

308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
MEXICO, D.F.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA**

**Con Estudios Incorporados a la  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACION  
Y PRESENTACION DE UN PROYECTO DE  
INVERSION DE UNA EMPRESA GANADERA**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION PRESENTA  
COMO TESIS**

**Fernando Alberto Zamarrón Ruiz.**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

**DIRECTOR DE TESIS: C.P. CARLOS GUILLERMO PARRILLA MARTINEZ**

**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.**

**A mi Hermano.**

☪ **A mi Tía Maria Luisa.**

**A mis amigos**

**Martha y Romualdo Telleria.  
Maria Eugenia y Carlos Vázquez.  
Lorena y Juan de la Luz.**

**A mis catedráticos.**

**A mi querida Universidad.**

**Agosto de 1995**

**CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACION  
Y PRESENTACION DE UN PROYECTO DE INVERSION  
DE UNA EMPRESA GANADERA.**

---

## **INTRODUCCION**

---

**Las empresas son un factor determinante en la economía de cualquier país; debido al desarrollo de la tecnología, éstas han evolucionado notablemente en los procesos productivos y en la administración de las mismas, por lo que hoy en día es necesario considerar una serie de factores para crear una empresa.**

**En la actualidad, los empresarios que buscan la excelencia en su desempeño deberán de conocer y evaluar diversas alternativas para estructurar una base adecuada para la toma de decisiones.**

**El estudio de esta tesis radica en la importancia que tiene para los fundadores de una empresa el plasmar en papel, la misión general y objetivos particulares que buscan al establecer su corporación, la cual surge de una simple idea e irá tomando forma una vez que sean tomados en cuenta los elementos que serán descritos ampliamente en el presente trabajo.**

**Es mi interés proporcionar elementos suficientes para que el empresario considere algunos aspectos al elaborar y presentar un proyecto de inversión de cualquier empresa, de tal forma que pueda contratar financiamientos bancarios o conseguir apoyo económico de personas interesadas, a fin de que las evaluaciones que se realicen por los interesados en relación al proyecto, cuenten con bases claras y concisas para decidir si el proyecto de inversión es viable y pueda ser susceptible de crédito o apoyo económico.**

**Es importante mencionar que en el capítulo 1 se estudiará a los Proyectos de Inversión como instrumentos claves del desarrollo. Hoy en día las empresas buscan la eficiencia y productividad que les permita alcanzar la competitividad a nivel internacional, de tal forma que se justificará la importancia que tienen los de Proyectos de Inversión como parte de los planes nacionales de desarrollo de un país, asimismo comentaré algunas ideas básicas sobre las sociedades, los tipos que existen y otros conceptos necesarios para crear una empresa.**

En el capítulo 2 se discutirán puntos relacionados con la administración de una empresa, la cual es el punto central sobre la que gira una organización, y en la que se establece el camino a seguir para lograr la consecución del fin para la cual fue creada, asimismo se hará una descripción del Proceso Administrativo para obtener una visión secuencial de la forma en la que la empresa empieza a funcionar.

El capítulo 3 examinará a la Contabilidad Financiera y Administrativa como instrumento de control. Dichas técnicas contables son necesarias para elaborar información la cual es prescindible para tomar decisiones, se estudiará cual es la finalidad de cada una de ellas, así como su repercusión dentro de la elaboración de un Proyecto de Inversión de una empresa.

Posteriormente se estructurará una base de estudio de Seis Puntos, con el objeto de tener una visión más precisa de los elementos que integran una Guía para elaborar y presentar un Proyecto de Inversión de cualquier empresa o corporación, permitiendo al empresario tener un mayor grado de confiabilidad por parte de los interesados, así como contar con elementos suficientes para poder convencer que las actividades que realizará la empresa, son viables y susceptibles de crédito o apoyo económico, o en su caso, puedan existir algunas otras formas de financiarse para que el proyecto sea realizable.

Finalmente el capítulo 5 consistirá en la aplicación práctica de un Proyecto de Inversión de una empresa del giro ganadero; dicha actividad representa una de las áreas más importantes dentro del sector Pecuario. Por medio de este caso práctico quiero ejemplificar cuál es el correcto establecimiento de la misión y objetivos particulares de la empresa, las políticas y procedimientos de cada uno de los departamentos que la integran, los factores externos que la afectan, su estructura organizacional, su proceso productivo, su posición en el mercado, la información financiera y los resultados a corto, mediano y largo plazo.

En síntesis este estudio establece una guía práctica para que los empresarios consideren la importancia de elaborar y presentar un proyecto de inversión de cualquier empresa, ya que el mejoramiento de los procesos productivos se está convirtiendo en eficiencia operativa, por lo que le permitirá al empresario obtener mayores beneficios.

---

# INDICE

---

<b>1.- JUSTIFICACION DE EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Los proyectos: Instrumentos claves del desarrollo</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Los proyectos de inversión parte de los planes nacionales</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Proyectos de Inversión emergen de la empresa</b>	<b>3</b>
<b>2.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Concepto de Administración</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Proceso Administrativo</b>	<b>7</b>
<b>2.2.1 Planeación</b>	<b>7</b>
<b>2.2.2 Organización</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 Integración</b>	<b>15</b>
<b>2.2.4 Dirección</b>	<b>20</b>
<b>2.2.5 Control</b>	<b>23</b>
<b>3.- CONTABILIDAD FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Marco conceptual y ambiente de la contabilidad</b>	<b>26</b>
<b>3.1.1 Introducción a la contabilidad</b>	<b>26</b>
<b>3.1.2 Usuarios de la información contable</b>	<b>27</b>
<b>3.1.3 Muchas facetas de la contabilidad</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Contabilidad financiera</b>	<b>29</b>
<b>3.2.1 Objetivos de la contabilidad financiera</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Contabilidad administrativa</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Contabilidad financiera vs. administrativa</b>	<b>35</b>

<b>4.- SEIS PUNTOS CLAVES PARA PRESENTAR Y ELABORAR UN PROYECTO DE INVERSION DE UNA EMPRESA</b>	<b>36</b>
<b>4.1 PRESENTACION DEL PROYECTO</b>	<b>37</b>
4.1.1 Sumaria ejecutiva	37
4.1.2 Cuestionario general informativo	39
<b>4.2 DESCRIPCION DEL PROYECTO</b>	<b>41</b>
4.2.1 Organización empresarial	41
4.2.2 Selección de equipo	41
4.2.3 Capacidad instalada	42
4.2.4 Ejecución del Proyecto	43
<b>4.3 MERCADO</b>	<b>44</b>
4.3.1 Oferta	44
4.3.2 Demanda	45
4.3.3 Relaciones Oferta - Demanda	45
<b>4.4 MATERIAS PRIMAS</b>	<b>47</b>
4.4.1 Caracterización	47
4.4.2 Abastecimiento de materias primas	48
4.4.3 Situación regional	48
<b>4.5 ASPECTOS FINANCIEROS</b>	<b>50</b>
4.5.1 Estados financieros	50
4.5.2 Razones financieras	55
4.5.3 Fuentes de financiamiento de la empresa	59
4.5.4 Condiciones crediticias	69



<b>4.6 INFORMACION FINANCIERA</b>	<b>71</b>
<b>4.6.1 Proyección de ingresos y costos de operacion</b>	<b>72</b>
<b>4.6.2 Proyección de inventarios</b>	<b>75</b>
<b>4.6.3 Estado de cambios en la posicion financiera</b>	<b>77</b>
<b>4.6.4 Estado de flujo de efectivo</b>	<b>79</b>
<b>4.6.5 Proyección de inversiones</b>	<b>82</b>
<b>4.6.6 Otros indicadores</b>	<b>84</b>
<b>5.- CASO PRACTICO</b>	<b>86</b>
<b>5.1 Presentación del proyecto</b>	<b>90</b>
<b>5.2 Descripción del proyecto</b>	<b>99</b>
<b>5.3 Mercado</b>	<b>116</b>
<b>5.4 Materias primas</b>	<b>123</b>
<b>5.5 Aspectos financieros</b>	<b>130</b>
<b>5.6 Información financiera</b>	<b>151</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>168</b>
<b>Anexo de evaluación realizado por Nafinsa</b>	<b>170</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>172</b>

---

## JUSTIFICACION DE EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

---

### 1.1 LOS PROYECTOS: INSTRUMENTOS CLAVES DEL DESARROLLO.

Los proyectos son los instrumentos claves del desarrollo. Quizá el problema más difícil por sí solo al que se enfrentan los empresarios en esta época y en este país radica en la falta de previsión, objetivos y ejecución de los programas de desarrollo. Gran parte de esa situación cabe atribuirla a la deficiente preparación y presentación de proyectos de inversión de empresas que se desean empezar.

Es claro que la preparación de proyectos de inversión de empresas no sea el único aspecto del desarrollo o planificación de una empresa. La selección de zonas geográficas para la inversión, la formulación de planes eficaces para su operación, la movilización de los recursos humanos y materiales, son todos elementos de importancia decisiva.

Pero en la mayoría de las actividades de desarrollo de un país, la preparación cuidadosa de proyectos de inversión antes de realizar los gastos es, si no absolutamente esencial, si por lo menos el mejor medio que existe para lograr la utilización eficiente de los recursos humanos y materiales, aumentando las probabilidades de ejecución del proyecto conforme al plan previsto.

Un proyecto es un complejo de actividades que despliega la empresa para utilizar recursos con objeto de obtener beneficios, es decir, es una actividad de inversión a la que se destinan recursos financieros para crear bienes que producen beneficios durante un período prolongado.

A menos que los proyectos de inversión se preparen con cuidado y con un grado sustancial de detalle, es casi inevitable que el resultado sea una inversión ineficiente, o incluso ruinoso, lo que constituye una pérdida trágica en países donde el capital es escaso.

Se deberá contemplar que en un proyecto de inversión de una empresa se refleje su actividad financiera a determinadas fechas, mostrando los movimientos de los recursos económicos y materiales.

Dicho proyecto debe contar con una secuencia bien definida de actividades de administración y producción, reflejando beneficios específicos los cuales prodrán ser identificables y cuantificables.

Si el desarrollo de un país puede representarse como una progresión con muchas dimensiones, tales como temporales, espaciales, socioculturales, financieras y económicas, los proyectos de inversión pueden visualizarse dentro de ese entorno como las unidades temporales y espaciales, con un valor financiero, económico y que impactan socialmente.

A menudo los proyectos forman parte clara y distinta de un programa mayor, identificado de manera más precisa como Plan.

### 1.1.1 LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PARTE DE LOS PLANES NACIONALES.

Prácticamente todo país tiene un plan nacional elaborado de manera sistemática con la mira de acelerar el crecimiento económico y de promover una amplia gama de servicios sociales. Los proyectos constituyen un medio importante por el cual las inversiones y otros gastos de desarrollo previstos en los planes se pueden aclarar y realizar. Los planes de desarrollo bien concebidos exigen buenos proyectos, de manera que los buenos proyectos demandan una planificación bien fundamentada. Ambos son interdependientes.

La planificación bien fundamentada depende de una amplia gama de información acerca de las inversiones presentes y posibles así como de sus efectos probables en el crecimiento y en otros objetivos nacionales y estatales. El análisis de proyectos es el que aporta esta información y los proyectos seleccionados se convierten en el instrumento para la utilización de recursos a fin de crear nuevos ingresos. Una planificación apegada a la realidad entraña conocer el monto que se puede gastar cada año en actividades de desarrollo y los recursos que se van a necesitar para determinados tipos de inversión.

La selección de proyectos debe basarse, en parte en indicadores numéricos del valor de los costos y rendimientos. Estos se pueden medir a menudo mediante la valoración a precios de mercado, es decir los precios a los que de hecho se comercializan bienes y servicios.

Desafortunadamente, los precios de mercado pueden ser indicadores engañosos de la utilización y el rendimiento de los recursos reales, por lo que los interesados en el estudio de un proyecto deberán examinar otros aspectos de posibles inversiones y juzgar el efecto real que éstas pueden tener.

Los proyectos bien analizados se convierten con frecuencia en el vehículo de obtención de asistencia del exterior, cuando el país así como el organismo de financiamiento externo convienen en una actividad específica del proyecto y saben el monto de las inversiones que entran en él, los escalonamientos cronológicos de los desembolsos de los préstamos entonces éstos podrán presupuestar los beneficios probables que se van a obtener.

Si los proyectos diseñados con todo cuidado y de elevado rendimiento son cotrarrestados por inversiones que no se han planificado, entonces la aportación neta a los objetivos nacionales queda reducida en grado sustancial.

## 1.2 PROYECTOS DE INVERSION EMERGEN DE LA EMPRESA.

Dentro del mundo de los negocios existen varias formas en las que los individuos se organizan para realizar actividades económicas.

En este tema observaré las diferentes formas de sociedades que existen, para que las personas que pretendan constituir una empresa puedan adoptar una u otra según convenga sus intereses, ya que cada forma social se ha establecido para satisfacer las variadas exigencias de la práctica.

La sociedad es una forma de organizarse, en sentido teórico es un sujeto de derecho dotado de una personalidad jurídica distinta de las personas físicas que la forman. De la misma manera que las personas naturales (personas físicas), las sociedades o entes colectivos (personas morales) tienen una personalidad jurídica que se identifica al considerárseles como sujetos de derecho y deberes.

La personalidad jurídica de la sociedad constituye una independencia entre los actos y contratos que ésta realice, y los actos y contratos que sus socios realicen. En consecuencia, la sociedad ejercita sus derechos y contrae obligaciones a través de sus legítimos representantes.

En vista de que la sociedad representa una persona moral distinta de cada uno de los socios individualmente considerados, puede ser deudora o acreedora de ellos, con derechos y obligaciones independientes. Por lo tanto, los bienes que pertenecen a la sociedad integran su patrimonio, mismo que viene a constituir una garantía de los acreedores y personas con quienes se obliga.

Dicho patrimonio se integra con los bienes aportados por cada socio y por los que adquiera la sociedad posteriormente a su formación. Todo ello pertenece exclusivamente a la sociedad como un atributo de su personalidad jurídica y en ninguna circunstancia sería admisible que pudiera destinarse a cumplir obligaciones personales de los socios. Solamente en caso de disolución o liquidación, y previo cumplimiento de todos los compromisos a cargo de la sociedad, dicho patrimonio se distribuirá entre sus miembros.

Por lo anterior se desprende que ninguna sociedad podrá funcionar tan solo con el nombre de uno de sus socios, pues requiere un nombre especial con que se dé a conocer y se designe a sí misma en los actos que celebre ( razón social o denominación social ).

Existen dos tipos de sociedades, las Sociedades Civiles y las Mercantiles; los criterios para determinar una sociedad son:

a) Criterio Formal:

El cual determina la naturaleza civil o mercantil con la que se reviste a la sociedad, de manera que si la sociedad adopta una de las formas que menciona el Art. 1o. de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad será mercantil. La forma que se adopte,

claro que tendrá que estar ajustada en todo a las reglas y preceptos establecidos por la legislación mercantil.

**b) Criterio objetivo:**

El cual toma en cuenta la naturaleza de los actos que persigue la sociedad, de manera que si los actos son mercantiles la sociedad será mercantil, en caso contrario la sociedad será civil.

A continuación estudiaremos las diferentes formas de sociedades mercantiles que existen.

La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce como sociedades mercantiles a las sociedades en Nombre Colectivo, en Comandita Simple, de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, en Comandita por Acciones y la Sociedad Cooperativa, la cual se encuentra sujeta a una regulación especial.

Lo que distingue esencialmente a los diferentes tipos de sociedades estriba principalmente en el grado de responsabilidad de los socios con respecto a terceros. Por lo tanto, las facultades de los socios, su mayor o menor participación en los resultados, etc. no son determinantes para diferenciar a una sociedad de otra, sino tan solo son consecuencias del carácter de la responsabilidad de los socios.

- \* Si los socios son pocos y todos quieren intervenir en la gestión, la forma social más adecuada será la Colectiva.
- \* Si algunas personas desean formar parte del grupo de socios sin quererse ver envueltos por la suerte de la sociedad más allá de los límites de su aportación, siempre que la gestión de la misma se encuentre en manos de personas determinadas, se recurre a la Comandita.
- \* Si el objeto del negocio es de cierta magnitud y requiere de la aportación de capitales importantes, los cuales sólo pueden obtenerse recurriendo a una gran cantidad de personas, concediendo a las mismas una responsabilidad limitada, la forma más adecuada es la Sociedad Anónima.

Fundamentalmente, la distinción esencial entre la sociedad colectiva, la sociedad comandita y la sociedad anónima se deriva del hecho de que en la primera todos los socios tienen una responsabilidad ilimitada, en la segunda los unos tienen una responsabilidad ilimitada y los otros una responsabilidad limitada, y en la tercera, todos los socios tienen una limitación en su responsabilidad.

Cuando los socios responden únicamente con su aportación social, se dice que su responsabilidad es limitada. Por tanto, los socios se obligan a cubrir con su aportación sin que tenga alguna responsabilidad adicional ante los acreedores de la misma sociedad cuando su aportación ha quedado íntegramente exhibida.

**Cuando los socios responden con todos sus bienes presentes y futuros de las deudas sociales, se dice que su responsabilidad es ilimitada. De manera que los acreedores sociales tienen como garantía además del capital social, el patrimonio personal de todos y cada uno de los socios.**

**Al constituir una sociedad mercantil se exige un contrato de sociedad el cual debe celebrarse en escritura pública otorgada con las solemnidades de derecho, quedando inscrita dicha escritura en el Registro Público de Comercio. Es pues, la escritura pública la norma y base para los acreedores y para cuantos de una manera directa o indirecta hayan de entenderse con la sociedad, ya que cualquier persona podrá informarse en dicho Registro sobre las condiciones y duración de la sociedad.**

**La escritura pública no sólo es indispensable para que la empresa exista, sino que con su contenido los socios no podrán alegar pacto ni cosa alguna que se oponga o vaya más allá de lo estipulado en dicho documento, y si alguna modificación quisieren introducir en ella, es preciso que se haga constar en otra escritura pública llenando las mismas formalidades que para la primera.**

**Una vez mencionados los aspectos formales para constituir una sociedad, parte de crear una Empresa dentro de un Proyecto de Inversión, es indispensable que sepamos que ésta requiere de la administración para su adecuado funcionamiento.**

---

## ADMINISTRACION DE EMPRESAS

---

### 2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Una de las actividades humanas más importantes dentro de las organizaciones es la administración, debido a que todos los empresarios, tienen la tarea básica de crear y mantener un medio ambiente laboral en el cual los individuos, puedan realizar tareas y objetivos específicos.

Los directivos tienen la responsabilidad de emprender acciones para que los individuos contribuyan de la mejor manera a los objetivos de la empresa.

Cuando hable del proceso administrativo me estoy refiriendo al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones y actividades primarias del administrador, las cuales se clasifican en planeación, organización, integración, dirección y control.

A continuación menciono el concepto de administración según el autor James A.F. Stoner:

“Es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”<sup>1</sup>.

Para mí la administración es un proceso, dentro del cual todos los directivos gerentes o empresarios, apoyándose en sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas, previamente establecidas o determinadas por la organización.

La administración consiste en dirigir y coordinar los recursos materiales y humanos; ya que la acertada interrelación de dichos recursos llevará a la empresa a alcanzar de forma eficiente el propósito para el cual fue creada.

La administración se encarga de determinar las reglas y normas con las que debe de actuar el personal de la organización; es decir, es la guía que lleva a la empresa por el camino adecuado para lograr el fin de ésta.

1 Administración  
Editorial Mc Graw Hill, 1984.  
Koontz / O'Donell.

**Puedo decir que la finalidad de la administración es la de envolver a toda la organización, es la fuerza vital que enlaza todos los elementos del proceso administrativo y comprende lo siguiente:**

- **Coordinar recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.**
- **Relacionar a la organización con su medio ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad, proporcionándole bienes y servicios.**
- **Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.**
- **Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.**

**Por lo tanto, el objeto de que exista la administración es para que por medio de ella se lleven a cabo las etapas del proceso administrativo y se utilicen los recursos necesarios para alcanzar las metas formuladas. Dichas etapas son las siguientes:**

- a) **Planeación.**
- b) **Organización.**
- c) **Integración.**
- d) **Dirección.**
- e) **Control.**

## **2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.**

### **2.2.1 PLANEACION.**

**Este concepto ha sido definido por diversos autores de los cuales citaré:**

**Harold Koontz.**

**“Es la función de un gerente que implica una selección entre diversas alternativas de los objetivos, políticas, procedimientos y programas, es la toma de decisiones afectando el curso del futuro de una empresa o de un departamento”<sup>2</sup>.**

<sup>2</sup> **Administración**  
Editorial McGraw Hill, 1984.  
Koontz / O'Donnell



**Stephen P. Robbins.**

**“Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios (cómo debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)”<sup>3</sup>.**

**Luther Gulick.**

**“Es la tarea de trazar la líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa”<sup>4</sup>.**

**Planeación la entiendo como un proceso intelectual inherente al hombre, es una actividad que nos permite determinar el futuro de la empresa. En la actualidad en el campo de los negocios, la planeación es una actividad indispensable para cualquier empresa.**

**El planear es hacer que sucedan las cosas que de otro modo no hubieran ocurrido, es una elección del camino más adecuado, así como las acciones para conseguir las metas establecidas. Es por ello que implica una toma de decisiones, ya que es necesario escoger entre las diferentes posibilidades que se presentan.**

**Es indiscutible que al establecer los planes se tiene el riesgo de la incertidumbre, se puede predecir lo que va a suceder en el futuro pero no se puede precisar; es por ello que la flexibilidad debe ser una de las premisas sobre las que se formulen los planes.**

**La planeación se debe realizar para la toda la empresa y para cada uno de los departamentos o secciones de ella, ésta se desarrolla mediante la selección de objetivos, políticas, procedimientos y programas.**

### **Objetivos**

**El establecimiento de objetivos se presenta desde la creación misma de la empresa, ésta nace para alcanzar un fin, es decir, ya tiene un objetivo establecido, en el cual está expresado el destino de la organización.**

**De acuerdo con Isaac Guzmán Valdivia: “Los objetivos expresan los fines hacia los cuales debe dirigirse la acción de grupo, son metas que el director se propone alcanzar y a las cuales deben llegar los dirigidos”<sup>5</sup>.**

**El objetivo principal de una empresa puede ser de tipo social, económico, tecnológico, etc., para lograrlo se debe contar con la participación de toda la organización. A la vez, que cada parte de la organización debe tener sus objetivos propios que no se contraponen con el principal, sino que se complementan para que cada parte de la empresa contribuya a lograr el fin de ésta.**

3 y 4 Administración Teórica y Práctica. Editorial Prentice Hall, 1989. Stephen P. Robbins.

5 La Ciencia de la Administración. Editorial Limusa, 1985. Isaac Guzmán Valdivia.

**Es importante destacar que los objetivos deben satisfacer a la organización y a los individuos que forman parte de ella.**

**Con base en lo anterior se desprende que existen diversos objetivos dentro de una misma entidad, los cuales se encuentran jerarquizados en función de su amplitud y serán establecidos por los altos funcionarios de cada jerarquía.**

- 1.-Objetivo principal o misión
- 2.- Objetivos generales
- 3.- Objetivos de las gerencias
- 4.- Objetivos de las divisiones
- 5.- Objetivos de los departamentos
- 6.- Objetivos de los integrantes de la empresa

### **Políticas**

**Una vez que se han establecido los objetivos de la organización se deben formular las políticas que ayuden a la realización de dichos objetivos.**

**Las políticas de acuerdo con Isaac Guzmán Valdivia son: "normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los integrantes del grupo. En las políticas está el criterio de la dirección, indican el modo de actuar. Instruyen a los subordinados sobre el cómo se han de llevar a cabo, en términos muy amplios y generales de su actuación."**<sup>6</sup>

**Las políticas son necesarias en toda organización, ya que éste es el medio que utilizan los dirigentes para dar a conocer los lineamientos sobre los cuales trabajarán los individuos, representan una guía que permite la toma de decisiones.**

**Las políticas se dividen en:**

- **Generales:** son aquellas que se formulan para toda la organización, y son elaboradas por la alta administración.
- **Particulares:** son las formuladas para un área, departamento o función, son elaboradas por los funcionarios de dichos departamentos y se deben subordinar a las generales.

**Es importante que las políticas se encuentren dentro del manual de organización, en forma clara y precisa, que sean revisadas y actualizadas con cierta periodicidad para garantizar su vigencia, en esta revisión se debe detectar costumbres que el personal por la práctica cotidiana considere políticas y que puedan ir en contra del pensamiento de la organización.**

**Al establecer las políticas es importante considerar:**

- **Que las políticas correspondan a los objetivos de la organización.**
- **Que se redacten en forma clara y comprensible.**
- **Que formen parte del manual de organización.**
- **Que las políticas generales se dividan en cada nivel.**
- **Que los miembros de la organización participen en su formulación.**

### **Procedimientos**

Los procedimientos representan la separación funcional de cada acto administrativo, son planes que señalan la secuencia de operaciones, especifican cuándo y cómo se ejecutará cada operación de la entidad; el procedimiento de acuerdo con Charles Wonkel “ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que incurrirán a menudo o periódicamente”<sup>7</sup>.

Los procedimientos se integran a partir de una serie de reglas, las cuales son acciones específicas a realizar en determinadas situaciones. Por medio de éstas se eliminan las decisiones, es decir, que los miembros de la organización deben cumplirlas expresamente.

Los procedimientos deben de estar contenidos en el manual de organización, para lo cual es de mucha utilidad utilizar gráficas de los flujos de labores y la distribución del trabajo.

### **Programas**

Los programas son la etapa de planeación más completa, es aquí donde se concentran los objetivos, políticas y procedimientos y a su vez éstos determinarán cuáles son los recursos materiales, humanos y tecnológicos que necesitará la organización para alcanzar las metas fijadas.

De acuerdo con James A. F. Stoner, “El programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades y muestra: a) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, b) la unidad o miembro de la organización encargada de cada paso, c) la orden y sincronización de cada paso”<sup>8</sup>.

Los programas se dividen en:

- **Generales:** que son los elaborados para toda la empresa.

- **Particulares:** que son elaborados por un departamento o áreas determinadas pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los programas deben ir acompañados de un presupuesto, que es un programa numérico que establece cuales serán los recursos financieros a utilizar, en ellos se fija la asignación de recursos, se determinan los ingresos que van a reeditar y los gastos que se ocasionarán.

### La Planeación en un Proyecto de Inversión.

Al elaborar un Proyecto de Inversión de una Empresa, sea cual sea su tamaño o estructura, deberemos establecer sus planes; ya que por medio de éstos podrá cumplir con la meta para la cual fue creada.

Dentro de la base de estudio de Seis Puntos para elaborar un Proyecto de Inversión, existe uno al que se le ha denominado "Presentación del Proyecto", es en ésta sección donde la Planeación establecerá los recursos materiales y humanos necesarios para desarrollar las diferentes actividades para lograr los objetivos establecidos. La aplicación practica se realizará en un documento que le he denominado " Sumaria Ejecutiva".

### 2.2.2 ORGANIZACION.

En primer término defino el concepto de organización de acuerdo con diversos autores:

Henry Fayol.

"La organización es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal manera que puedan asignarse lógicamente y ejecutarse efectivamente"<sup>9</sup>.

Fabián Martínez Villegas.

"La organización, como segunda fase del proceso administrativo puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos"<sup>10</sup>.

Harold Koontz.

"La organización es la actividad que consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos"<sup>11</sup>.

9 Administración Industrial y General. Editorial Herrero, 1983. Henry Fayol

10 El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Editorial Pac, 1991. Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas.

11 Administración. Editorial McGraw Hill, 1984. Koontz / O' Donnel

**Conceptualizaré a la organización como la actividad que consiste en detallar todo el trabajo y tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización, así como la división de la carga de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica por una persona o un grupo de personas, así como definir relaciones jerárquicas, funciones y obligaciones.**

**Existen dos clases de organización:**

- a) **La organización formal, la cual se refiere a la estructura de puestos que existe en las empresas; ésta debe ser flexible y debe permitir el uso del criterio con el fin de dar lugar a los cambios y buscar el cumplimiento de los objetivos a través de la actividad en grupo.**
- b) **La organización informal, se refiere a las relaciones personales que no están establecidas en la organización formal. Podemos decir que la organización informal nace espontáneamente a medida que las personas se relacionan entre sí y contribuye al alcance de los resultados conjuntos de la organización formal.**

**El estudio de la organización nos lleva a definir tres puntos los cuales están relacionados y que con frecuencia se confunden. Estos son organizar, estructura de la organización y diseño de la misma.**

#### **a) Organizar**

**Es una de las funciones de la administración, la cual se ocupa de escoger que tareas deben realizarse, quiénes las tienen que hacer, cómo deben de agruparse, quién reporta a quién y dónde deben de tomarse las decisiones.**

**En la función de planeación fijamos objetivos y después formulamos una estrategia y un conjunto de planes para alcanzar los objetivos. Para el logro de estos objetivos requerimos de las personas, a las cuales se les debe asignar tareas; éstas deben ser coordinadas, además de que se deben diseñar puestos específicos para obtener alta productividad y satisfacción de los integrantes de la organización.**

#### **b) Estructura de la organización**

**Es aquí donde se determina cuales son las actividades a realizar, así como responsabilidades de cada individuo; su objetivo es eliminar cualquier obstáculo al que se enfrente el desempeño y proporcionar sistemas de comunicación y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa.**

La estructura de la organización puede dividirse en tres partes:

- **Complejidad:** ésta considera cuánta diferenciación hay en la organización. Entre más división del trabajo, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.
- **Formalización:** es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- **Centralización:** considera el nivel donde reside la autoridad en la toma de decisiones.

Hay organizaciones que se consideran muy centralizadas ya que los altos ejecutivos son los únicos que determinan las acciones a seguir y otras son de poca centralización, ésto se conoce como descentralización, donde las decisiones se delegan a niveles más bajos.

### c) Diseño de la organización

Cuando los administradores construyen o cambian una estructura de organización, se involucran con el diseño de la organización; cuando me refiero a los administradores tomando decisiones estructurales (por ejemplo ¿a qué nivel deben tomarse decisiones o en qué medida establecemos reglas a seguir por los empleados?) me estoy refiriendo al diseño de la organización.

El diseño de la organización es una función que va más allá de organizar e incluye el diseño de puestos, la creación de relación de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización, es aquí donde nace la:

#### Departamentalización:

Consiste en dividir y combinar en forma coherente las actividades a realizar dentro de la empresa, ésto trae como resultado el diseño de estructuras lógicas de departamentos y subunidades.

Existen tres maneras en que pueden estructurarse formalmente los departamentos:

- a) **Organización por función:** en la cual se reúnen todos los que realizan una actividad o función. Ejemplo: Departamento de nóminas.
- b) **Organización por división:** aquí se reúnen en una unidad de trabajo a todos aquellos que intervienen en varias actividades relacionadas entre sí. Ejemplo: Departamento de contabilidad.
- c) **Organización matricial:** aquí se combinan las ventajas de la organización por función y división. Ejemplo: Dirección de Administración y Finanzas.

El diseño de la organización se puede graficar de tal forma que muestre las funciones, departamentos o posiciones de la organización, y como se encuentran relacionados; a esta gráfica se le conoce como organigrama. Los organigramas muestran la división del trabajo y el tipo de trabajo que se ejecuta; así como los niveles gerenciales, cadena de mando, canales oficiales de comunicación y también proporciona un panorama general de la estructura de la empresa.

Para poder llevar a cabo el diseño de la organización es necesario tomar en cuenta los principios que a continuación menciono:

### **Unidad de mando**

Este principio argumenta que un subordinado debe tener uno y sólo un superior ante el cual es directamente responsable. Si a un individuo se le exige obedecer a dos o más, se encontrará con órdenes e instrucciones contradictorias y por consecuencia no cumplirá con ellas satisfactoriamente.

Considero que entre más completa sea la relación entre un subordinado y su jefe, habrá menos problemas por instrucciones conflictivas y habrá una mayor responsabilidad para la obtención de los resultados establecidos.

### **Tramo de control**

Puede definirse simplemente como el número de subordinados que reportan directamente a un gerente.

Considero que existen dos razones principales por las cuales la elección del tramo de control apropiado es importante:

En primer lugar, el tramo de control puede afectar a una utilización eficiente de los gerentes y el buen desempeño de los subordinados. Un tramo demasiado extenso puede significar que los gerentes estén abarcando demasiado y que sus subordinados estén recibiendo muy poca orientación y control.

En segundo lugar, hay una relación entre el tramo de control a través de la organización y la estructura de ésta; ya que los tramos pequeños producen estructuras organizacionales altas, con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y los niveles más bajos; los tramos grandes, significan menos niveles gerenciales entre la parte superior de la jerarquía y la parte inferior.

Ambas estructuras influyen en la eficacia de los gerentes en cualquier nivel.

## **Delegación de autoridad**

Es el proceso en virtud del cual los gerentes asignan tareas, autoridad y responsabilidad para llevarlas a cabo. La delegación se usa para describir la asignación personal de deberes por parte de un gerente a sus subordinados.

El ideal es una delegación completa, donde se asignan todas las tareas necesarias para lograr objetivos. Cabe aclarar que al conferir la responsabilidad no se liberan de ella; por el contrario se amplía la cadena de responsabilidad para incluir otro eslabón.

## **División del trabajo**

Esto significa que el trabajo, se divide en varios pasos con su consecuente asignación de responsabilidad de ser completados por personal específicos. En esencia, los individuos se especializan en hacer parte de una actividad en vez de hacer la actividad completa.

La división del trabajo hace un uso eficiente de la variedad de habilidades que tienen los trabajadores, además de que permite lograr la especialización.

## **La Organización dentro de un Proyecto de Inversión de una Empresa.**

Dentro de la base de estudio de Seis Puntos para elaborar el Proyecto de Inversión de una Empresa, analizaremos dentro de la sección denominada "Descripción del Proyecto", el apartado "Organización Empresarial", en el cual se llevará a cabo el diseño de una estructura adecuada a las necesidades de la empresa, mediante la determinación y asignación de tareas o actividades requeridas para lograr los objetivos establecidos en la planeación.

### **2.2.3 INTEGRACION.**

Este concepto ha sido definido por diversos autores de los cuales citaré algunas definiciones:

#### **Harold Koontz.**

"La integración es la función que se encarga de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura establecida por la organización, fijar los requisitos de la labor por desempeñar, llevar a cabo el inventario, el reclutamiento, la evaluación y la selección de los candidatos para los puestos; fijar los niveles de remuneración y capacitar o desarrollar, tanto a los aspirantes como a los titulares de los puestos para que desempeñen sus labores con efectividad"<sup>12</sup>.

12 Administración.  
Editorial McGraw Hill, 1984.  
Koontz / O'Donnel



**Isaac Guzmán Valdivia.**

**“La integración se entiende como la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo requieran los trabajos que en la empresa se han de realizar”<sup>13</sup>.**

**Stephen P. Robbins.**

**“La integración se refiere al proceso generado por presiones provenientes del ambiente global de la organización en el sentido de alcanzar unidad de esfuerzos y coordinación entre los diversos departamentos (o subsistemas)”<sup>14</sup>.**

**Defino a la integración como la adecuada selección, evaluación y desarrollo del personal para cumplir con las funciones específicas dentro de una estructura organizacional.**

**Es necesario considerar en la integración factores internos de la empresa, como lo son las políticas del personal, el ambiente organizacional y el sistema de remuneración y premios, además de los factores externos con los cuales la empresa tiene vínculos muy fuertes.**

**Una vez determinada la necesidad de personal, se procederá a reclutar candidatos, que estén calificados para cubrir los puestos de la organización. A ésta actividad se le conoce como:**

### **Selección**

**La selección consiste en elegir entre los candidatos a los más apropiados, para colocar en los puestos a las personas que puedan hacer mejor uso de sus aptitudes, recibir capacitación y con esto lograr un desarrollo tanto personal como profesional.**

**Encontramos siete pasos en el proceso de selección, los cuales se describen a continuación:**

- 1) Recepción de solicitudes:** es aquí donde se reúne la información general del candidato, como es nombre, dirección, número telefónico, edad, escolaridad, experiencia laboral, registro federal de contribuyente, número de afiliación al IMSS, etc. sin embargo la solicitud no proporciona información suficiente para seleccionar al personal.
- 2) Pruebas Escritas:** el objetivo principal de éstas es la de obtener datos acerca de los candidatos al puesto, para tener herramientas de apoyo que determinen las probabilidades de éxito de los solicitantes.

**Dentro de estas pruebas encontramos las siguientes:**

<sup>13</sup> La Ciencia de la Administración. Editorial Limusa, 1985. Isaac Guzmán Valdivia.

<sup>14</sup> Administración Teoría y Práctica, Editorial Prentice Hall, 1989. Stephen P. Robbins.

- **Pruebas de Inteligencia:** se utilizan para medir la capacidad y velocidad mental, así como la capacidad para hacer frente a situaciones problemáticas y complejas.
  - **Pruebas de Aptitudes y Habilidades:** se aplican para conocer las aptitudes existentes y la capacidad para adquirirlas.
  - **Pruebas de Vocación:** nos ayuda a encontrar el trabajo más apropiado para cada uno de los candidatos.
  - **Pruebas de Personalidad:** Ayudan a describir las características personales de los candidatos y la forma de relacionarse con los demás.
- 3) **Entrevistas de selección:** su objetivo es complementar la información contenida en la solicitud y los resultados de las pruebas aplicadas.
  - 4) **Comprobación de referencias y antecedentes:** es aquí donde verifican los datos contenidos en la solicitud y las referencias.
  - 5) **Evaluación médica:** hay ciertos puestos que exigen requerimientos físicos específicos, es por ello que el examen físico resulta imprescindible.
  - 6) **Entrevista:** una manera de mejorar el proceso de selección es el de llevar a cabo una serie de entrevistas, con diferentes miembros de la empresa, esto con el fin de comparar diferentes puntos de vista acerca de la solicitud y de las pruebas efectuadas al candidato.
 

Además de que es otra forma de recabar información adicional que servirá de base para la persona responsable de tomar la decisión final.
  - 7) **Decisión de contratación:** es la etapa final del proceso de selección y es aquí cuando se toma la decisión de elegir entre los candidatos al que ocupará el puesto y efectuar la contratación.

### Inducción

La inducción es el proceso por medio del cual se introduce al personal de nuevo ingreso en la organización, esta etapa se inicia en el momento en que una persona es contratada y se desarrolla en distintas fases, las cuales se describen a continuación:

Se inicia cuando el individuo es formalmente contratado, el departamento de personal deberá explicarle todo lo relativo a su contrato de trabajo, se le indicará su horario, sueldo, prestaciones, aumentos de sueldos, fechas y formas de pago, etc.

Por su parte el nuevo empleado entregará toda la documentación que requiera la empresa tales como el alta del seguro social, copia del registro federal de causantes, acta de nacimiento, carta de recomendación, etc.

La introducción general del empleado es una etapa que seguirá siendo conducida por el departamento de personal, éste se encargará de darle a conocer brevemente la historia de la empresa y de su entorno, con lo cual, conocerá los antecedentes de la organización, a qué se dedica, cómo funciona y después se le hablará del entorno particular que ya incluye datos específicos sobre el propósito o misión de la misma, se le proporcionará el manual de organización para que conozca los objetivos de la empresa y cómo los alcanza.

Es importante que el personal conozca la ideología de la empresa a través de sus políticas, para que se vaya familiarizando con el organigrama y que ubique su posición dentro de éste.

Un recorrido por la empresa permitirá al nuevo empleado conocer cómo y dónde se desarrollan las diferentes actividades y los lugares que éste deberá usar con frecuencia (comedor, caja, sanitarios, etc.). Dicha visita debe concluir en el departamento en el que trabajará y con la presentación de su jefe inmediato.

El jefe inmediato realiza la presentación con los compañeros y jefes superiores, así como la descripción de las tareas que desarrollará y le proporciona sus herramientas de trabajo.

En la última etapa el nuevo empleado sostiene una amplia plática con su jefe inmediato, el cual se encargará de explicarle cuáles son sus funciones, los procedimientos para llevarlas a cabo (se le proporcionará el manual de procedimientos), también se le explicará el funcionamiento del departamento en general, así como los objetivos y políticas de este.

Es conveniente que en esta entrevista se establezca que es lo que se espera de él en la organización, cuales son los planes de capacitación, sus expectativas de desarrollo y cómo será medido su desempeño dentro de la empresa.

### Capacitación y desarrollo

Dentro de toda empresa debe existir la capacitación y el desarrollo del personal, ya que estos son los medios con que cuenta una empresa para obtener un crecimiento integral. Es común pensar que estas actividades sólo proporcionan un gasto a la organización y pérdida de tiempo al personal, ya que éste debe dejar de efectuar sus actividades para dedicarse a la capacitación, por lo que la empresa no obtiene nada a cambio, pero la realidad es que la primera beneficiada es la organización misma, que al tener un personal mejor calificado obtiene mayores beneficios.

Es común que el estudio de la integración nos lleve a confundir entre capacitación, adiestramiento y desarrollo, incluso que se llegue a pensar que son lo mismo. A continuación cito las definiciones de cada uno de ellos, de acuerdo con diversos autores, para aclarar estos términos:

#### a) Adiestramiento

Isaac Guzmán Valdivia.

"Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo."<sup>15</sup>

#### b) Capacitación

Alonso Siliceo .

"Consiste en una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador."<sup>16</sup>

#### c) Desarrollo

Isaac Guzmán Valdivia .

"Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina, el carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo a aquellos que tienen la jerarquía en la organización de las empresas."<sup>17</sup>

En cuanto a la capacitación y adiestramiento puedo agregar que éstas siempre van encaminadas a mejorar la calidad del personal en su trabajo, es decir, enseñarles nuevas técnicas o proporcionarles nuevos conocimientos para que ejecuten sus actividades. En cuanto al desarrollo, éste no siempre va dirigido al trabajo que las personas ejecutan, sino a las actividades que les agradan y que los ayudan a elevar su calidad de seres humanos.

Es necesario que en las empresas se elaboren planes específicos de capacitación, adiestramiento y desarrollo para que se cumplan con los objetivos de proporcionarlos y no solo se consideren como cursos aislados que no conducen a nada.

**La Integración dentro de una Empresa de nueva creación.**

Esta función se encargará dentro de una Empresa de nueva creación, de proveer al personal necesario en base a la estructura organizacional diseñada, para asegurar que la empresa opere en forma competente. Así mismo la integración busca que el personal que

15 y 17 La Ciencia de la Administración. Editorial Limusa, 1985. Isaac Guzmán Valdivia.

16 Capacitación y Desarrollo. Editorial Limusa, 1991. Alfonso Siliceo.

labora dentro de la empresa se desarrolle en un ambiente armónico y a su vez propiciar el alcance de las metas individuales.

#### 2.2.4 DIRECCION.

Este término ha sido definido por diversos autores de los cuales cito a:

**Stephen P. Robbins.**

"La dirección describe cómo los administradores dirigen e influncian a los subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Crean la atmósfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mayor esfuerzo"<sup>18</sup>.

**Harold Koontz.**

"La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización"<sup>19</sup>.

**Fabián Martínez Villegas.**

"Consiste en hacer que los subordinados logren los objetivos que se han fijado, de acuerdo, claro está a los planes formulados mediante la estructura orgánica que se diseñó"<sup>20</sup>.

Con base en lo anterior, puedo decir que la dirección comprende el hacer que los elementos humanos hagan lo que tienen que hacer, para cumplir con sus fines y los de la empresa; es indiscutible que es la etapa del proceso administrativo más delicada ya que en esta fase se debe saber impulsar a las personas a desarrollar sus actividades en forma eficiente.

El proceso de dirección es la parte central de la administración, son tan similares que en algunos casos se llegan a considerar como sinónimos, sin embargo la dirección no podría actuar si no contará con los otros elementos del proceso administrativo.

El dirigir significa impulsar a los demás, sin embargo esta labor no se puede realizar sin tomar en cuenta a los que serán dirigidos, es por ello que los dirigentes deben tener ciertos conocimientos de la naturaleza humana y su comportamiento, así como la individualidad y personalidad de cada uno.

En el proceso de dirección podemos identificar varias elementos:

18 Administración Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall, 1987. Stephen P. Robbins.

19 Administración. Editorial Mc Graw Hill, 1984. Koontz / O'Donnell.

20 El Contador público y la auditoría Administrativa. Editorial Pac, 1991. Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas.

## **1) Autoridad**

**En toda organización es necesario que exista una autoridad, ésta se origina de la necesidad que tienen los individuos de organizarse y que dentro de esta organización exista quien ejerza el mando y control.**

**Por el ejercicio de esta capacidad se debe conseguir que cada persona ejecute adecuadamente la actividad que le corresponde, la mejor manera de conseguirlo está descrita en el principio de unidad de mando, sobre este Harold Koontz nos dice que:**

**"Conforme más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un solo superior, menos serán los problemas de conflictos e instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados."**

**Dentro del ejercicio de la autoridad es importante identificar dos elementos: el liderazgo y la motivación, la primera va encaminada a la personalidad del líder y su estilo de dirección y la segunda a como lo hace con sus dirigidos.**

**Defino al liderazgo como la influencia o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr las metas del grupo.**

**Mucho se ha escrito acerca de las cualidades que debe tener un buen líder, tales como confianza, fuerza de voluntad, capacidad intelectual entre otras, sin embargo el poseer todas estas cualidades no garantizan el éxito del líder, así como tampoco la ausencia de una de ellas disminuye su calidad como tal.**

**Es difícil evaluar a un líder, ya que no solo se trata de medir cualidades o defectos y en que grado los tiene, para que por medio de un cálculo matemático obtenga una calificación que lo certifique como bueno o malo. Es por ello que en mi opinión un buen líder es aquél que logra la aceptación de sus subordinados y toma decisiones de calidad en el momento preciso.**

**Por otro lado el desempeño de un buen líder se refleja en la actuación de su personal, en la influencia del dirigente en su gente. La mejor manera de conocer dicha influencia es a través del grado de motivación que presentan los empleados.**

**En cuanto al tema de la motivación existen muchas teorías que tratan de explicar cuál es la fuerza que logra impulsar a las personas a hacer o no hacer algo, es importante que un buen líder las conozca y trate de adecuarlas a las características de la gente que guía, para que consiga su propósito.**

## 2) Coordinación

Es la sistemática y permanente adaptación de las acciones que realizan los miembros de la empresa para que armonizados entre sí y adaptados a las circunstancias concretas alcancen el fin propuesto.

Es cierto que la coordinación es un elemento que debe imperar en todas las etapas del proceso administrativo, sin embargo en ésta etapa adquiere una importancia particular, ya que el elemento base de la coordinación es la comunicación, por medio de la cual el administrador logrará cumplir con su función directiva.

### a) Comunicación:

Es la transferencia de información del emisor al receptor; en la organización es el medio por el cual el dirigente da a conocer sus órdenes y sabe si son cumplidas. El logro de una armonía del personal es tarea del administrador.

Dentro de la empresa se detectan dos tipos de comunicación la oral y la escrita; cabe destacar que dentro de la comunicación escrita encontramos los manuales, memoranda, procedimientos, programas, etc. En la empresa debe existir uniformidad en el lenguaje escrito, para que sea adecuado a la persona que lo recibe, es así como en algunos casos deben existir formatos establecidos para que sean seguidos por los redactores.

La comunicación dentro del ente económico fluye en dirección:

- a) **Descendente:** se refiere a cuando los superiores dictan órdenes a los subordinados y siguen el orden del mando. Se utiliza para la designación de tareas, políticas y procedimientos entre otros.
- b) **Ascendente:** es la que fluye de subordinados a superiores y es establecida para comunicar resultados, es un medio de control y por lo general se presenta a través de reportes.
- c) **Lineal:** es aquella que se presenta entre compañeros de trabajo y departamentos del mismo nivel.

Todo lo anterior se conoce como comunicación formal, que es establecida por la propia organización, pero dentro de ésta también se presenta la comunicación informal la cual es establecida por todos los miembros que integran la empresa y es la forma de relacionarse de todos los individuos y en ocasiones supera a la formal, cuando ésta no es enteramente satisfactoria.

### 3) Supervisión

Por medio de la supervisión se vigila la ejecución y actuación de los subordinados verificando el cumplimiento de las tareas previstas.

Es a través de esta actividad que los dirigentes miden los resultados de sus acciones y delegan en parte su función de dirección. Los supervisores serán sus colaboradores en esta tarea, es decir, en la forma en que los dirigentes logren influir en los encargados de la supervisión, éstos lograrán transmitirla al personal.

El grado de supervisión se establece conforme a la estructura orgánica de la empresa.

#### La Dirección dentro de una Empresa.

Esta función se encargará de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la empresa, con el fin de que el conjunto de todas ellas realicen el modo más eficaz en los planes señalados.

De otra forma, puedo decir que es hacer que los elementos que se obtuvieron en la Integración de acuerdo a la estructura fijada en la Organización realice lo señalado en la Planeación para alcanzar los fines definidos y aprobados.

#### 2.2.5 CONTROL.

El control ha sido definido por diversos autores, de los cuales citaré algunas definiciones:

##### Harold Koontz.

"La función de control se puede definir como la función administrativa que consiste en la medición y corrección del desempeño con el objeto de asegurar que se están cumpliendo, tanto los objetivos de la empresa, así como los planes para lograrlos"<sup>21</sup>.

##### Fabián Martínez Villegas.

"El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación"<sup>22</sup>.

##### Stephen P. Robbins.

"Puede definirse como el proceso de monitores de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa"<sup>23</sup>.

21 Administración. Editorial Mc Graw Hill, 1984. Koontz / O'Donnel.

22 El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Editorial Pac, 1991. Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas

23 Administración Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall, 1987. Stephen P. Robbins.



He conceptualizado al control como la etapa final que nos lleva a medir y evaluar los resultados de la empresa contra lo planeado; esto es analizar el desempeño organizacional, detectar fallas y establecer medidas correctivas.

El proceso de control está integrado por tres etapas:

#### **Medición del Desempeño Real:**

Se lleva a cabo a través de la revisión de fuentes de información como lo son los informes estadísticos, observaciones personales, informes orales y escritos.

Existen algunas actividades que pueden resultar difíciles de medir en su desempeño en términos cuantificables; es necesario que la dirección determine el valor que tiene para la organización cada persona y departamento para convertir esa contribución en estándares.

#### **Comparación del Desempeño Real Contra el Estándar**

En esta etapa se determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Es de esperarse que estas variaciones se localicen en todas las actividades, por lo que es necesario determinar un rango de variación aceptable.

#### **Corrección de Desviaciones:**

Es aquí donde se realiza la acción administrativa, y donde el control se destaca como una parte integral de todo el sistema de la administración.

Los directores pueden corregir las desviaciones reformulando planes o modificando sus metas. También pueden corregir desviaciones ejerciendo la función de organización y reasignando o aclarando tareas, o bien, agregando personal, mejorando la selección y la capacitación del personal

El control dentro de una Empresa de nueva creación.

El control en una Empresa de nueva creación posee una gran importancia, ya que deberemos observar tres puntos importantes.

- a) Su establecimiento.
- b) Su operación.
- c) Su interpretación.

Se puede crear una estructura organizacional que facilite el logro de los objetivos fijados, pero hay que aclarar que no hay seguridad de que las actividades que se estén desempeñando conforme a lo planeado y de que las metas que los directivos que éstos buscan sean alcanzadas.

---

## **CONTABILIDAD FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA**

---

Mencioné en la introducción de esta tesis que en este capítulo se examinará a la Contabilidad Financiera y Administrativa como instrumentos de control para la toma de decisiones; antes de entrar a dicha temática es importante describir que la contabilidad mantiene una relación directa con el Proceso Administrativo mismo que analizamos en el capítulo anterior.

Dicha relación se establece de la siguiente manera:

En la etapa de Planeación, las técnicas contables procurarán darnos una visión de lo que se va a necesitar pronosticar, es decir podremos obtener una enorme visión a futuro de los objetivos económicos, conocimiento del mercado, de los productos, métodos de fabricación y otras operaciones de la entidad, asimismo podremos cuantificar el máximo de capital propio y ajeno para operar y podremos tener una base fundamentada para tomar decisiones y fijar ciertas políticas de operación.

En cuanto a la etapa de Organización creará la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad, obligará a establecer divisiones funcionales por departamentos dentro de la entidad y quizá podrá modificar la estructura inicialmente prevista.

En relación a la etapa de Integración puedo decir que dichas técnicas contables establecen secuencias en las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la empresa. Además obliga a todos los departamentos de la empresa a que colaboren al unisono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

En la etapa de Dirección las técnicas contables generan información la cual es estudiada y valuada para tomar decisiones.

Por último en el Control, son un medio para sopesar, pulsar, seguir y comprobar los resultados, es decir se convierten en un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

Una vez descrita la relación de la contabilidad con el Proceso Administrativo estudiaremos a la contabilidad desde su punto conceptual así como el ambiente en el cual se desarrolla para poder entender los subconjuntos de ésta y específicamente a éstos como un instrumento de control para la toma de decisiones dentro de una empresa.

### **3.1 MARCO CONCEPTUAL Y AMBIENTE DE LA CONTABILIDAD.**

Un elemento importante para la conducta racional de los asuntos humanos es la disponibilidad de información. La información ayuda a los individuos a decidir qué creer y qué hacer. La solidez de nuestros juicios personales, políticos, sociales y económicos reflejan directamente la calidad, cantidad y la oportunidad de la información que tenemos.

Los sistemas contables comunican información. Este capítulo define la contabilidad y su papel como un proveedor de información. También examina los objetivos y el contexto ambiental de dos subconjuntos: la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa. El capítulo concluye con una descripción de las diferencias entre estos dos subconjuntos.

#### **3.1.1 INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD.**

La contabilidad se forma de conceptos y procesos a través de los cuales los datos económicos y financieros, de naturaleza primordialmente cuantitativa, se recolectan y resumen en informes que son de utilidad para la toma de decisiones. En su búsqueda por comunicar los acontecimientos económicos de diversas entidades, el contador emprende una variedad de tareas:

##### **a) Identificación:**

El contador debe seleccionar de las innumerables actividades económicas aquellas transacciones y acontecimientos que sean relevantes para la contabilidad. Aun el sistema de información más ambicioso no puede abarcar todos los datos financieros. Se deben establecer criterios para seleccionar los datos que se recolectarán.

##### **b) Medición:**

La información financiera se comunica normalmente en términos monetarios. Para informar las transacciones y eventos económicos relevantes, el contador debe formular reglas de medición capaces de asignar valores en monedas. Tal como lo veremos, se puede emplear cierto número de distintas bases de valuación; la elección depende de qué información esté tratando de comunicar el contador y a quién se comunica.

##### **c) Registro:**

El contador analiza el carácter de una transacción y proporciona un método sistemático para su registro continuo.

##### **d) Clasificación:**

El contador debe adaptar los datos financieros a un marco conceptual lógico y útil. Enormes cantidades de cifras tienen poco significado, a menos que sean ordenadas y se pongan de relieve sus relaciones.

**e) Información:**

La información financiera recolectada y clasificada debe ser periódicamente resumida en estados e informes financieros. Estos son los instrumentos de comunicación de la contabilidad.

**f) Interpretación:**

La presentación de la información mediante estados no es suficiente. Además, una explicación del proceso contable, sus significados, usos y limitaciones dirigida a los usuarios de estos informes es una tarea final altamente necesaria. La comprensión del proceso capacita al lector para interpretar los resultados de la contabilidad, y ésta es la meta principal de su estudio.

**3.1.2 USUARIOS DE LA INFORMACION CONTABLE.**

A la contabilidad se le llama frecuentemente el lenguaje de los negocios. Un lenguaje implica la existencia tanto de un mensaje como de una audiencia. Idealmente el mensaje, o la información financiera, es diseñado según necesidades y las características de aquellos a quienes está dirigido. Sin embargo, las audiencias de la información contable incluyen diversos grupos:

- a) Propietarios, inversionistas actuales y prospectivos, y sus representantes (p.ej., analistas profesionales de valores y asesores de inversiones).
- b) Administradores.
- c) Acreedores y prestamistas.
- d) Organizaciones sindicales y de empleados.
- e) Clientes.
- f) Autoridades fiscales.
- g) Agencias reguladoras: la Comisión de valores y cambios, las bolsas de valores, diversas comisiones gubernamentales y los tribunales.
- h) Agencias de información: la prensa financiera y las agencias informativas, las asociaciones comerciales y los almacenadores de estadísticas económicas.

En sentido amplio, todas estas audiencias comparten un deseo común por la información relativa a los recursos económicos de una organización. La asignación del capital financiero y la distribución de recursos reales entre aplicaciones competitivas son decisiones económicas básicas. Consecuentemente, son tareas vitales la contabilización de los recursos económicos controlados por una organización y la información sobre su aplicación a todas las partes interesadas. Son esenciales para las empresas no lucrativas, como las universidades y los hospitales.

En otro sentido, sin embargo las audiencias que se listaron anteriormente tienen diferentes necesidades y facultades para la obtención de información. Su deseo de conocer la naturaleza y aplicación de los recursos de una organización refleja objetivos completamente diferentes.

Por ejemplo, los propietarios actuales y los prospectivos deben decidir entre aumentar, retener o reducir sus inversiones en el negocio. Están interesados en el negocio actual de su inversión, así como en la información a partir de la cual puedan pronosticar el buen éxito futuro del negocio.

Los banqueros y los prestamistas, por otra parte, deben decidir sobre la concesión de un préstamo y, de hacer un juicio positivo, también deben definir bajo qué términos. Pueden estar principalmente interesados en la solvencia financiera actual y en la información a partir de la cual puedan predecir la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a medida que venzan.

Los administradores deben seleccionar entre los posibles cursos de acciones futuras relacionadas con productos, procesos y técnicas de operación. Necesitan información muy detallada para planear y controlar con eficacia los recursos humanos y materiales de una organización.

Las autoridades tributarias tienen un interés específico en la determinación del monto de impuestos que el negocio está legalmente obligado a pagar. Los empleados y sus sindicatos toman decisiones acerca de si la empresa es capaz de pagar sueldos más altos y de contratar más personal.

La lista de la diversidad de decisiones y de las diferentes necesidades informativas podría ser fácilmente ampliada a los demás usuarios de ella.

### 3.1.3 MUCHAS FACETAS DE LA CONTABILIDAD.

Una consecuencia de las diferencias de intereses de la audiencia contable ha sido una división del proceso contable con base en ciertas actividades enlazadas, aunque distintas, que se diferencian en el tipo de información que se comunica y la audiencia a la cual tal información es proporcionada. Los tipos de información financiera puede enfocarse a la adquisición, financiamiento y aplicación de recursos.

Para efectos del Proyecto Financiero que se presentará en el capítulo 5, la información financiera se enfocará a:

- i) la adquisición de inmuebles para considerarlas como instalaciones de la empresa,
- ii) para contratar financiamientos bancarios tanto de capital de trabajo como de bienes de producción y
- iii) para reflejar el crecimiento económico de la región.

## **3.2 CONTABILIDAD FINANCIERA.**

Uno de los puntos de enfoque en este capítulo es la actividad contable llamada contabilidad financiera. De acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza un ente económico y de ciertos eventos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de ayudar a los diversos interesados en dicha información a la adecuada toma de decisiones.

De éstos, los accionistas y los acreedores son el grupo dominante; se supone que otras partes externas comparten las mismas necesidades informativas de los inversionistas directos.

Además los conceptos fundamentales de la contabilidad financiera proporcionan una base para el proceso de registro. Por estas dos razones, la contabilidad financiera proporciona un punto natural de partida para nuestro estudio.

### **3.2.1 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA.**

La declaración normativa más reciente acerca de los objetivos de la información financiera de propósito general lista los siguientes tres objetivos específicos:

- 1) Proporcionar información que sea útil para los actuales y prospectivos inversionistas y acreedores, y para otros usuarios que han de tomar decisiones racionales de inversión y de crédito.
- 2) Preparar información que ayude a los usuarios a determinar los montos, la oportunidad y la incertidumbre de los proyectos de entrada de efectivo asociados con la realización de inversiones dentro de la empresa.
- 3) Informar acerca de los recursos económicos de una empresa, los derechos sobre estos y los efectos de las transacciones y acontecimientos que cambien esos recursos y los derechos sobre ellos.

Los dos primeros son objetivos generales. En el primero se reconoce que la información financiera se usa principalmente para determinar el atractivo de una empresa como medio de inversión. Los inversionistas y los acreedores deben evaluar el potencial utilitario y la fuerza financiera de diversas empresas que compiten en la aplicación del capital financiero en una forma racional.

El segundo objetivo afirma que un punto de importancia vital para esas decisiones es la información relevante a los proyectos de recepciones de efectivo por dividendos o intereses y los provenientes de las recepciones asociadas con las ventas, redención de valores o préstamos.

El tercer objetivo es de naturaleza más específica. En efecto, se divide en cuatro subobjetivos que detallan los tipos particulares de información que debe ser proporcionada:

- a) **Información de los recursos económicos de una empresa, de sus obligaciones y de la diferencia entre ellos. Balance General.**
- b) **Información acerca del desarrollo financiero de una empresa durante un periodo, medido por las utilidades. Estado de resultados.**
- c) **Información de la forma en la que una empresa obtiene y utiliza los fondos, sobre sus préstamos, forma de pago y acerca de otros factores que puedan afectar su liquidez y solvencia. Estado de cambios en la posición financiera.**
- d) **Información de la forma en la que la administración de la empresa ha cumplido su *responsabilidad administrativa*.**

La Contabilidad Financiera dispone de tres informes fundamentales que satisfacen las necesidades específicas de los objetivos a) b) y c).

El objetivo d) se relaciona con la función de la Contabilidad Administrativa la cual obliga a los administrados proporcionar información acerca de su responsabilidad, sobre los fondos invertidos.

Este objetivo de información se satisface directamente mediante información histórica que los propietarios pueden usar para evaluar la eficacia de la administración en el manejo de los recursos de la empresa.

### 3.3 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

A diferencia de las audiencias externas que toman decisiones acerca de la empresa como un todo, la administración toma decisiones sobre los recursos que se encuentran dentro de la entidad. La administración dirige las actividades de la empresa mediante la adquisición y utilización de sus recursos económicos.

Desde luego, los administradores deben entender los conceptos básicos de la contabilidad financiera. Los estados financieros son el principal medio que la administración usa para comunicar los resultados de sus esfuerzos a las partes externas.

Al mismo tiempo los administradores necesitan detalles de información adicional y de naturaleza diversa al tomar decisiones sobre operaciones actuales o futuras. La contabilidad financiera informa primordialmente "qué es" y "qué era". La administración interna necesita saber "qué será" para propósitos de planeación y "qué debería de haber sido" para propósitos de control.

La contabilidad administrativa se forma de procedimientos y técnicas adicionales que se necesitan para proporcionar proyecciones y datos operativos detallados tales como:

- a) Presupuestos.

Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

**Estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. Plan por escrito expresado en términos de unidades, monetarios o ambos.**

**Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, debe basarse en ciertas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración:**

- 1) **Conocimiento de la empresa:** Los presupuestos siempre van ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, organización, y necesidades, por lo que su contenido y forma varían de una entidad a otra.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están relacionadas entre sí, de tal modo, que si una parte del plan fuera tomada como punto de partida, el resto podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo la adecuada toma de decisiones. Por ejemplo, al estimar las ventas con cierta exactitud, puede estimarse el volumen de producción permitiendo normar un criterio respecto a límites del inventario.

- 2) **Exposición del plan o política:** Debe exponerse clara y concretamente a través de manuales, instructivos o programas, el objetivo que se busca con la implantación del presupuesto.
- 3) **Coordinación para la ejecución del plan o política:** Debe existir un director del presupuesto que coordinará a todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.
- 4) **Fijación del periodo presupuestal:** Determinar el lapso que comprenden las estimaciones, en función de diversos factores como: Estabilidad o inestabilidad en las operaciones de la empresa; Período del procesos productivo; Tendencias del mercado; Ventas de temporada; Características propias del rubro.  
Es aconsejable estimar las operaciones de la empresa en periodos de un año dividiéndolos en meses, posteriormente elaborar estimaciones futuras por los mismos lapsos.
- 5) **Dirección y vigilancia:** Cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que le correspondan, con las intrucciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes. Posteriormente se hará un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen.
- 6) **Apoyo directo:** Es indispensable para la buena realización y desarrollo del presupuesto la voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos, lo que le convierte en un plan de acción operativo y de patrón de medida.



**Un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo y un minucioso estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo. Que la persona que haya de encargarse de él, posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios, sólo de esta forma el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la administración.**

**Los presupuestos se clasifican por:**

**a) Por el tipo de empresa:**

**1.- Pùblicos:**

**Aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.**

**2.- Privados:**

**Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de control.**

**b) Por su contenido:**

**1.- Principales:**

**Son una especie de resùmen, donde se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de las empresas.**

**2.- Auxiliares:**

**Muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.**

**c) Por su forma:**

**1.- Flexibles:**

**Consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctaciones propias, lógicas o necesarias.**

**2.- Fijos:**

**Son los que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario. Porque la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.**

**d) Por su duración:**

**1.- Cortos: Los que abarcan un año o menos.**

**2.- Largos: Los que se formulan por más de un año.**

Es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un periodo suficientemente largo, y no se coinciba ésta sin la formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

**e) Por la técnica de evaluación:**

**1.- Estimados:**

Los que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representa tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

**2.- Estándar:**

Aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

**f) Por su reflejo en los Estados Financieros:**

**1.- De Posición Financiera:**

Muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso que se cumplieran las predicciones. Se le conoce como Balance General presupuestado.

**2.-De Resultados:**

Que muestran las utilidades a obtener en un período determinado.

**3.-De Costos:**

Se preparan en base a los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período determinado, las erogaciones que se habrán de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

**g) Por las finalidades que pretende:**

**1.- De Promoción:**

Se presenta en forma de Proyecto Financiero y de expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

**2.- De Aplicación:**

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos, constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con los que cuenta, o habrá de contar la empresa.

**3.-De Fusión:**

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que han de resultar de una conjunción de empresas.

**4.- Por Areas y niveles de responsabilidad:**

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.

**5.- Por Programas:**

Preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

**6.- Base Cero:**

Es útil ante la desmedida y continua elevación de precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles.

El presupuesto es comúnmente utilizado en todas las empresas, su desarrollo ocurre de la siguiente manera:

- 1.- **Formulación:** Se elaboran los presupuestos parciales, los cuales se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa, con base en ellos se desarrollan los presupuestos previos, los cuales constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudio y a:
- 2.- **Aprobación:** La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores para dar lugar al:
- 3.- **Presupuesto Definitivo:** es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:
- 4.- **Presupuestos maestros:** con este tipo de presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que cuentan con bases muy sólidas y sólo se harán cambios en caso de que existan variaciones sustanciales.

**b) Análisis de costos.**

Otro tipo de técnica que se usa dentro de la Contabilidad Administrativa son los análisis de costos, los cuales deberán englobar no solamente información de las actividades manufactureras de la empresa, sino también información relacionada con la venta, distribución o mercadeo y administración de la empresa. Este tipo de análisis deberá ayudar al control y mejoramiento de los costos y operaciones.

Para una mayor facilidad en su estructura se deberá hacer una adecuada división por secciones de las funciones generalmente colocadas bajo el departamento de costos.

**c) Informes de control.**

Estos se utilizan para el control directo de las operaciones.

Existen dos tipos:

- 1.- **Informes de control corriente:** su función consiste en localizar las desviaciones del funcionamiento planificado a medida que éstas van ocurriendo, de manera que se puede actuar rápidamente deteniendo las pérdidas lo antes posible.
- 2.- **Informes sumarios de control:** su función consiste en resumir las desviaciones del funcionamiento planificado durante un período (por lo general es de un mes), como una comprobación de los informes de control corriente y también como una indicación de toda la efectividad de la actuación de los ejecutivos responsables.

### **3.4 CONTABILIDAD FINANCIERA VS. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.**

Por último estudiaremos las diferencias que existen dentro de estos dos subconjuntos:

La contabilidad financiera refleja hechos históricos; por lo que la contabilidad administrativa se basa en esos hechos históricos para reflejar hechos futuros.

La contabilidad financiera está dirigida a terceras personas; la contabilidad administrativa es para uso interno en la empresa.

La contabilidad financiera se basa en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados ( P.C.G.A. ); la contabilidad administrativa no siempre se basa en los P.C.G.A.

La contabilidad financiera es elaborada por un Contador Público; la contabilidad administrativa no siempre es elaborada por un Contador Público.

La contabilidad financiera se utiliza para fines de presentar información dictaminada para pedir un préstamo o para fines fiscales; la contabilidad administrativa está enfocada para toma de decisiones.

La contabilidad financiera es cuantitativa; la administrativa es cualitativa.

El ciclo de la contabilidad financiera es de un año; por lo que el ciclo de la contabilidad administrativa no necesariamente es de un año.

Es importante recalcar que la información que se requerirá para elaborar el Proyecto de Inversión del capítulo 5, se apegará en ciertos puntos a la información que provee la contabilidad financiera y en otros a la contabilidad administrativa.

---

**SEIS PUNTOS CLAVES PARA  
PRESENTAR Y ELABORAR UN PROYECTO  
DE INVERSION DE UNA EMPRESA**

---

Si el desarrollo de un país puede representarse como una progresión con muchas dimensiones tales como temporales, espaciales, socioculturales, financieras y económicas, los proyectos de inversión pueden visualizarse dentro de ese entorno como las unidades temporales y espaciales, con un valor financiero, económico y que impactan socialmente.

## 4.1

---

# PRESENTACION DEL PROYECTO

---

### 4.1.1 SUMARIA EJECUTIVA.

La sumaria ejecutiva es un documento cuyo objetivo es presentar la misión de la empresa, debido a que todos los empresarios, a cualquier nivel y de toda clase, tienen la tarea básica de crear y mantener un medio ambiente laboral en el cual los individuos, puedan realizar tareas y objetivos específicos.

Los directivos tienen la responsabilidad de emprender acciones para que los individuos contribuyan de la mejor manera a los objetivos de la empresa.

Por lo tanto se tiene que hacer referencia descriptiva de los objetivos, políticas, programas y procedimientos de la empresa, cómo se llevarán a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas.

Este proceso implica a grandes rasgos la descripción de la producción que se va a desarrollar, la tecnología que se va a aportar a la sociedad, la comercialización del producto para satisfacer los mercados demandantes y los sistemas administrativos que se requieren para su óptimo funcionamiento.

La Sumaria Ejecutiva deberá informar a los interesados cuál es el propósito que se busca con la Presentación de dicho Proyecto de Inversión, especificando las metas que se deben obtener a corto, mediano y largo plazo así como describir las garantías que se tienen para el desarrollo de las operaciones, todo esto con la finalidad de que se realice una Propuesta Financiera, la cual será evaluada por las personas a quien esté dirigido dicho Proyecto.

Dichas personas tomarán en cuenta la información que se presenta en el proyecto de inversión para tomar la decisión de apoyar económicamente o de buscar soluciones alternativas para que el proyecto pueda ser viable.

Algunos cuestionamientos.

Es muy importante contestar dos interrogantes que me he cuestionado al sugerir que se elabore este documento para efectos de Presentar un Proyecto de Inversión de una Empresa:

**1) Quién o quienes serán las personas interesadas que solicitarán información del Proyecto de inversión de la Empresa?**

**Dentro de las principales audiencias que requerirán información del Proyecto de Inversión se encuentran los siguientes:**

- a) Propietarios, inversionistas actuales y prospectivos.
- b) Instituciones Bancarias.
- c) Representantes de las Cámaras de Comercio o Industria a la que se pertenezca.
- d) Diversas Autoridades gubernamentales.
- e) Agencias de información.

En sentido amplio, todas estas audiencias comparten un deseo común por la información relativa al desarrollo del Proyecto de Inversión que se desea empezar. La información contenida en este documento deberá satisfacer a cada una de estas audiencias, de tal forma que se pueda Presentar y dar a conocer los objetivos que se buscan al desarrollar el Proyecto de Inversión.

**2) Porqué he sugerido este documento. Es necesario?**

Las audiencias que se listaron anteriormente tienen diferentes necesidades. Su deseo de conocer la naturaleza y el desarrollo que habrá de seguirse para dar comienzo al nuevo Proyecto es imprescindible.

Por ejemplo, los propietarios actuales y los prospectivos deberán decidir entre aumentar, retener o reducir sus inversiones en el Proyecto. Asimismo deberán seleccionar entre los posibles cursos de acciones futuras relacionadas con productos, procesos y técnicas de operación.

Los banqueros y los prestamistas, por otra parte, deben decidir sobre la concesión de un préstamo y, de hacer un juicio positivo, también deben definir bajo qué términos.

Las Autoridades gubernamentales tendrán un interés específico en los beneficios que el Proyecto de Inversión representa para la sociedad así como el cumplimiento de las regulaciones para su operación.

Por otra parte las Cámaras y Agencias informativas requerirán información para efectos estadísticos, económicos, sociales, tecnológicos e informativos .

Por lo tanto, puedo afirmar que este documento prácticamente es necesario para Presentar un Proyecto de Inversión de una Empresa, no importa como se le denomine, lo importante es que cumpla con los requisitos para dar a conocer qué es lo que se pretende y cuál es el objetivo primordial de la Empresa de nueva creación.

En adición a la Sumaria Ejecutiva recomiendo llenar un cuestionario para efectos de brindar datos informativos más específicos sobre el Proyecto de Inversión, dicho cuestionario lo he formulado en forma general, podrán existir algunos puntos que no sean aplicables en todos los casos.

#### **4.1.2 CUESTIONARIO GENERAL INFORMATIVO.**

Esta sección presentará información sobre los accionistas principales del Proyecto de Inversión de la Empresa.

##### **4.1.2.1 Datos de los accionistas**

Cuando sean personas físicas, se escribirá el nombre completo, anotando primero el apellido paterno, después el materno y al final el nombre o nombres. Es importante anexar *curricula vitae* de dichas personas para dar a conocer la experiencia laboral y profesional.

Cuando se refiera a personas morales, tratándose de sociedades, uniones, etc. se anotará el nombre completo.

##### **4.1.2.2 Domicilio de los accionistas.**

Se deberá anotar el domicilio fiscal, en el cual pueda ser localizado el representante legal de la Empresa.

##### **4.1.2.3 Ubicación de las inversiones.**

Se deberá mencionar la entidad federativa y el municipio en donde se vayan a localizar las inversiones del proyecto; además deberán mencionarse los centros de población más cercanos relacionados con los cuatro puntos cardinales.

##### **4.1.2.4 Tipo de sociedad que se desea constituir.**

Tendrá que indicarse el tipo de empresa conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles. Como ejemplos puedo citar: Comandita Simple, Comandita por Acciones, Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, etc. Para mayor información ver el Capítulo 1, tema 1.2

##### **4.1.2.5 Fecha de constitución de la empresa.**

Anotar el día, mes y año en que legalmente quedó constituida la empresa. Estos datos aparecen en el acta constitutiva de la misma y dicha acta formará parte de los anexos para la presentación del proyecto financiero.



**En cuanto al capital social de la empresa, se anotarán las cantidades en Nuevos Pesos que correspondan a los siguientes conceptos.**

- a) Capital suscrito.**
- b) Capital pagado.**
- c) Capital fijo sin derecho a retiro.**  
**Sólo en el caso de que sea Sociedad Anónima de Capital Variable.**
- d) Capital variable máximo.**  
**Sólo en el caso de que sea Sociedad Anónima de Capital Variable.**

**Esta información se obtendrá del acta constitutiva de la empresa cuando sea el caso, así como las modificaciones posteriores a la protocolización original.**

#### **4.1.2.6 Actividades de la empresa.**

**En esta sección se deberá de describir el tipo de actividades que actualmente realiza la empresa o las que potencialmente pueda dedicarse conforme a lo estipulado en su Acta constitutiva. Las principales líneas de próceso, volúmen de producción en materia prima, producto terminado y monto de las ventas presupestadas.**

#### **4.1.2.7 Antecedentes Crediticios.**

**Se anotarán datos relativos a préstamos recibidos; mencionando la institución, el saldo vigente, tipo de crédito y la fecha en que fueron otorgados, el número de línea, el destino general que se le dió al crédito y si fueron correctamente aplicados.**

---

## **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

---

Una vez realizada la Presentación del Proyecto de Inversión de la Empresa, es muy importante que se haga una descripción detallada en relación a la Estructura Organizacional de la misma, los Equipos Seleccionados para su operación, la Capacidad Instalada de producción que se pretende obtener así como el programa de Ejecución del Proyecto para ponerlo en marcha.

### **4.2.1 ORGANIZACION EMPRESARIAL.**

#### **4.2.1.1 Estructura de la organización.**

Se deberá elaborar y describir el organigrama básico de la empresa, mencionando el número y el tipo de miembros que forman parte del consejo de administración y los diversos puestos y plazas que existan dentro de la organización.

#### **4.2.1.2 Estrategia de trabajo**

Se describirán los objetivos de la empresa y los programas de acciones para alcanzar dichos objetivos.

Asimismo se deberá hacer referencia a las actividades a realizar, así como las responsabilidades de cada individuo tomando en cuenta los principios de unidad de mando, tramo de control, delegación de autoridad y división del trabajo.

Para mayor referencia es importante relacionar estos dos puntos con el tema explicado en el capítulo 2, tema 2.2.2. Organización.

### **4.2.2 SELECCION DE EQUIPO.**

#### **4.2.2.1 Cotizaciones solicitadas**

Se tomarán en cuenta sólo las cotizaciones competitivas que hayan sido solicitadas. La información podrá presentarse en un cuadro especificando el importe y clase de equipo cotizado, la fecha en que se recibieron y el nombre de la compañía que representan, en el caso de equipos importados se deberán indicar los impuestos de importación y gastos aduanales que éstos ocasionan.

#### **4.2.2.2 Equipo seleccionado**

**Se enlistarán las compañías seleccionadas para cada concepto, anotando la fecha de la orden de compra y el monto de la operación.**

#### **4.2.2.3 Justificación de la selección**

**Se presentarán los criterios en que se basaron las decisiones para cada cotización aceptada.**

#### **4.2.3 CAPACIDAD INSTALADA.**

**Se refiere a la capacidad de proceso instalada una vez que se realicen la inversiones, esta capacidad será expresada en unidades por turno, tanto en unidades de materia prima como en producto terminado.**

##### **4.2.3.1 Volúmen de operación programado**

**Indicar las unidades que se pretenden procesar durante el ciclo de operaciones, expresadas en producto terminado, correspondientes al año en que va a comenzar sus operaciones.**

##### **4.2.3.2 Días de trabajo al año**

**Se anotará los días que se pretende laborar en el ciclo de operaciones correspondientes al año de estabilización.**

##### **4.2.3.3 Turnos de trabajo al año.**

**Se anotará el número de turnos que se laborarán durante el ciclo de operaciones, especificando su duración, correspondientes al primer año de operaciones.**

##### **4.2.3.4 Localización.**

**Se discutirán brevemente las características de terreno donde se ubicará la empresa, mencionando sus dimensiones, colindancias y valor, además se expondrán las razones que influyeron para ubicar el proyecto en cuestión, como pudiera ser disponibilidad de infraestructura, cercanía a los mercados, disponibilidad de servicios, etc.**

##### **4.2.3.5 Descripción del proceso**

**Se hará una breve descripción del proceso mencionando los puntos básicos de las operaciones realizadas, anexando un diagrama de flujo cuando sea necesario.**

##### **4.2.3.6 Construcciones y Equipos**

**Describir las principales obras o edificios, sus características básicas y el uso que se les dará.**

**Se discutirán brevemente las características técnicas de los principales equipos, sin llegar a la enumeración de detalles especificadas en las órdenes de compra o cotizaciones correspondientes.**

#### **4.2.3.7 Servicios auxiliares**

**Se hará un comentario breve acerca de las características relevantes de los equipos e instalaciones que se utilizarán en el abastecimiento de agua, energía eléctrica, combustibles, refrigeración, etc. así como de otros servicios tales como teléfono, fax, sistemas de proceso electrónico.**

#### **4.2.3.8 Equipo de transporte**

**Se deberá mencionar los medios de transporte que se van a utilizar para transportar las materias primas, los productos terminados, o el personal y que formen parte del proyecto de inversión.**

#### **4.2.3.9 Requerimientos de protección ambiental**

**Mencionar si existen estos requerimientos, cuáles son y la forma en que se están cumpliendo con las disposiciones oficiales que existan al respecto.**

### **4.2.4 EJECUCION DEL PROYECTO.**

#### **4.2.4.1 Programa de ejecución del proyecto**

**Mencionar las fechas principales para la consecución de los planes establecidos para lograr las metas preestablecidas, de tal forma que sería conveniente elaborar una ruta crítica o diagrama de flujo de las operaciones.**

#### **4.2.4.2 Contratistas de la obra civil**

**Mencionar las compañías consideradas en la selección, y de la seleccionada, describir su experiencia en el tipo de construcción o industria de que se trate, así como el tipo de contrato empleado.**

#### **4.2.4.3 Proveedores e instaladores de equipo**

**Incluir en un listado los principales proveedores que participarán en el proyecto, indicando el equipo que van a proveer y /o instalar, así como la experiencia y capacidad con que cuentan para realizar este tipo de trabajos.**

## 4.3

---

### MERCADO

---

Una vez realizada la Descripción del Proyecto de Inversión de la Empresa que se creará, hay que tomar en cuenta que ésta realizará sus operaciones dentro de un Mercado.

Hablar de Mercado dentro de un Proyecto de Inversión es contestar a las preguntas de qué va a producirse, cómo se producirá, cuál será el valor económico de esa producción y para quién está dirigido nuestro producto.

Existe un argumento fundamental en favor del mercado, debido a que incentiva a los productores a fabricar lo que la gente pide y estimula el uso cuidadoso de los bienes y de los recursos escasos.

Al hablar de Mercado tendremos que hacer referencia de ciertos conceptos básicos que lo integrarán, estos conceptos son: Oferta, Demanda y Precio.

#### 4.3.1 OFERTA.

##### 4.3.1.1 Productos

En este punto se hará una descripción de los bienes que produce la empresa, enlistando nombre del producto, descripción, especificaciones, tipo de empaque y tamaños o volúmenes en que se ofrece; la información podrá presentarse en forma de cuadro.

##### 4.3.1.2 Precios de venta

Se presentarán aquí las estadísticas de los precios estimados para los productos que venderá la empresa a los mercados que pretenda atender, también es importante recabar precios sobre los productos similares o idénticos que se encuentran ya existentes en el mercado, la información podrá ser presentada en forma de cuadro.

#### **4.3.1.3 Exportaciones**

**Mencionar el volumen de venta destinado al mercado exterior, cuantificándolo en unidades y su valor en pesos, e indicando también el porcentaje que representarán del volumen total de operaciones.**

#### **4.3.2. DEMANDA.**

##### **4.3.2.1 Mercados geográficos**

**Se enlistarán los principales centros de consumo o ciudades en donde se pretende vender los productos de la empresa; se anotará la distancia en kilómetros de la planta a dichos centros, el tipo de transportación que se usará para trasladar los productos a los mercados y los costos que se ocasionan por ese concepto.**

##### **4.3.2.2 Compradores**

**Se escribirán los nombres de las personas físicas o morales a través de las cuales se pretende comercializar la producción, mencionando si se trata de agentes industriales, comerciantes, consumidores finales, socios de la empresa o cualquier otro tipo de comprador.**

**También se deberá anotar el tipo de ofertas que se tienen para la compra de la producción, tales como contratos, cartas de intención, ofertas verbales o cualquier otro arreglo y el volumen y valor de sus compras.**

##### **4.3.2.3 Demanda del mercado**

**Se anotará en este apartado, las estadísticas de los últimos tres años para la demanda de los productos que maneja la empresa, referidos al mercado que se pretende atender; el valor de dicha demanda se expresará en pesos, aún cuando podrá expresarse también en unidades, si es que el caso amerita los dos tipos de tratamiento. Cuando no se cuente con estadísticas, se harán estimaciones exponiendo los criterios o fuentes usados.**

#### **4.3.3 RELACIONES OFERTA-DEMANDA.**

##### **4.3.3.1 Requerimientos de calidad**

**Se hará un comentario acerca del grado en que la calidad de los productos se ajusta a los requerimientos del mercado.**

#### **4.3.3.2 Penetración del mercado**

**En este punto se anota el grado de participación en las ventas que la empresa tendrá dentro del mercado que se pretenda atender, expresando en porciento del total demandado; lo anterior para cada uno de los productos que elabora la empresa para el año 0 y los 1, 2 siguientes.**

#### **4.3.3.3 Competencia**

**Se presentará la participación de otras empresas en el mercado, mencionando la situación general en que se encuentran estas plantas y la forma en que afectarán al proyecto o se verán afectados por éste.**

#### **4.3.3.4 Intervención gubernamental**

**Se mencionarán las disposiciones legales que afectan el mercadeo de los productos de la planta o sus precios, así como también las restricciones o incentivos que incidirán en la empresa en este campo.**

#### **4.3.3.5 Canales de comercialización**

**Se comentarán brevemente los canales de comercialización a utilizar y los criterios que se usaron para seleccionarlos.**

#### **4.3.3.6 Publicidad y promoción**

**Mencionar las actividades que ha realizado y/o pretende realizar la empresa, tales como regalos, sorteos, ofertas, estímulos o vendedores y compradores, etc.**

## 4.4

---

### **MATERIAS PRIMAS**

---

Una vez realizado el estudio de Mercado de la Empresa, tenemos que hacer referencia de las Materias Primas que necesitaremos para elaborar nuestro producto final. En este estudio observaremos las características de las materias primas que requerimos, el abastecimiento de éstas, la disponibilidad, la demanda a nivel regional y nacional así como la posible intervención gubernamental de los materiales.

Los programas de compras son también parte fundamental de este punto ya que en base a éstos se establecen las políticas de compras y pagos.

Es importante mencionar que todos los incisos que a continuación estudiaremos, podrán aplicar para materias primas directas conocidas dentro del costo directo de un producto, materias primas indirectas y/o productos finales listos para su venta.

No olvidemos que en un Proyecto de Inversión de una Empresa se podrán contemplar todas las variantes dependiendo del giro de la misma, por ejemplo, en el caso de Empresas Transformadoras se deberán contemplar todos los insumos y materias primas tanto directas o indirectas que se requieren para la elaboración del producto final. En el caso de una Empresa Comercializadora sólo se contemplarán los productos que ésta vaya a distribuir.

#### 4.4.1 CARACTERIZACION DE LAS MATERIAS PRIMAS.

##### 4.4.1.1 Tipo de materias primas

Se escribirán los nombres de las materias primas que requiere la empresa para procesar, o aquellas que tengan que ver con el proceso normal productivo de la empresa, describiendo la presentación y especificaciones de calidad de las mismas.

##### 4.4.1.2 Precio de las materias primas

Se deberá hacer un análisis para cada materia prima acerca de los precios que se están presentando en el mercado, así como el precio esperado para el primer año de operaciones de las materias primas que se requerirán, de tal forma que se pueda contemplar dicho precio dentro del presupuesto de compras.



#### **4.4.1.3 Origen de las materias primas**

**En este punto se enlistará el origen de las mercancías que se abastecerán a la empresa o las materias primas que utilizarán los insumos producidos. También se mencionarán los volúmenes de materias primas aportados de acuerdo a las anteriores clasificaciones expresados en unidades y en importe.**

#### **4.4.2 ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.**

**Se presentarán los requerimientos de las materias primas, indicando en un cuadro de doble entrada los productos que elabora la empresa y los principales insumos que requiere cada uno de ellos.**

##### **4.4.2.1 Programa de compras**

**Para el primer año de operaciones, es conveniente presentar información acerca de los volúmenes y fechas de compra de las materias primas. Este programa se elaborará en base a los precios y volúmenes de materias primas que se requieren.**

##### **4.4.2.2 Fuentes de materia prima**

**Se refiere a la situación geográfica de las fuentes de materia prima y a la manera de hacerla llegar a la empresa, anotando lugares de producción, distancia en kilómetros a la planta y tipo y costo de la transportación usada.**

##### **4.4.2.3 Proveedores de materias primas**

**Se indicarán los nombres de los proveedores de las materias primas, anotando el tipo de contrato de aprovisionamiento realizado y mencionando el porcentaje que representa su aportación del total requerido por la empresa, así como el tipo de relación; refiriéndose esto a que si los proveedores son o no socios de la empresa.**

#### **4.4.3 SITUACION REGIONAL.**

##### **4.4.3.1 Disponibilidad de materia prima**

**Se realizará una investigación de la producción regional y/o nacional de las materias primas por los últimos tres años, así como la que se espera obtener durante el desarrollo de la empresa, esto con la finalidad de saber cuál es la disponibilidad que tendremos en volumen de materia prima, de tal forma que si la producción regional y/o nacional no nos satisface tendremos que optar por la importación de bienes y materiales.**

#### **4.4.3.2 Demanda de materias primas**

**De acuerdo a lo antes señalado, se realizará un resumen analítico del volumen de materias primas que se demandará por el primer año de operaciones y por cada una de las materias primas consideradas.**

**Se realizará un comentario sobre la forma en que la empresa se hará llegar del volumen de materias primas que pretenda absorber.**

#### **4.4.3.3 Intervención gubernamental**

**Indicar las disposiciones oficiales que afecten la producción, importación o los precios de las materias primas, ya sea que se trate de restricciones o incentivos.**

## 4.5

---

### ASPECTOS FINANCIEROS

---

Una vez realizada la Presentación y Descripción del Proyecto, los estudios de Mercado de la Empresa, las Materias Primas que se requieren para elaborar el producto final, tenemos que referirnos a los Aspectos Financieros de la Empresa, entendiendo a éstos como aquella información que satisface al usuario general que cuenta con adecuados conocimientos técnicos, para que pueda formarse un juicio sobre:

- a) El nivel de rentabilidad de la empresa;
- b) La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez;
- c) La capacidad financiera y su crecimiento;
- d) El flujo de fondos que requiere.

Entre la información que puede proporcionarnos los puntos citados anteriormente se encuentran, los Estados Financieros y las Razones Financieras.

El origen y aplicación de las Inversiones son también un medio importante de información para los usuarios generales, ya que por medio de estas podrán evaluar el futuro económico de la empresa y tomar decisiones sobre contratar créditos bancarios destinados a capital de trabajo o para adquirir maquinaria o equipo de transporte, todo esto con la finalidad de obtener un óptimo rendimiento de los recursos financieros y materiales con los que cuenta la empresa.

#### 4.5.1 ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha. De aquí se desprende que los estados financieros básicos comprenden el balance general, los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera y las notas que son parte integrantes de los mismos.

**Debemos recordar que los estados financieros son un medio de comunicar información y no son un fin, ya que no persiguen el tratar de convencer al inversionista o al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una cierta posición.**

**Dado que son un medio de transmitir información y que:**

- a) Los requerimientos de información pueden ser muy diferentes según las personas que tenga interés en la empresa.**
- b) Ciertas personas tienen facultades para obtener la información que les interesa y en la forma en que les es conveniente, tal como la administración, el fisco y ciertos acreedores.**
- c) Se desconoce quién es el resto de las personas con interés en la empresa.**

**Los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general de la empresa.**

**Son diversos los usuarios generales de la información, ya que éstos comprenden a los accionistas como a empleados, acreedores, diversos sectores del gobierno, etc. por lo que la información de los estados financieros básicos debe servirles para:**

- a) Tomar decisiones de inversión y de crédito. Los principales interesados al respecto serían los que puedan aportar financiamiento como capital o crédito a la empresa. Este grupo está interesado en medir la capacidad de crecimiento y estabilidad de la empresa y su reditabilidad, para asegurar su inversión, la obtención de un rendimiento y la recuperación de esta inversión.**
- b) Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos. Aquí tendrán interés los diversos acreedores, principalmente quienes han otorgado préstamos, así como los propietarios, quienes quieren medir el posible flujo de dinero hacia ellos derivado de los rendimientos.**
- c) Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio, así como el rendimiento de los mismos.**
- d) Por último formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, a través de una evaluación global de la forma en que esta maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.**

#### 4.5.1.1 Características de los Estados financieros

Las características de los estados financieros son las siguientes:

- a) **Utilidad:** Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz y comparable, además de ser completos y oportunos.
- b) **Confiabilidad:** Deben ser estables ( consistentes ) objetivos y verificables.
- c) **Provisionalidad:** Contienen estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada período contable.

Con objeto de que los estados financieros básicos tengan estas características, se prepararán de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Consecuentemente las transacciones y eventos económicos efectuados por la empresa, son cuantificadas y relevadas de acuerdo con los principios de contabilidad y reglas que se han establecido al respecto.

El Balance General que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.

El Estados de Resultados que muestra los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período.

El Estado de cambios en la situación financiera, que indica como se modificaron los recursos y obligaciones en el período.

Las notas a los estados financieros son parte integrante de los mismos, y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante.

#### 4.5.1.2 Estados Financieros Presupuestados, Herramienta básica del Proyecto de Inversión.

El desarrollo de las actividades económicas con el paralelo crecimiento de las empresas ha determinado que los presupuestos sean uno de los factores esenciales en la administración de los negocios.

Todo presupuesto que sea digno de confianza, requiere el establecimiento de registros contables adecuados que proporcionen con exactitud y con toda oportunidad los datos deseados, además deberán tomarse en cuenta las condiciones de estructuración dadas en el capítulo 3.3.

Los Estados Financieros Presupuestados son la Herramienta básica de información dentro de un Proyecto de Inversión de una Empresa de nueva creación, ya que la información presentada deberá ser igual en cuanto a forma y método de formulación que a los que normalmente se preparan con datos reales.

#### **Balance General Presupuestado.**

De manera que para elaborar el Balance General Presupuestado, es necesario respetar los lineamientos que habitualmente se realizan, concentrando las operaciones presupuestadas, en forma tal que dicho documento presente la situación financiera que se espera tendrá la empresa en fecha futura.

El Balance General Presupuestado se compone de aquellos presupuestos de recursos con que debe contar la empresa para llevar a cabo en forma normal y desahogada sus operaciones, así como de las fuentes de donde provendrán tales recursos.

#### **Presupuesto de Activo.**

Incluye el Presupuesto de Caja, Cuentas y Documentos por Cobrar, Inventarios y Pagos Anticipados.

En los Presupuestos antes referenciados es necesario observar los siguientes puntos:

- 1) Determinación de la relación adecuada entre el Activo Circulante y los otros renglones que forman la estructura financiera de la empresa.
- 2) Determinación de la Inversión adecuada en cada renglón.
- 3) La rotación en cada renglón en particular y del total.

#### **Presupuesto de Caja.**

Es uno de los que más utilidad reviste, pues a través de él, la compañía mantiene una situación de solvencia estable y le permite aprovechar al máximo posible los fondos sobrantes. A través de él, se conocen anticipadamente las épocas en que será necesario el financiamiento, dando oportunidad a la empresa a seleccionar el medio más económico y obtenerlo con toda oportunidad.

#### **Presupuesto de Cuentas y Documentos por cobrar.**

Este presupuesto requiere considerar como factores esenciales, entre otros: el Presupuesto de Ventas, la política de crédito de la empresa y su experiencia.

### **Presupuesto de Inventarios.**

Se basa en el Presupuesto de Ventas, además de considerar: El riesgo de mantener inventarios bajos, el costo de administrar el almacén, daño de los productos, etc.

### **Presupuesto de Activos Fijos.**

En el cual se consideran las nuevas adquisiciones, mejoras capitalizables y reemplazos necesarios para llevar a cabo los planes de la empresa, incluyéndose: Maquinaria. equipo, muebles, terrenos, edificios, etc.

### **Presupuesto de Pasivos.**

Para presupuestar el Pasivo es necesario determinar la cuantía de los fondos requeridos, para seleccionar posteriormente las fuentes más adecuadas. Los fondos indispensables para que la empresa pueda llevar a cabo sus operaciones se conocen a través del Presupuesto de Caja.

Al elaborar el Balance General Presupuestado asimismo tendremos que elaborar el Estado de Resultados Presupuestado, el cual se formula con el conjunto de presupuestos parciales, tanto de ventas, costo de ventas, gastos, etc.

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

### **Presupuesto de Ventas.**

La base de la existencia y desarrollo de un negocio son sus ganancias. Estas son generadas por un proceso de operación cuyo paso inicial son las Ventas, ya que estas constituyen la principal fuente de sus ingresos. Por esta razón, el punto de partida en la elaboración de un Programa de Presupuestos es precisamente el Presupuesto de Ventas, siendo éste, además, el eje del que se derivan los demás presupuestos. De ahí, la importancia y cuidado que requiere su preparación.

El Presupuesto de Ventas se formula, en concordancia con los objetivos de la compañía, mediante estudios especiales, incluyendo mercadotecnia, estadísticas, etc. y considerando programas de publicidad, bonificaciones sobre volúmenes de venta y obviamente los conocimientos y experiencia de los ejecutivos a cargo de ésta función. Deben agruparse de preferencia, las ventas por líneas de productos, por sucursales y si es factible por vendedor.

El Presupuesto de Ventas, incluye, por una parte, las épocas en que deben realizarse las ventas y por la otra, el número de unidades y sus precios.

### **Presupuesto de Costo de Ventas y Gastos.**

Es de recomendarse que para determinar la magnitud del costo de ventas se deberá observar una relación directa con el Presupuesto de Ventas, es decir se deberá determinar la influencia que tiene el volumen de operación en cada tipo de producto que la empresa vaya a vender.

En cuanto a los Presupuestos de Gastos deberá hacerse una clasificación de los gastos fijos y variables, por ejemplo; gastos por sueldos, salarios y prestaciones, gastos generales de los departamentos de administración y ventas. El monto de las erogaciones por éstos conceptos será determinado con base a los precios de mercado ajustándolo a las condiciones esperadas.

Por lo anterior, se infiere que la elaboración de los Presupuestos constituye de hecho los Programas de Acción por medio de los cuales la empresa deberá alcanzar las metas fijadas con anterioridad, fijando responsabilidades individuales.

### **4.5.2 RAZONES FINANCIERAS.**

El análisis de razones financieras es el estudio específico para vincular diferentes partes de los estados financieros, su finalidad es encontrar ciertas claves de los estados financieros que guardan ciertos aspectos particulares del negocio. Específicamente, las cuatro áreas principales que se benefician del análisis de razones financieras son la Liquidez a corto plazo, la Fuerza financiera a largo plazo, la Eficiencia ( tanto la eficiencia en la inversión como la eficiencia operativa ) y la Rentabilidad. Las razones financieras abstraen en forma conveniente los resultados de los registros detallados así como ciertas relaciones complejas de estas áreas.

Sin embargo, es fácil dejarse llevar por la simplificación de las razones financieras. Un análisis de estados financieros conveniente implica conocer el objetivo de cada cálculo; es decir, el área respecto de la cual el análisis proporcionará información. Cada una de las razones que expondré tiene un propósito definido. Aunque la cobertura es amplia, no es exhaustiva respecto de las numerosas formas en que las relaciones se definen o se expresan. Sin embargo, los aspectos de convencionalismo y preferencias individuales son mucho menos importantes que la comprensión del propósito de cada razón.

Recuerdo al lector que las razones financieras ayudan meramente a la evaluación de un negocio; no son sustitutivas de un juicio sólido.

Es imposible que los estados financieros, a partir de los cuales se calculen las razones financieras, presenten toda la información relevante de operaciones, administración y medio de una empresa. Las razones financiera representan datos anteriores y por tanto sólo proporcionan un indicio acerca del futuro. Además, probablemente no existen



razones financieras que signifiquen un mejor desempeño en forma indefinida a medida que se desplacen en una dirección.

Cuando se analizan con rigor, las razones son “satisfactorias” en un rango intermedio y se convierten en “insatisfactorias” fuera de este rango en cualquier dirección. Por ejemplo, una cantidad demasiada pequeña de fondos invertidos en activos circulantes puede obstaculizar la liquidez, pero una cantidad excesiva de fondos, invertida en activos circulantes, puede comprometer la rentabilidad.

Por tanto, lo mejor que podemos esperar de un análisis de estados financieros consiste en señalar las excepciones y las variaciones, o sea las relaciones que parecen estar fuera de línea en relación con las tendencias y las cuales, en caso de continuar, podrían causar problemas. Las razones no indican problemas específicos como tampoco causas. Sin embargo, pueden ayudar a tomar decisiones señalando las áreas que pueden ser problemáticas o que pueden requerir de mayores investigaciones.

#### 4.5.2.1 Razones de Liquidez

El grupo de razones financieras que se refieren a la capacidad del negocio para satisfacer las exigencias de reembolso de los acreedores a corto plazo, son las referidas a la Liquidez.

##### a) Solvencia General ( $A / P$ )

El uso de esta razón dará una idea de la capacidad de la empresa en un momento dado para hacer frente a los compromisos contraídos. Esta razón se calcula dividiendo el total del activo entre el pasivo total y el resultado se expresa en veces.

Se interpreta diciendo que por cada peso que se debe, la empresa dispone de 'X' pesos en activos para hacer frente a esas obligaciones.

##### b) Independencia financiera ( $C / A * 100$ )

Es la relación que hay entre el capital contable y el activo total de la empresa. Esta razón nos expresa en porcentaje que del total de los activos de la empresa, son propiedad de los socios accionistas. El mínimo deseable es 50%.

##### c) Índice de liquidez ( $A. Circulante / P. Circulante$ )

Esta razón nos refleja la capacidad de la empresa para hacer frente en un momento dado a los compromisos contraídos a corto plazo y se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

La razón se interpreta entendiendo que por cada peso que se debe en el corto plazo, la empresa dispone de 'X' pesos en activos de fácil realización para hacer frente a esas obligaciones. El mínimo desable es 1.

**d) Solvenca inmediata ( Activo circulante - inventarios) / Pasivo Circulante )**

Esta razón se usa para comparar o medir el importe total de efectivo en caja, bancos, cuentas por cobrar, respecto a la deuda total a corto plazo y representa la medida en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.

Una relación 1 a 1 es considerada como la solvencia mínima aceptable en una empresa.

**e) Rotación de cuentas por cobrar ( ventas netas a crédito / cuentas por cobrar )**

El resultado se entiende como el número de veces en que se rotó la cartera de cuentas por cobrar.

**f) Convertibilidad de cuentas por cobrar ( 360 / No. de veces o rotación )**

Se encuentra expresada en días, el resultado de esta ecuación deberá compararse con los términos en que ordinariamente se pactan las ventas de la empresa, también se compara con los términos de ventas concedidos a los clientes. En realidad este indicador representa la eficiencia con que se está manejando la empresa en los aspectos de crédito y cobranzas.

**g) Rotación de inventarios**

$\text{Ventas brutas} / \text{inventarios} = \text{No. de veces o rotación.}$

**h) Convertibilidad de los inventarios ( 360 / no. de veces o rotación )**

Se expresa en días, y representa el número de veces que se han vendido en el curso del ejercicio.

#### 4.5.2.2 Razones de Fuerza Financiera

Otro grupo de razones financiera que se centra en la solvencia financiera a largo plazo, son las que miden la Fuerza Financiera. Estas razones reflejan la capacidad de la empresa para satisfacer los pagos de intereses y mantener un pago uniforme de dividendos preferentes y dividendos comunes.

**a) Razón del Capital contable común a fuentes de recursos.**

**Capital contable común / Total fuentes de recursos** . Nos indica qué porción de los activos ha sido aportada por los accionistas comunes. Un accionista podría calcular esta razón para adquirir fondos adicionales en el futuro.

**b) Razones de cobertura. Utilidad antes de intereses e impuestos / Gastos Financieros**

Se entiende como el número de veces que el interés está cubierto o protegido por las utilidades.

#### 4.5.2.3 Razones de Rentabilidad

Las razones generales más importantes de rentabilidad son aquellas que reflejan el poder de generación de utilidades de la empresa. La prueba final del éxito económico de una empresa es su capacidad para obtener un rendimiento sobre los recursos invertidos en ella.

**a) Productividad de las ventas netas ( Utilidad neta / Ventas netas )**

Este indicador nos representa el porcentaje de la utilidad obtenida por las ventas netas de la empresa y se compara con los resultados de otras empresas similares o del mismo ramo.

**b) Rentabilidad del activo total ( Utilidad neta / Activo total )**

Este porcentaje nos representa la productividad que la empresa obtiene de la totalidad de los recursos invertidos y se calcula dividiendo la utilidad después de impuestos entre el activo total.

#### 4.5.2.4 Razones Financieras aplicadas a un Proyecto de Inversión.

El analista al elaborar un Proyecto de Inversión de una empresa de reciente creación se enfrenta a una variedad de razones alternativas. Por lo tanto deberá seleccionar la información relevante y los procedimientos analíticos adecuados a sus propósitos particulares. Las técnicas proporcionan un inicio en esta dirección.

Sin embargo en los cálculos y en el uso de las razones se deberá recordar siempre los siguientes cuatro aspectos:

1. Las razones son tan validas como los estados financieros mismos. Las razones reflejan todos los convencionalismos y limitaciones que fundamentan los datos contables básicos. Una comprensión detallada de los estados financieros es esencial para dar una interpretación inteligente de las razones y para obtener una explicación significativa de los cambios en las razones.

2. El análisis de razones financieras requiere de una base de comparación.
3. Las razones financieras son una clave de las áreas que necesitan mayor investigación.
4. El análisis de razones financieras es significativo sólo cuando existe una clara comprensión del propósito de cada relación: liquidez a corto plazo, fuerza financiera a largo plazo, eficiencia y rentabilidad. Las razones financieras usadas deben tener sentido, alguna razón o propósito analítico *a priori* debe existir para dar apoyo a la creencia de que se relacionan las partidas elegidas de los estados financieros.

#### 4.5.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA.

En términos llanos, el financiamiento empresarial se refiere a la consecución de recursos para la operación o para proyectos especiales de la organización. No importa la fuente de esos recursos ni el objetivo en su aplicación, el simple hecho de conseguir recursos nuevos o generarlos en forma adicional, proporciona un financiamiento.

Por consecución de recursos se entiende la incorporación de éstos al flujo de efectivo operacional de la empresa. Al hablar de recursos, se está hablando de los elementos monetarios necesarios para la adquisición de bienes y satisfactores que logren un objetivo previamente planteado. Así, al mencionar las fuentes de financiamiento de la empresa se hace referencia a todas las instituciones, empresas y personas de las que se pueden obtener nuevos recursos, los cuales apoyarán a la organización en el logro de los mencionados objetivos concretos.

No importa si los recursos incorporados a la operación de la empresa provienen de fuentes externas a la misma (Pasivos) o si son aportados por los accionistas o nuevos inversionistas (Capital), su simple incorporación a la empresa para su posterior aplicación en un proyecto particular o global es considerada como una fuente de financiamiento de la empresa.

##### 4.5.3.1 Fuentes de financiamiento disponibles.

Dependiendo del tipo de empresa, de su giro y tamaño, será la gama de fuentes de financiamiento que se tengan disponibles. De igual forma, dependerá del proyecto o de las necesidades específicas de la empresa, si la gama de fuentes de financiamiento se amplía o reduce, pues lo más conveniente es utilizar las fuentes de recursos que se adecúe a las necesidades específicas de aplicación.

Normas básicas de los financiamientos.

Hay normas que deben ser inquebrantables en cuanto a la utilización de financiamientos. Algunas de ellas se plantean a continuación:

- a) Una inversión a largo plazo debe ser financiada con recursos provenientes de créditos a largo plazo o de capital propio, nunca debe ser financiado un proyecto a plazo largo con recursos circulantes.
- b) La carga financiera que genere la fuente de financiamiento ( amortización de capital más interés) siempre debe ser menor a los recursos producidos por el proyecto. Dichos recursos adicionales deberán generarse por un plazo superior al del crédito, y cuando menos con la misma periodicidad que éste mientras esté vigente.
- c) Todo proyecto de inversión, así como el costo de las distintas fuentes de recursos, deben ser analizados por medio de técnicas de análisis que incorporen el valor presente del dinero, en sus diferentes aplicaciones y con sus variadas metodologías.
- d) Cuando se obtengan créditos, deberán tener las siguientes características:
- \* Que sean suficientes.
  - \* Que sean oportunos.
  - \* Que tengan el menor costo posible dentro de la gama de créditos disponibles.
  - \* Que cubran cualitativamente las necesidades del proyecto.
- e) Crear y mantener una estructura financiera sana, respetando los siguientes principios.
- \* El capital de trabajo inicial debe ser aportado por los accionistas principales de la empresa.
  - \* El capital de trabajo permanente, así como el que se requiere en proyectos de expansión o crecimiento, también debe ser dotado por los accionistas. El capital de trabajo permanente es el que se necesita para la operación de la empresa en forma constante, sin tomar en cuenta la necesidad adicional y temporal del mismo.
  - \* Las necesidades de recursos temporales se pueden financiar por medio de créditos a corto plazo, tomados con vencimientos similares a la obtención de los recursos adicionales que se obtendrán como consecuencia del crédito obtenido. Como ejemplo se citan a las empresas con ventas estacionales.
  - \* Las inversiones permanentes iniciales ( todo tipo de activos fijos ) deben también ser aportados por los accionistas de la empresa.

Mencioné anteriormente que las empresas deben escoger las fuentes de financiamiento que se adapte mejor al proyecto en particular que será financiado, es decir, se debe seleccionar la fuente de financiamiento que satisfaga las necesidades y cubra los requerimientos de la empresa tomando en cuenta monto, plazo y costo del crédito.

La variada gama de fuentes de financiamiento disponibles para las empresas en general se clasifican de la siguiente forma:

### **Fuentes de Financiamiento de la Empresa.**

#### **A) Fuentes Autogeneradoras de Recursos.**

- i) Gastos Acumulados.
- ii) Impuestos retenidos.
- iii) Utilidades retenidas: \* Utilidades de Operación  
\* Reservas de Capital

#### **B) Fuentes Internas de Financiamientos.**

- i) Capital social común: \* Aportaciones  
\* Capitalización de Utilidades
- ii) Capital social preferente.

#### **C) Fuentes Externas de Financiamiento.**

- i) Pasivos: \* Operativos: Proveedores  
Acreedores  
\* Negociados: Sistema Financiero: Créditos corto plazo  
Créditos largo plazo  
Sistema Financiero Público: Fondos de fomento
- ii) Otros pasivos: \* Arrendamiento puro  
\* Arrendamiento financiero  
\* Factoraje

#### **A) Fuentes Autogeneradoras de Recursos.**

Como su nombre lo indica, las fuentes autogeneradoras de recursos son aquellas que son proporcionadas, creadas o producidas por la propia operación de la empresa, y como consecuencia de la práctica mercantil y de la costumbre en el funcionamiento en las organizaciones. Dentro de este concepto de fuentes de recursos sobresalen:

##### **i) Gastos Acumulados:**

Por el hecho de disfrutar de bienes y servicios durante un lapso determinado, después del cual se deberá pagar por ellos, se está obteniendo una fuente de financiamiento. El común denominador de esta fuente de recursos es su utilización previa a la fecha de exigibilidad

del pago respectivo. La contrapartida de este concepto que nulifica parcialmente su efecto de financiamiento es la exigibilidad de depósitos y pagos anticipados como garantía del servicio que se utilizará.

## ii) Impuestos retenidos.

La práctica fiscal obliga a las empresas a retener impuestos a sus prestadores de servicios, para que días después se enteren dichas cantidades al fisco. Por el simple hecho de no liquidar el 100% del valor de un servicio al momento de recibirlo y conservar el importe de los impuestos retenidos dentro de la tesorería de la empresa, se está obteniendo una fuente de financiamiento de muy corto plazo.

## iii) Utilidades retenidas.

Esta es fuente de financiamiento la fuente de recursos más importante con que cuenta una empresa. Las empresas que presentan salud financiera o una gran estructura de capital, sana y sólida, son aquellas que generan montos importantes de utilidades respecto de su nivel de ventas y respecto de sus aportaciones de capital. Las utilidades generadas por la organización no sólo le dan gran atractividad como empresa en donde los accionistas quieren invertir, sino que le da a esa organización una gran estabilidad financiera, garantizando su larga permanencia en el medio en que se desenvuelva.

En este rubro de utilidades sobresalen dos grandes tipos:

- \* Utilidades de operación.
- \* Reservas de capital.

Las utilidades de operación son las que genera la empresa como resultado de su operación normal. Las utilidades de operación son la fuente de recursos más importante con que cuenta una empresa pues su nivel de generación tiene relación directa con la eficiencia de su operación y calidad de su administración, así como el reflejo de la salud presente y futura de la organización. Se debe entender por ésta la diferencia existente entre el valor de venta realmente obtenido de los bienes y servicios ofrecidos, menos los costos y gastos efectivamente pagados que le son relativos, adicionando las depreciaciones y amortizaciones de gastos del ejercicio.

En cuanto a las reservas de capital, son separaciones contables de las utilidades de operación que garantizan casi a perpetuidad la estadia de las mismas dentro del capital de la empresa. Es por eso que se le considera una fuente de financiamiento ya que al incrementar las reservas, la empresa podrá contar con recursos para su operación y crecimiento. A las empresa que tienen la política de retirar una gran proporción de sus utilidades por la vía del pago de dividendos se les conoce como "empresas pobres y empresarios ricos", con la consecuente problemática que presenta la carencia de recursos para la operación y crecimiento.

## **B) Fuentes Internas de Financiamiento.**

Estas son aquellas que provienen de los accionistas de la empresa. Son las nuevas aportaciones que los accionistas dan a la organización, o bien, son las utilidades generadas por la empresa no retiradas por los accionistas y que quedan dentro del renglón de utilidades retenidas y que en algún momento futuro pueden ser susceptibles de capitalización.

Dentro de estas fuentes internas de financiamiento sobresalen dos grandes grupos:

- i) Capital social común.
- ii) Capital social prefente.

### **i) Capital social común.**

El capital social común es aquel que es aportado por los accionistas fundadores y por los que pueden intervenir en la administración de la empresa. Se le llama común porque la mayoría de los inversionistas participa en el mismo y tiene la prerrogativa de participar en la administración de la empresa, ya sea en forma directa o bien, por medio de voz y voto en las asambleas generales de accionistas, por sí mismos o por medio de representantes individuales o colectivos.

Existen dos formas de aportar este tipo de capital:

- 1.- Por medio de aportaciones, sea al inicio de la empresa o posteriormente a su creación. Esta forma es la más efectiva para el crecimiento y solidificación de la empresa, pues otorga a la misma recursos frescos adicionales para la búsqueda y consecución de sus objetivos, sin afectar el flujo de efectivo por los pagos periódicos que trae consigo un pasivo.
- 2.- Por medio de la capitalización de utilidades de operación retenidas. En este momento, la dirección de la empresa estará segura de que las utilidades se quedarán dentro de la operación convirtiéndose en fuente interna de recursos.

### **ii) Capital social Preferente.**

Este es el aportado por aquellos accionistas que no se desea participen en la administración y decisiones de la empresa, sino que se les invita para que proporcionen recursos a largo plazo que no impacten el flujo de efectivo en el corto plazo.

Dada su permanencia a largo plazo y su falta de participación en la administración de la empresa, el capital preferente es asimilable a un pasivo a largo plazo, pero guardando ciertas diferencias entre ellos, entre las cuales destacan:



- \* **Por el pasivo se hacen pagos periódicos de capital e intereses. Por el capital preferente sólo el pago garantizado de dividendos anuales.**
- \* **El pasivo se liquida antes que el capital preferente.**
- \* **El costo de financiamiento en el pasivo se llama interés, el cual es deducible de impuestos. Para el caso del capital preferente se llama dividendo y no es deducible de impuestos.**
- \* **El pasivo es generalmente otorgado por instituciones de crédito. El capital preferente es aportado generalmente por personas físicas u otras empresas distintas al sistema financiero.**
- \* **El pasivo aumenta la palanca financiera de la empresa, en tanto que el capital preferente mejora su estructura financiera.**

### **C) Fuentes Externas de Financiamiento**

**Las fuentes externas de financiamiento proporcionan recursos que provienen de personas, empresas o instituciones ajenas a la organización que los recibe. Estas al otorgar nuevos recursos a la empresa, le proporcionan una efectiva palanca financiera, pues se incorporan fondos nuevos a los ya considerados por la empresa provenientes de sus propias fuentes de financiamiento.**

**Las empresas que son aptas para la recepción de recursos provenientes de estas fuentes, generalmente cuentan con una estructura financiera sana y con pasivos proporcionalmente bajos, respecto del capital social y contable de la empresa. Asimismo, los receptores de recursos externos, para poder serlo poseen activos en proporciones de 2 a 3 veces el monto del pasivo.**

**En los pasivos se engloban todas las fuentes de financiamiento proporcionadas temporalmente por empresas, instituciones y personas ajenas a la empresa receptora, los cuales generalmente causan interés y tienen plazos perentorios previamente estipulados en los contratos emitidos para el efecto.**

**A su vez, los pasivos pueden ser operativos o negociados.**

#### **\* Pasivos operativos.**

**Los pasivos operativos son aquellos que la operación propia de la empresa los genera. Como términos generales, éstos pasivos no generan intereses en forma explícita, es decir, se cuenta con un precio fijo a un plazo previamente estipulado, a la vez de que el precio es competitivo con otros precios de los mismos bienes o servicios. Implícitamente, los pasivos operativos sí generan intereses, ya que el precio fijado a un plazo es superior a**

aquel que se pagaría en caso de liquidar el bien o servicio en un plazo menor, como efecto de los importantes descuentos por pronto pago que algunas empresas proponen.

Independientemente de que tengan un costo financiero intrínseco, los pasivos operativos son los que se presentan con mayor frecuencia en las empresas proporcionando capital de trabajo adicional y suficiente, en forma directa y prácticamente sin ningún trámite especial. Son de carácter revolvente e incremental y se ajustan proporcionalmente a la inflación. El costo del bien o el servicio, incluyendo el costo financiero, se lleva directamente al costo del material o del servicio recibido.

#### \* Pasivos negociados.

Son aquellos que llevan en forma paralela la emisión de un contrato crediticio, en el que se negocian las distintas cláusulas que regirá el crédito otorgado. Dentro de las negociaciones se incluyen elementos tales como:

- Monto del crédito
- Plazo máximo y periodicidad de las amortizaciones
- Tasa de interés
- Garantías directas del crédito
- Avals
- Bienes o servicios a financiar

Este tipo de pasivos negociados pueden ser contratados con el sistema financiero, el cual se divide en dos grandes grupos.

#### Sistema Financiero.

En este sistema se encuentran principalmente los bancos de servicios múltiples, las casas de bolsa, las arrendadoras profesionales y las instituciones de factoraje financiero. El sistema financiero provee recursos a corto y largo plazo, a través de alguno de los siguientes instrumentos principales de financiamiento:

##### A corto plazo:

- Créditos quirografarios o directos
- Factoraje de clientes y a proveedores
- Emisión de papel comercial
- Créditos prendarios
- Créditos de habilitación y Avío

##### A Largo plazo:

- Créditos refaccionarios
- Arrendamiento financiero

- **Créditos de habilitación y avío**
- **Emisión de obligaciones**
- **Créditos hipotecarios**

**\* Sistema Financiero Público.**

**Independientemente del nombre o de la institución administradora en el momento, los recursos disponibles son asignados directamente por el gobierno a los distintos empresarios, desde pequeños hasta grandes empresarios, con el fin único de promover la actividad económica.**

**Dentro de las aplicaciones sobresalientes a largo plazo de éstos recursos están:**

- **Créditos de habilitación y avío**
- **Créditos refaccionarios para ampliación y reconversión de empresas**
- **Otorgamiento de capital de riesgo**
- **Desarrollos tecnológicos**
- **Proyectos de aumento de calidad y productividad**

**A continuación citaré algunas características de los tipos de crédito que anteriormente se han mencionado relacionadas con el Sistema financiero.**

**a) Créditos directos o quirografarios:**

**Conocido también como préstamo a corto plazo ( normalmente es a 90 días ). Este tipo de créditos es utilizado para capital de trabajo o como una alternativa de liquidez; la única garantía de este tipo de crédito es la firma del cliente.**

**b) Préstamo con garantía colateral:**

**Las garantías de este tipo de crédito son las facturas o contrarrecibos que amparan la venta. El cliente obtiene el crédito por el monto total de dichos documentos e irá liquidando al banco conforme le va liquidando la persona a la que se le facturó.**

**c) Préstamo prendario:**

**Implica una garantía real ( bien mueble ), son generalmente bienes de fácil realización.**

**d) Crédito de habilitación y avío:**

**Se tiene la obligación de invertir el importe del crédito en la adquisición de materias primas y materiales para el proceso productivo o comercialización del producto para su venta así como en los gastos directos tales como el pago de los jornales o gastos de explotación indispensables. Dicho crédito queda garantizado con dichas materias primas.**

**e) Créditos refaccionarios:**

El cliente queda obligado a invertir en activos fijos útiles para la labranza o maquinado. Es importante mencionar que las garantías de dicho crédito son los activos fijos.

**f) Créditos comerciales:**

Utilizados para la importación de bienes, en los cuales la institución financiera liquida al proveedor extranjero, para cobrarle al cliente con posterioridad junto con los intereses. Ejemplo: La carta de crédito.

**g) Préstamo con garantías en unidades industriales:**

Tiene como objeto cubrir necesidades de Tesorería tales como el consolidar o reestructurar el pago de pasivos en forma total o parcial.

**h) Créditos inmobiliarios:**

Se otorgan a las empresas para la adquisición de instalaciones propias, u otorgados a personas para la adquisición de viviendas.

**ii) Otros pasivos.**

Dentro de este tema, explicaré ampliamente algunas fuentes de financiamiento clasificadas dentro de las fuentes negociadas de crédito, fundamentalmente las incluidas dentro del sistema financiero.

**\* Arrendamiento puro.**

Es aquel en el cual la arrendadora entrega en uso al arrendatario un bien de activo fijo, mediante el pago de rentas periódicas durante la vigencia del contrato.

En estricto sentido es una fuente de financiamiento ya que evita que los arrendatarios inviertan en la adquisición de bienes asignando recursos a otras necesidades. Es un contrato irrevocable durante su vigencia y puede ser prorrogado por ambas partes, después de su terminación.

El beneficio fiscal hacia el arrendatario es total, ya que el importe de sus rentas es 100% deducible de impuestos.

Quizás su característica principal radica en que el arrendatario tiene derecho al uso del activo, mientras que el arrendador tiene el título legal de propiedad del bien, mismo que nunca es transferible al arrendatario.

**\* Arrendamiento financiero.**

Para el arrendatario, el contrato de arrendamiento financiero es una fuente adicional de financiamiento externo, ya que a través de él obtiene bienes de capital sin tener que efectuar erogaciones considerablemente fuertes en el momento de su adquisición, y sí hacer pagos periódicos cubriendo el capital e intereses estipulados en el contrato hasta su terminación. Los pagos mensuales por rentas en este tipo de contratos representan una carga financiera periódica y obligatoria, que deberá ser considerada en la evaluación de la fuente de financiamiento.

Al concluir el plazo del vencimiento del contrato una vez que se hayan cumplido todas las obligaciones, la arrendataria deberá adoptar alguna de las siguientes opciones terminales:

- a) Opción de compra al arrendatario a un precio inferior a su valor en el mercado al momento de ejercerla.
- b) Participar al arrendatario en la utilidad que se obtenga de la enajenación del bien objeto del arrendamiento a un tercero.
- c) Prorrogar el plazo del arrendamiento en base a rentas reducidas, inferiores a las del plazo inicial del arrendamiento.

De lo anterior concluyo que el arrendamiento financiero es la forma de financiamiento a mediano plazo que permite a las empresas adquirir bienes de capital sin necesidad de recurrir a otras fuentes de financiamiento.

**\* Factoraje financiero.**

El factoraje financiero es una fuente de recursos o financiamiento sumamente interesante y productiva, pues genera nuevos recursos para la operación a corto plazo de la empresa, a través de la venta de la cartera de clientes a una empresa autorizada para operar el factoraje. Esta fuente de financiamiento se diferencia de las tradicionales en que en lugar de originar nuevos pasivos para la consecución de recursos, lo que hace es obtener éstos por medio de la venta de activos circulantes y por cobrar de la organización.

La empresa de factoraje realiza un análisis de crédito a la empresa vendedora, así como la calidad de su cartera y establece una línea de descuento para su cartera.

Generalmente, la empresa de factoraje compra el papel comercial de su cliente a una tasa de descuento predeterminada ( que fluctúa entre el 70% y 90% ) y eventualmente llega al 100% entregando al cliente, en el momento del descuento, el importe neto de la compra de la cartera del que ha descontado, además del por ciento que queda en garantía, los cargos por intereses, administración de la cartera y otros. Cuando el factor cobra la cuenta totalmente, reintegra a su cliente el importe que quedó en garantía de la operación.

Con esta operación, el vendedor obtiene recursos frescos provenientes de un activo que de otra forma recuperaría en 30, 60, 90 días o más, Es decir, sus ventas a crédito las convierte en, prácticamente, ventas de contado. A esta operación de factoraje se le conoce con el nombre de factoraje con recurso, pues el documento adquirido es el recurso con el que cuenta el factor.

Adicionalmente, se cuenta con el factoraje sin recurso, el cual se proporciona a los proveedores de su cliente, por cuenta y contra la línea de este último, con el objeto de hacer más eficiente el pago a proveedores y mantener mejores relaciones y condiciones de compra con ellos. El factoraje sin recurso se puede utilizar como base de negociación con proveedores de bienes o servicios, al tener la posibilidad de pagar anticipadamente esos pasivos logrando mejores precios o atractivos descuentos por pronto pago, beneficios que contrarrestarían la carga financiera del financiamiento.

La gran diferencia de esta fuente de financiamiento con las otras, es que con el factoraje no se contrae un pasivo, sino que se vende un activo circulante para acelerar la recuperación del efectivo invertido por las ventas a crédito de la empresa. En el resto de las fuentes de financiamiento, se contrae un pasivo, sea a corto o a largo plazo, incluyendo las aportaciones de capital, las cuales, quizás en un muy largo plazo, tendrán que ser reintegradas a sus aportadores.

#### 4.5.4 CONDICIONES CREDITICIAS.

##### 4.5.4.1 Monto total del proyecto.

En este inciso se deberá anotar el importe total de las inversiones en el proyecto y que formarán parte de los activos de la empresa, ya sean inversiones en activos fijos o en capital de trabajo.

##### 4.5.4.2 Monto de la inversión.

Corresponde al importe que del costo total del proyecto tendrá que ser invertido o financiado con recursos de las fuentes de financiamiento.

##### 4.5.4.3 Otros datos referentes a las fuentes de financiamiento.

En este inciso deberá explicarse de los diferentes tipos de financiamientos que la empresa requiera para su funcionamiento, el monto de cada una de ellas.

En caso de contratar créditos, se deberá señalar los plazos en años y meses, así como el período de gracia el cual es contado a partir del año de haberse dispuesto el crédito hasta que se cobra el primer abono a capital. Se deberá anotar las tasas de interés que se cobrarán en cada uno de los créditos que se contraten.

**Por otra parte se deberán elaborar cuadros de ministraciones de acuerdo con los desembolsos que el programa de inversiones requiere y calendario de amortizaciones en el cual se deberá hacer un cálculo por cada uno de los créditos contratados y también se deberá tomar en cuenta la capacidad de pago de la empresa y en las fechas en que ésta disponga de fondos suficientes.**

---

## INFORMACION FINANCIERA

---

La última parte de la elaboración de un Proyecto de Inversión es presentar la Información Financiera adecuada la cual deberá cumplir con el objetivo de presentar cuantitativamente las operaciones que realizará la empresa durante su desarrollo tomando en cuenta lo previsto en los cinco puntos antes relacionados.

La principal característica de la Audiencia en relación a los informes financieros convencionales que se presentan en un Proyecto son las siguientes:

### 1. Competencia Técnica.

Se presume que los usuarios de la información financiera de propósitos generales deberán estar familiarizados con las actividades económicas y de negocios así como ser capaces de entender el lenguaje contable. "La Información financiera no puede ser de mucha ayuda directa para aquellos que sean incapaces de usarla o estén dispuestos a ello"<sup>24</sup>. "La información financiera no debe excluir información relevante simplemente porque sea difícil de entender para algunos"<sup>25</sup>.

### 2. Análisis Comparativos.

En sus análisis, los inversionistas y los acreedores desean comparar una entidad de negocio con otra y los resultados de una entidad durante periodos sucesivos de tiempo.

### 3. Preferencia interpretativa.

Esta característica se refiere al grado en el cual los usuarios están dispuestos a permitir que quienes preparan la información impriman sus juicios o interpretaciones de acontecimientos futuros dentro de los estados financieros. En su mayor parte, la contabilidad financiera opera sobre el supuesto de que su audiencia desea conservar la principal parte de la tarea interpretativa, y ciertamente desea que se haga una clara distinción entre la información que se refiere a los hechos y la que es primordialmente interpretativa.

Es por esto que la Información Financiera que se presente en esta sección deberá hacer relación a si fue preparada en base a la Contabilidad Financiera la cual pone en relieve las transacciones y los acontecimientos que ya han sucedido o si fue preparada en base a la Contabilidad Administrativa la cual maximiza la influencia de las expectativas de la Administración del negocio.

24 y 25 Financial Accounting Standard Boards, Statement of Financial Accounting Concepts Num. 1 " Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises " Párrafo 36.  
Contabilidad Financiera, Earl A. Spiller Jr. McGraw-Hill, 4a. Edición, Pág. 8



Para efectos de un Proyecto de una empresa de nueva creación estaremos obligados a elaborar nuestra información en base a la Contabilidad Administrativa ya que no se cuenta con resultados históricos por lo que se deberán realizar las proyecciones o presupuestos que ha continuación se establecen tomando en cuenta todos los requisitos de elaboración mencionados en el tema 3.3. Sin embargo este capítulo no es exclusivo para empresas de nueva creación, todas aquellas empresas que tengan un tiempo determinado realizando operaciones, también será importante que tomen en cuenta su información financiera histórica para prever lo que el futuro les espera y por consiguiente ser competitivas en el Mercado en el que actúan.

#### 4.6.1 PROYECCION DE INGRESOS Y COSTOS DE OPERACION.

Antes de elaborar esta proyección es conveniente leer la información del Punto 4.5.1.2 Estados Financieros Presupuestados en la cual se da una explicación teórica del Estado de Resultados Presupuestado, es decir de una Proyección de Ingresos y Costos de Operación.

En esta Proyección se registrarán las ventas y costos de operación anuales de la empresa, así como también las utilidades que se obtendrán y los impuestos que se pagarán.

##### 1) Ventas

Para cada uno de los productos que la empresa vaya a comercializar, se anotará el monto de las ventas por cada uno de los años considerados, dando siempre el valor monetario y el valor en unidades.

##### 2) Costos de Venta

Se presentan los costos anuales en que incurrirá la empresa clasificándolos en los principales conceptos que correspondan a cada tipo de empresa en particular, siendo los más comunes los siguientes:

Para Empresas Industriales aplican los siguientes conceptos para determinar el costo de un producto.

Materia Prima Directa	
Mano de Obra Directa	Costo Directo
Gastos Directos de fabricación	
Otros Gastos de Fabricación	Costo Indirecto
	=====
	Costo de Venta

En un renglón aparte, se escribirá el total de los costos de venta relacionado con el total de productos que se haya presupuestado vender. Esta relación define que por cada producto que se venda tendrá un costo determinado, por lo que el valor en unidades será el mismo que el de las ventas, no siendo así por lo que respecta al valor monetario.

### **3) Utilidad Bruta**

Este renglón resulta de restar el costo de ventas del total de las ventas de cada año y se dará en valor monetario.

4) Por otra parte se enlistarán los gastos de operación, el cual incluye dos subconjuntos:

#### **a) Gastos de Administración**

El cual incluye el sueldo del personal permanente, los gastos de oficina, de mantenimiento y de seguros, los gastos de equipo de transporte o mobiliario destinados a ese departamento, y otros gastos relacionados con la administración del negocio, anotándose en renglones separados y calculando un subtotal que resulte de sumar los valores de estos conceptos.

Se enlistarán en este renglón las reservas para depreciación de cada año de acuerdo a las disposiciones fiscales del momento.

Se anotará sólo la suma de las cantidades correspondientes a los conceptos anteriores, dada en valores monetarios

#### **b) Gastos de Venta**

El cual incluye el sueldo del personal permanente, los gastos de venta tales como viaticos, los gastos de equipo de transporte o mobiliario destinados a ese departamento, y otros gastos relacionados con las ventas del negocio, anotándose en renglones separados y calculando un subtotal que resulte de sumar los valores de estos conceptos.

Se enlistarán en este renglón las reservas para depreciación de cada año de acuerdo a las disposiciones fiscales del momento.

Se anotará sólo la suma de las cantidades correspondientes a los conceptos anteriores, dada en valores monetarios.

### **5) Gastos Financieros**

Se presentará para cada año una estimación de los intereses a pagar por las fuentes de financiamiento adquiridas por la empresa. Ver Punto 4.5.3.

### 6) Utilidad antes de Impuestos.

Resulta de restar a la utilidad bruta los gastos de administración, de venta y gastos financieros.

### 7) Utilidad Gravable

Es el resultado de restar a la Utilidad antes de Impuestos todas aquellas deducciones fiscales no contables que son autorizadas por la legislación fiscal vigente.

### 8) Impuesto sobre la Renta y Reparto de Utilidades a los Trabajadores

La estimación del impuesto sobre la renta y reparto de utilidades se hace aplicando las leyes relativas y tomando como base la utilidad gravable.

### 9) Utilidad Neta

Es la utilidad después de impuestos y resulta de restar la cantidad calculada anualmente como Impuesto sobre la Renta a la Utilidad antes de Impuestos.

Anexo un formato general de esta proyección.

Formato general de una Proyección de Ingresos y Costos de Operación	Mes 1	Mes n.....	Mes 12	Total
1) Ventas	XXX	XXX	XXX	XXX
2) Costo de Ventas	XXX	XXX	XXX	XXX
=====	===	===	===	===
3) Utilidad Bruta	XXX	XXX	XXX	XXX
4) Gastos de Operación:				
a) Gastos de Administración.	XXX	XXX	XXX	XXX
b) Gastos de Venta.	XXX	XXX	XXX	XXX
5) Gastos Financieros.	XXX	XXX	XXX	XXX
=====	===	===	===	===
6) Utilidad antes de Impuestos	XXX	XXX	XXX	XXX
8) Impuesto sobre la renta y Reparto de Utilidades.	XXX	XXX	XXX	XXX
=====	===	===	===	===
9) Utilidad Neta	XXX	XXX	XXX	XXX

#### 4.6.2 PROYECCION DE INVENTARIOS.

Antes de elaborar esta proyección es conveniente leer la información del Punto 4.5.1.2 Estados Financieros Presupuestados en la cual se dá una explicación teórica del Presupuesto de Inventarios, es decir de la Proyección de Inventarios.

El objetivo es proyectar el movimiento que mes a mes tendrán los inventarios de la empresa y se calcula por un período no menor de 12 meses. Las cantidades anotadas deberán representar número de unidades.

Los inventarios que se analizan son los de materias primas, materiales auxiliares, productos en proceso y productos terminados. Este análisis representa en el tiempo el flujo de bienes a través de la empresa desde que entran como materias primas hasta su venta como producto terminado.

La información se presenta en un cuadro en el que la primera columna está formada por el nombre de los conceptos analizados, los cuales serán: materias primas, productos en proceso y productos terminados.

En el caso de las materias primas, se empieza por un:

- a) Inventario Inicial, que corresponderá a las existencias de materias primas en el primer mes de análisis;
- b) Compras de materias primas;

el tercer concepto lo representan las materias primas transferidas al departamento

- c) de Producción, por último el cuarto concepto esta representado por la producción en proceso transferida al:
- d) Inventario Final, el cual resulta de restar a la suma del inventario inicial más las compras, la transferencia de materias primas al departamento de producción.

En el caso de los inventarios de Productos en Proceso: Existen a su vez varias subdivisiones:

- a) Inventario Inicial, o sea lo pendiente por procesar; se continúa con el segundo concepto
- b) A Producción, que representa las unidades que son transferidas en ese mes al departamento de producción; se pasa luego al tercer concepto c) A Productos Elaborados, que representa la transferencia de la producción al departamento de productos elaborados; llegando así al cuarto concepto d) Inventario Final, que corresponde a las unidades que quedan en proceso de producción y que resulta de restar a la suma de a) Inventario Inicial más b) A Producción, la cantidad transferida c) Productos Elaborados.

En el caso del cuarto tipo de inventarios o sea el de los Productos Terminados, el primer concepto a) Inventario Inicial, se refiere a las existencias de productos terminados en el primer mes de análisis, se continúa con el segundo concepto b) Productos Elaborados, que corresponde a los productos que fueron o serán transferidos durante el mes al almacén de producto terminado; el tercer concepto c) A ventas, representa las transferencias de productos hacia el exterior de la empresa a través del proceso de venta, y finalmente se tendrá el cuarto concepto d) Inventario Final, que es el resultado de restar las unidades vendidas a la suma de las unidades en inventario inicial más las recepciones de productos terminados.

En la elaboración de este cuadro, es importante tomar en cuenta las siguientes relaciones entre los conceptos que lo componen:

1. El inventario inicial de un mes dado, será igual al inventario final del mes anterior.
2. Las compras y transferencias de materias primas de cada mes estarán dadas por el programa de operaciones de la empresa.
3. Las transferencias de productos elaborados de cada mes estarán dadas por el programa de ventas de la empresa.
4. Dependiendo del giro de la empresa tendrá que utilizar uno o varios sistemas para controlar y proyectar los inventarios. Si la empresa se dedica a la transformación de un producto entonces tendrá que ocupar los sistemas antes mencionados, pero si es una empresa comercial sólo se podrá manejar el Inventario de Producto Terminado.

Formato general de una Proyección de Inventarios		
	Vol.	Monto
Inventario de Materias Primas:		
1) Inventario Inicial	xxx	xxx
más		
2) Compras de Materias Primas	yyy	yyy
menos		
3) Transferencias a Producción en Proceso	xxx	xxx
=====		
Inventario Final de Materias Primas.	xxx	xxx
Inventario de Producción en Proceso:		
1) Inventario Inicial	yyy	yyy
más		
2) Materia Prima en Proceso	xxx	xxx
menos		
3) Transferencias a Producto Terminado	zzz	zzz
=====		
Inventario Final de Producción en Proceso	xxx	xxx
Inventario de Producto Terminado		
1) Inventario Inicial	zzz	zzz
más		
2) Producción Elaborada	xxx	xxx
menos		
3) Transferencias a Ventas	xxx	xxx
=====		
Inventario Final de Producto terminado	xxx	xxx

#### 4.6.3 ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA.

En base a Capital de trabajo.

El estado de cambios en la posición financiera es un estado de flujo. Mide e informa aquellos cambios financieros que se dan lugar entre dos fechas; estos cambios pueden explicarse en conceptos de fondos u orientarse a ellos. El término de fondos nunca ha sido bien definido con precisión, pero existen dos definiciones que han ganado gran aceptación, el Capital de Trabajo (diferencia entre los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes) y el Efectivo. El efectivo probablemente se acerca más a la interpretación diaria de los fondos y es utilizado para efectos internos de una corporación.

Por lo que respecta a este inciso observaremos el concepto de los fondos más ampliamente aceptado para uso externo por parte los accionistas y de los acreedores el cual es el del Capital de Trabajo.

Al definir los fondos como Capital de Trabajo nuestro objetivo consiste en determinar, clasificar e informar las transacciones que hacen que cambie el saldo de capital de trabajo entre el inicio y el final del periodo. Generalmente, los acontecimientos que nos interesan deben afectar tanto a la conducta del capital de trabajo, como a otra cuenta ( un activo no circulantes o fuente de recursos ). Tan sólo estos hechos pueden cambiar el capital de trabajo. Específicamente, las transacciones por las que se incrementa el capital de trabajo son los orígenes; y aquellas que dan como resultado un decremento representan aplicaciones.

Orígenes.

Se pueden dividir en tres amplias categorías: ingresos, disposición de activos no circulantes y financiamientos.

Los ingresos de un negocio son el el flujo de entrada de los activos provenientes de las operaciones. El activo recibido es generalmente efectivo o una cuenta por cobrar a corto plazo. El crédito correspondiente es a una cuenta de capital contable de los accionistas (ingresos). Debido a que dan como resultado un incremento en los activos circulantes y por tanto, en el capital de trabajo, las transacciones de ingresos constituyen una de las principales fuentes de fondos.

Ocasionalmente una empresa puede vender uno o más de sus activos no circulantes. Si la venta se hace en efectivo o con una cuenta por cobrar, un activo circulante se incrementa. Esta transaccion es una fuente de fondos.

El financiamiento a largo plazo es la tercera fuente de fondos en importancia. Si la empresa obtiene créditos a largo plazo o si emite acciones comunes o preferentes, el efectivo generalmente aumenta.

## Aplicaciones.

Cuatro acontecimientos generales que afectan a un negocio, dan origen a un *decremento* en el capital de trabajo, ya sea por que disminuyen los activos circulantes o porque aumentan los pasivos circulantes. Ciertas transacciones de gastos operan este efecto. Además, los pagos recurrentes para los inversionistas, el retiro de fuentes de recursos no circulantes y la adquisición de activos no circulantes pueden disminuir el capital de trabajo.

Los gastos registran disminuciones en el capital contable de los accionistas como activos que se usan en el proceso de generación de utilidades. Sin embargo, sólo son aplicaciones de fondos aquellos gastos que surgen de una disminución en los activos circulantes ( o de incremento en los pasivos circulantes). El costo de los bienes vendidos (disminuye la cuenta de mercancías), el gasto de la mano de obra (disminuye el efectivo o los incrementos en cuentas por pagar), los impuestos sobre utilidades (disminuyen el efectivo o aumentan los Impuestos por pagar) éstos son algunos ejemplos comunes de los gastos de fondos. El gasto de depreciación, la amortización de gastos de instalación o patentes representan transacciones que disminuyen el capital contable de los accionistas y de un activo no circulante. Por lo tanto, se denominan gastos que no afectan al efectivo, y se debe tener cuidado de que sean adecuadamente interpretados como tales.

Un aspecto similar a los gastos en efectivo son los pagos recurrentes a los inversionistas: los gastos de intereses y dividendos. En muchos de los casos las transacciones que dan lugar a estas partidas abarcan un débito a una cuenta de capital contable de los accionistas (gastos de intereses, dividendos preferentes, dividendos comunes) y un crédito a efectivo o a pasivo circulante tal como intereses por pagar o dividendos por pagar. Por tanto, los pagos recurrentes a los inversionistas representan otra aplicación de fondos.

Cuando se use efectivo para retirar bonos o acciones preferentes, ocurre la situación opuesta al financiamiento, En este caso, los fondos se usan para reducir las fuentes de fondos a largo plazo. Una vez más, el valor nominal o valor a la par retirado no es significativo desde el punto de vista de los fondos. Tan sólo es relevante el monto del decremento en los activos circulantes.

El cuarto tipo de transacción que debe aparecer como una aplicación de fondos, es la adquisición de activos no circulantes como terrenos, activos de planta o bienes intangibles. Estas adquisiciones frecuentemente causan un decremento en los activos circulantes o un incremento en los pasivos circulantes.

## Forma del Estado.

De las tres principales fuentes de fondos y de las cuatro aplicaciones de fondos que expuse, la primera fuente (ingresos) y la primera aplicación ( los gastos que usan fondos) se relacionan con las operaciones del negocio. Como preparación del estado de cambios en la posición financiera, se compensan los ingresos y los gastos en efectivo de manera que se obtenga como resultado una fuente neta, los fondos provenientes de las operaciones. Si se

hace esto, este estado puede dividirse en seis secciones: tres fuentes de fondos y tres aplicaciones.

El cuadro siguiente es una manera útil y conveniente de presentar los cambios en el capital de trabajo, aunque este formato es uno de los muchos que se usan. Desde luego, los detalles apropiados serían listados bajo cada uno de los principales encabezamientos.

**Formato general del Estado de Cambios en la Posición Financiera en base al Capital de Trabajo**

Compañía X, S.A. de C.V.	
Estado de cambios en la posición financiera por el año 199X	
<b>Origenes:</b>	
Fondos provenientes de la Operación	\$ XXX
Venta de Activos no circulantes	XXX
Financiamiento	<u>XXX</u>
<b>Total Origenes</b>	<b>\$ XXX</b>
<b>Aplicaciones:</b>	
Pagos recurrentes a los inversionistas	\$ XXX
Retorno del capital invertido	XXX
Adquisición de Activos no circulantes	<u>XXX</u>
<b>Total Aplicaciones</b>	<b>\$ XXX</b>
<b>Incremento o (Decremento) en Capital de Trabajo</b>	<b>\$ XXX</b>

#### 4.6.4 ESTADO FLUJO DE EFECTIVO.

Antes de elaborar esta proyección es conveniente leer la información del Punto 4.5.1.2 Estados Financieros Presupuestados en la cual se da una explicación teórica del Presupuesto de caja, es decir del Flujo de Efectivo.

Se tratará de reflejar todos los movimientos mensuales de efectivo de la empresa de cualquier índole que éstos sean, determinándose las necesidades reales de crédito de acuerdo a las disponibilidades reales de efectivo de la empresa en un periodo de tiempo dado.

En base a las obligaciones financiera de la empresa y también de sus disponibilidades de efectivo, se determina el calendario de amortizaciones de los créditos solicitados.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



**El flujo de efectivo se compone de la siguiente manera.**

**a) Saldo del mes anterior:** Corresponde al saldo de efectivo del mes inmediato anterior.

**A) Entradas de efectivo.**

**1. Ventas:** En este renglón se anotan los ingresos obtenidos por ventas al contado y a crédito de acuerdo en lo asentado en la proyección de ingresos y costos.

**2. Otros ingresos :** los cuales pueden ser intereses cobrados por valores y bonos, venta de activo fijo, etc.

**B) Salidas de efectivo**

**3. Materias Primas o Productos terminados:** refiriéndose a las compras que se tienen programadas para que la empresa pueda operar correctamente.

**4. Gastos de operación:**  
Las cantidades anotadas aquí son las que fueron calculadas en el renglón de gastos de operación en la proyección de Ingresos y costos.

**5. Inversiones fijas:**  
Se reportan las inversiones en activos fijos que se vayan a realizar durante el período en estudio.

**Necesidades de financiamiento:** Es la suma algebraica de las cantidades anotadas en los puntos 3), 4) y 5) cuantificando las necesidades globales de financiamiento en un mes dado, tanto en inversiones en activos circulantes como en fijos.

**6. Financiamiento.**

**a) Financiamiento externo:**

**Créditos bancarios:** Señalar que parte de las inversiones se financiarán con recursos externos en forma de crédito bancarios.

**Otras Fuentes de financiamiento:** Aquí se presentan otras cantidades de dinero recibidas bajo otras fuentes de financiamiento.

**b) Financiamiento interno:**

**Recursos propios:** Son las cantidades a invertir que contablemente no originan pasivos a la empresa por provenir de emisión de acciones y / o aportaciones directas de los socios de la empresa.

c) **Otros activos disponibles:**

Se refiere a los recursos derivados de cuentas por cobrar que se indiquen en el activo circulante del Balance, también pueden provenir de alguna venta de activo fijo.

**Financiamiento Total:** Es la suma del financiamiento interno y externo y de otros activos disponibles.

7. **Saldo de efectivo:**

Se calcula sumando los valores del financiamiento total y las cantidades de dinero con los que la empresa cuenta para hacer frente a las obligaciones contraídas.

8. **Amortización de pasivos**

**Créditos bancarios:** Desglosando en capital e intereses.

**Otros pasivos exigibles:**

Se anotará la estimación de los vencimientos de las cuentas por pagar que aparezca en los pasivos circulantes, tales como proveedores, acreedores diversos, etc.

**Total de amortizaciones:** Es la suma de pagos por créditos de avío, refaccionarios y otros pasivos exigibles.

9. **Saldo antes de impuestos:**

Es la resta del saldo disponible para amortizaciones ( 7 ) y el total de amortizaciones ( 8 ).

10. **Impuesto sobre la renta:**

Deberá tomarse en cuenta los impuestos que se tengan que pagar en cada uno de los meses.

11. **Dividendos:**

Se refiere a la cantidad que la empresa reparte entre sus accionistas.

12. **Saldo efectivo a final del mes:**

Es el resultado de restar al saldo antes de impuestos, los impuestos correspondientes y el pago de dividendos.

### Formato general del Estado de Flujo de Efectivo.

	Mes 1	Mes n	Mes 12	Total
Saldo Inicial del Mes	yyy	xxx	xxx	YYY
<b>Entradas de Efectivo:</b>				
1. Ventas.				
Al contado	xxx	xxx	xxx	xxx
A crédito	xxx	xxx	xxx	xxx
2. Otros ingresos	xxx	xxx	xxx	xxx
-----				
Total Entradas.	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Salidas de Efectivo</b>				
3. Compras de Materias Primas o Productos terminados.	xxx	xxx	xxx	xxx
4. Gastos de operación:	xxx	xxx	xxx	xxx
5. Inversiones fijas:	xxx	xxx	xxx	xxx
Necesidades de financiamiento: Suma ( 3 + 4 + 5 )	xxx	xxx	xxx	xxx
-----				
Total Salidas de Efectivo.	xxx	xxx	xxx	xxx
6. Financiamiento.				
a) Financiamiento externo:				
Créditos bancarios.	xxx	xxx	xxx	xxx
Otras Fuentes de financiamiento.	xxx	xxx	xxx	xxx
b) Financiamiento interno				
Recursos propios.	xxx	xxx	xxx	xxx
c) Otros activos disponibles:	xxx	xxx	xxx	xxx
-----				
Financiamiento Total: Es la suma del 6.	xxx	xxx	xxx	xxx
-----				
7. Saldo de efectivo. Suma ( 1 + 2 + 6 - 3 - 4 - 5 )	xxx	xxx	xxx	xxx
8. Amortización de pasivos				
Créditos bancarios: Desglosando el capital e intereses.	xxx	xxx	xxx	xxx
Otros pasivos exigibles:	xxx	xxx	xxx	xxx
-----				
9. Saldo de efectivo antes de impuestos. Suma ( 7 - 8 )	xxx	xxx	xxx	xxx
10. Impuesto sobre la renta	xxx	xxx	xxx	xxx
11. Dividendos	xxx	xxx	xxx	xxx
-----				
12. Saldo efectivo a final del mes. Suma ( 9 - 10 - 11 )	xxx	xxx	zzz	zzz

#### 4.6.5 PROYECCION DE INVERSIONES.

Esta proyección consiste en realizar un cuadro comparativo de los conceptos de inversión con sus capacidades; costos unitarios; año en que se realiza la inversión referida al periodo de ejecución del proyecto, el cual para proyectos industriales excederá los cinco años, y la inversión total por cada concepto.

##### a) Capacidad Total

Se obtiene multiplicando la capacidad instalada referida a un turno por el número de turnos al año que se trabajen normalmente de acuerdo al tipo de industria de que se trate; la capacidad se expresará en unidades de producto terminado por año.

#### **b) Terreno y Mejoras**

**Se refiere a los terrenos en donde se asentará la planta industrial, las unidades se expresarán en metros cuadrados, o el costo unitario en pesos. La inversión total resultará de multiplicar el costo unitario por el total de unidades.**

#### **c) Obra Civil**

**Las inversiones en construcciones se agruparán en conceptos, tales como infraestructura, edificios para albergar equipos de proceso, oficinas, laboratorios y bodegas.**

**La capacidad o unidades se expresará en metros cuadrados de construcción, con excepción de las bodegas en donde podrán expresarse en toneladas almacenadas; los costos unitarios se darán en pesos por metro cuadrado; la inversión total se dará en pesos y será el resultado de multiplicar el número de unidades por el costo por unidad, desglosando la inversión en los años que dure la construcción de los edificios en caso de que sea más de uno.**

#### **d) Maquinaria y Equipo**

**Al igual que en el caso de las construcciones, las inversiones en equipos se agrupan en secciones o grandes líneas de proceso como pudieran ser recepción, selección, acondicionamiento en cualquiera de sus formas, procesamiento en cualquiera de sus formas, envasado, empaque y otros equipos como serían equipos de laboratorio, equipos del taller de mantenimiento y otros.**

**Los costos de embalaje, fletes, seguros de transportación y gastos de instalación deberán adicionarse al costo de los equipos.**

**La capacidad de los equipos se expresará en unidades de producto procesado por turno de ocho horas de operación y el costo unitario se expresará en pesos por unidades procesadas en un turno y la inversión total resultará de multiplicar capacidad por costo unitario.**

**Se indicará el año en que se realizan las inversiones dentro del periodo de ejecución del proyecto.**

#### **e) Servicios Auxiliares**

**Se agruparán los equipos e instalaciones de acuerdo al servicio que provean, ya sea éste abastecimiento de agua, energía eléctrica, combustibles, vapor, aire comprimido y sistemas de refrigeración como los más comunes. La diferencia con el punto anterior de Maquinaria y Equipo, consiste en que la capacidad de las instalaciones y equipos no se da en referencia a producto procesado sino en las unidades que se manejen en cada concepto de acuerdo a**

## **b) Terreno y Mejoras**

**Se refiere a los terrenos en donde se asentará la planta industrial, las unidades se expresarán en metros cuadrados, o el costo unitario en pesos. La inversión total resultará de multiplicar el costo unitario por el total de unidades.**

## **c) Obra Civil**

**Las inversiones en construcciones se agruparán en conceptos, tales como infraestructura, edificios para albergar equipos de proceso, oficinas, laboratorios y bodegas.**

**La capacidad o unidades se expresará en metros cuadrados de construcción, con excepción de las bodegas en donde podrán expresarse en toneladas almacenadas; los costos unitarios se darán en pesos por metro cuadrado; la inversión total se dará en pesos y será el resultado de multiplicar el número de unidades por el costo por unidad, desglosando la inversión en los años que dure la construcción de los edificios en caso de que sea más de uno.**

## **d) Maquinaria y Equipo**

**Al igual que en el caso de las construcciones, las inversiones en equipos se agrupan en secciones o grandes líneas de proceso como pudieran ser recepción, selección, acondicionamiento en cualquiera de sus formas, procesamiento en cualquiera de sus formas, envasado, empaque y otros equipos como serían equipos de laboratorio, equipos del taller de mantenimiento y otros.**

**Los costos de embalaje, fletes, seguros de transportación y gastos de instalación deberán adicionarse al costo de los equipos.**

**La capacidad de los equipos se expresará en unidades de producto procesado por turno de ocho horas de operación y el costo unitario se expresará en pesos por unidades procesadas en un turno y la inversión total resultará de multiplicar capacidad por costo unitario.**

**Se indicará el año en que se realizan las inversiones dentro del periodo de ejecución del proyecto.**

## **e) Servicios Auxiliares**

**Se agruparán los equipos e instalaciones de acuerdo al servicio que provean, ya sea éste abastecimiento de agua, energía eléctrica, combustibles, vapor, aire comprimido y sistemas de refrigeración como los más comunes. La diferencia con el punto anterior de Maquinaria y Equipo, consiste en que la capacidad de las instalaciones y equipos no se da en referencia a producto procesado sino en las unidades que se manejen en cada concepto de acuerdo a**

las normas industriales; por ejemplo, en calderas o generadores de vapor, la capacidad se expresará en B.H.P.'s instalados (Boiler Horse Power o Caballos Caldera de Fuerza) o bien en el caso de subestaciones eléctricas KVA's (Kilo Volt Amperes) etc.

#### f) Equipo de Transporte

Se incluirán aquí tractocamiones, camiones, camionetas, tractores, montacargas y automóviles utilitarios, todos estos tipos enlistándose por separado.

Para cada tipo de transporte se dará la capacidad en toneladas de carga totales y el costo unitario se dará en pesos por el total de la inversión efectuada.

#### g) Ingeniería y Gastos de Preinversión

En este rubro se presentan el costo de estudios de investigación de desarrollo y diseño de ingeniería, gastos de puesta en marcha, gastos de constitución de la empresa o gastos de organización y gastos de investigación de mercado.

#### h) Imprevistos

Se apartará una reserva igual al 15% de las inversiones en activos fijos, excepto terrenos, del cual 5% corresponderá a provisiones por cambios en los conceptos de inversión y 10% por cambios en los precios.

### 4.6.6 OTROS INDICADORES.

#### 4.6.6.1 Capacidad de pago

Este indicador refleja el potencial con que la empresa cuenta para pagar sus obligaciones y se calcula dividiendo las utilidades después de impuestos entre las amortizaciones de los diferentes préstamos incluyendo tanto el pago a capital como a intereses, el mínimo deseable para este indicador es 1.5

Capacidad de pago = Utilidad después de impuestos / Amortización del préstamo.

#### 4.6.6.2 Punto de equilibrio

Es el número de unidades que la empresa necesita vender para igualar sus ingresos a sus egresos incluyendo las amortizaciones del crédito.

Punto de equilibrio = 
$$\frac{\text{Total costos fijos} + \text{Amortizaciones de créditos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}}$$

**Este número de unidades referido, da una idea del grado de dificultad que tendrá la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y generar utilidades.**

#### **4.6.6.3 Ingreso neto por empresa**

**El ingreso neto de la empresa es el resultado de restar utilidades después del pago de impuestos, los gastos financieros correspondientes a créditos vigentes.**

#### **4.6.6.4 Inversión fija por empleo generado.**

**Este indicador se obtiene dividiendo el monto total de la inversión en activos fijos entre el número de empleos generados.**

---

## CASO PRACTICO

---

Como mencionaba en la introducción de esta tesis, la aplicación práctica de la guía para elaborar y presentar un Proyecto de Inversión estará enfocada a la creación de una empresa del giro ganadero. Dicha rama del sector Pecuario es en términos generales, la más importante en dicho sector, la producción mexicana de carne de las cuatro principales especies ganaderas (bovinos, porcinos, ovinos y caprinos) ha registrado en los años recientes una tendencia positiva que ha permitido cierta recuperación del conjunto de la actividad cárnica del país, al pasar de 2 millones 562 mil toneladas en 1989 a 3 millones 207 mil en 1993.

Según el informe anual de actividades de la Confederación Nacional Ganadera (CNG) publicado en mayo de 1994, este crecimiento resulta aceptable. Sin embargo, se basa casi exclusivamente en el dinamismo de la producción de carne bovina y de aves, y se observa un aumento muy limitado en los otros tipos de carne.

En buena medida, la producción de carne en México observa límites en su crecimiento a causa de la competencia a que ha sido expuesta con la apertura comercial, la cual ahora se agudiza con el Tratado de Libre Comercio (TLC) y con la aplicación de prácticas destaleas que denuncian los ganaderos mexicanos.

México es el principal exportador de ganado en pie en el mundo. Por este rubro capta el mayor volumen de divisas del sector pecuario. La exportación de becerros es una opción que rinde dividendos, principalmente a los ganaderos situados en las zonas semiaridas donde las épocas de sequía obligan a desalojar los potreros para permitir la sobrevivencia de los vientos, donde no existen alimentos suficientes y la engorda en corral se enfrenta a altos costos de los insumos.

El potencial que representa el mercado de los Estados Unidos permite a los productores capitalizar las ventajas competitivas, al aprovechar la cercanía con ese país, lo que favorece menores costos de transporte y obtener mejores precios por el ganado de acuerdo a su calidad.

La exportación de bovinos ha demostrado que es una actividad tradicional en nuestro país, la cual ha estado en alguna época obstaculizada por barreras arancelarias y en otras suprimida por circunstancias sanitarias y favorecida durante los últimos años.

A continuación citaré los antecedentes históricos del comportamiento de dicho sector en nuestro país.



El 3 de marzo de 1914 se publicó un decreto en el cual se gravaba la exportación con \$40.00 por cada cabeza de ganado exportada, posteriormente el 30 de marzo de ese mismo año se autorizó la libre exportación siempre y cuando la Secretaría de Hacienda lo considerara conveniente.

Nuevamente el 17 de octubre de 1914 se establecieron gravámenes de la siguiente manera:

Por becerro exportado \$ 9.00

Por novillo hasta de un año \$ 12.00

Por novillo de 2 años \$16.00

Por novillo de más de 3 años \$ 20.00

En el periodo comprendido entre 1947 y 1954 la aparición de la fiebre fue causa de suspensión de las exportaciones.

Desde 1962 se ha considerado el ciclo ganadero del 1o. del septiembre al 31 de agosto debido a los periodos naturales de secas y lluvias, intimamente ligados al manejo de las explotaciones, al proceso comercial y en vista de que en último trimestre del año se identifica el ganado sujeto a exportación, se hace el herrado, la castración, el destete y la selección de hembras de reemplazo, eliminándose las vacas que concluyen su ciclo productivo.

En 1980 la ley Mackinley impuso derechos prohibitivos a la importación de nuestro ganado, dicha ley hizo disminuir las exportaciones a sólo 6 mil cabezas.

En 1985 fue derogada y las exportaciones aumentaron a 154 mil cabezas de ganado.

Hasta 1988, la exportación se vino manejando a través de cuotas concedidas a las uniones ganaderas regionales de los estados fronterizos.

A partir de 1989 se suprimió este sistema y se autorizó la exportación desde cualquier estado del país.

El 6 de noviembre de 1989 se publicó el Diario Oficial de la Federación el decreto reduciendo los impuestos de exportación pagándose hasta el 31 de agosto de 1990 el 10%, a agosto de 1991 el 5%, a agosto de 1992 el 1.67%, y a partir del 1o. de Septiembre de 1992 quedaron exentas las exportaciones del pago de impuesto.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio aumentarán las importaciones de Bovinos y Carne de Res, en el caso de la mesa de carne de bovinos, se destacó el hecho de que la desgravación arancelaria total que se decidió en las negociaciones del TLC propició que las importaciones de ganado bovino y carne de res se elevaran en 53 por ciento en enero y febrero de 1994 bajo condiciones de discriminación de precios, lo cual representa una amenaza de deterioro para estos productores de carne de bovino.

**Se advierte que dada la amplia capacidad de producción como de exportación de que disponen los productores y exportadores de nuestro país, se prevé que el TLC propicie un ascenso considerable de las exportaciones hacia a Estados Unidos y una presencia mayor de éstas en el mercado nacional e internacional.**

***Compañía Ganadera  
Mexicana, S.A. de C.V.***

---

***Proyecto de Inversión.***

***Hidalgo, México.***

***Julio 1994***

***Compañía Ganadera  
Mexicana, S.A. de C.V.***

***Presentación del Proyecto.***

***Sumaria ejecutiva.  
Cuestionario general informativo.***

# **SUMARIA EJECUTIVA**

## **INTRODUCCION.**

*Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V. se establecerá con oficinas administrativas en Pachuca, Hidalgo, y oficinas de Producción en Ixmiquilpan, Hgo., el Presidente de la empresa y Director de Producción es el Sr. Ing. Agr. Carlos Zamarrón Ruiz.*

*Compañía Ganadera Mexicana está encomendada a ser la mejor, a realizar el trabajo con calidad cada minuto de cada día, en cada cabeza de ganado propia de cada cliente. El ganado será recibido las veinticuatro horas del día, durante los 365 días del año. Desde su ingreso a los corrales, se determina el peso del ganado mediante una báscula, esta información es comparada con el peso facturado por parte del proveedor. Después de que el ganado es descargado de los camiones y pesado, son cuidadosamente trasladados a un corral específico el cual cuenta con alimento y una superficie amplia para su óptimo desarrollo.*

*Las operaciones de la Compañía Ganadera Mexicana están divididas en dos áreas estratégicas de operación de negocios: (i) Producción, que implica recepción de los animales, procesamiento de información, alimentación y cuidados sanitarios, todas estas actividades se llevarán a cabo en Ixmiquilpan, Hidalgo. (ii) Administración, que implica procesamiento de información, contabilidad, ventas, compras y mercadotecnia, lo cual se llevará en las oficinas de la ciudad de Pachuca, Hidalgo y México, D.F.*

## **SUMARIA EJECUTIVA**

*El propósito de este documento es proveer información de respaldo, tal como el planteamiento de los objetivos a corto y largo plazo de Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V., los estados financieros proforma, tendencias del mercado demandante; toda esta información es necesaria para contratar un financiamiento de crédito para desarrollar este proyecto con NAFINSA Nacional Financiera*

### **PROPUESTA FINANCIERA.**

*La Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V., se establecerá en el Rancho Golondrinas, que se encuentra en la carretera Ixmiquilpan-Huichapan, en el Ejido de las Golondrinas, el cual cuenta con 55 hectáreas de terreno para siembra, derecho de agua para el riego de las hectáreas durante todo el año, y 16 de corrales con una capacidad de 50 cabezas de ganado por cada corral, obteniendo un promedio de 800 cabezas de animales en proceso de engorda.*

*La Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V. estará dirigida por: El Sr. Carlos Zamarrón Ruiz, Ingeniero Agrónomo Fitotecnista, egresado de la Universidad Autónoma Chapingo, Presidente y Director de Producción; y el Sr. Fernando Alberto Zamarrón Ruiz, Licenciado en Contaduría egresado de la Universidad Panamericana, Vicepresidente, Director Administrativo y Representante legal de la Compañía.*

*La Compañía Ganadera Mexicana busca un apoyo bancario de una línea de crédito operativa de \$ 1.00 millón de dolares (o su equivalente en moneda nacional) con un plazo a 10 años para solventar la deuda.*

## ***SUMARIA EJECUTIVA***

***Las garantías de este crédito serán las cuentas por cobrar, los inventarios, y los activos fijos a nombre de la Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.***

***Si requiere información adicional, por favor comuníquese con el Sr. Ing. Agr. Carlos Zamarrón Ruiz, Presidente y Director de Producción, Cumbres No. 109, La Hacienda. Pachuca, Hgo. Teléfono y Fax. (771) 372-02.***

***Alternativamente, por favor comuníquese con el Sr. Lic en C. Fernando Alberto Zamarrón Ruiz, Vicepresidente y Director Administrativo, al teléfono y fax (5) 534-38-93.***

## ***Cuestionario General del Proyecto***

***4.1.2.1. Esta sección presentará información sobre los accionistas principales del Proyecto de Inversión de la Empresa.***

***4.1.2.1 Datos de los accionistas***

***a) Compañía Ganadera Mexicana, S. A. de C.V.***

***Presidente: Ing. Agr. Carlos Zamarrón Ruiz.***

***Representante Legal: C.P. Fernando Alberto Zamarrón Ruiz.***

***4.1.2.2 Domicilio de los accionistas.***

***Domicilio Fiscal:***

***Cumbres No. 109.***

***Fracc. La Hacienda.***

***Pachuca, Hgo. C.P. 42070***

***Mexico.***



## ***Cuestionario General del Proyecto***

### ***4.1.2.3 Ubicación de las inversiones.***

*Rancho Las Golondrinas.*

*Carretera Ixmiquilpan - Huichapan; Ejido Golondrinas.*

*Poblacion más cercana : Al oeste: Huichapan*

*Al este: Ixmiquilpan, Hgo.*

*Al norte: Alfajayucan, Hgo.*

*Al Sur: Tasquillo y Zimapán, Hgo.*

*Plan Nacional de desarrollo industrial : \_\_\_ IIB \_\_\_.*

### ***4.1.2.4 Tipo de sociedad que se desea constituir.***

*Sociedad Anónima de Capital Variable*

### ***4.1.2.5 Fecha de constitución de la empresa.***

*1° de octubre de 1994.*

*En cuanto al capital social de la empresa, se anotarán las cantidades en Nuevos Pesos que correspondan a los siguientes conceptos.*

#### ***a) Capital suscrito.***

*Una vez realizada la compra, se tramitará el registro. ( Acta Constitutiva).*

## ***Cuestionario General del Proyecto***

***b) Capital pagado.***

*Una vez realizada la compra, se tramitará el registro. ( Acta Constitutiva).*

***c) Capital fijo sin derecho a retiro..***

*Una vez realizada la compra, se tramitará el registro. ( Acta Constitutiva).*

***d) Capital variable máximo. ( Sólo en el caso de que sea Sociedad Anónima de Capital Variable ).***

*Esta información se obtendrá del acta constitutiva de la empresa cuando sea el caso, así como las modificaciones posteriores a la protocolización original.*

***4.1.2.6 Actividades de la empresa.***

*En la actualidad el Rancho Golondrinas se dedica a la engorda de ganado de manera estabulada; el proyecto de inversión se enfocará a continuar con esta actividad manejando altos volúmenes de cabezas en engorda, se implementará tecnología adecuada para el desarrollo operativo de la empresa, además se formará el pie de cria en el rancho. Para difundir en la zona un mejoramiento genético de los animales que se engorden se contará con tierras dedicadas a la producción de forraje.*

## ***Cuestionario General del Proyecto***

*Las actividades de la empresa serán las siguientes:*

***a) Engorda de ganado.***

*Siendo esta la actividad principal y objetivo del proyecto, se tiene contemplado tener un número de 800 animales en los corrales, trabajando con éstos de la siguiente manera:*

*Cada mes se recibirán 200 animales de 260 Kilogramos de peso promedio, los cuales al termino de 150 días de alimentación tendrán un peso final de 450 kilogramos, logrando así una ganancia diaria de peso promedio de 1.30 kg.*

*Con el Peso obtenido se destinarán a los principales centros de consumo.*

***b) Siembra.***

*Esta es una actividad necesaria ya que de esta se elaborará la principal fuente de alimentación para el ganado, se contará con 55 hectáreas de terreno en las cuales se sembrarán cultivos como: maíz, sorgo, alfalfa, avena; siendo los forrajes principales para la elaboración de las dietas.*

***c) Pie de cria.***

*El pie de cria se contempla como una actividad a desarrollar a largo plazo, la crianza de ganado de raza europeas serán seleccionadas de acuerdo a su adaptación en la zona. Una vez seleccionadas, se adquirirá un semental y treinta novillonas que cubran las siguientes características:*

## ***Cuestionario General del Proyecto***

### ***Características:***

- 1) Raza pura.***
- 2) Que estén preñadas siendo su primer parto.***
- 3) El Producto a obtener debe de las mismas características fenotípicas y genotípicas que sus progenitores.***

***Los ingresos por este tipo de animales son mucho más altos ya que el producto obtenido es de mayor calidad.***

### ***4.1.2.7 Antecedentes Crediticios.***

***Ninguno.***

***Compañía Ganadera  
Mexicana, S.A. de C.V.***

---

***Descripción del Proyecto.***

***Organización Empresarial.***

***Selección de Equipo.***

***Capacidad Instalada.***

***Ejecución del Proyecto.***

## ***Organización Empresarial***

### ***ESTRUCTURA CORPORATIVA.***

***Anexo a este documento se encuentra el organigrama horizontal de la estructura corporativa de la Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.***

***Es importante mencionar que los puestos determinados en el Organigrama se irán ocupando conforme al crecimiento y necesidades operativas de la Empresa, por lo que al iniciar las actividades, se pensará en reclutar solo a la gente más necesaria.***

***Personal Ocupado al inicio de las operaciones.***

***Director de Producción.***

***Secretaria Producción.***

***Director de Administración.***

***Auxiliar Contable.***

***Secretaria Administración.***

***Gerente Comercialización.***

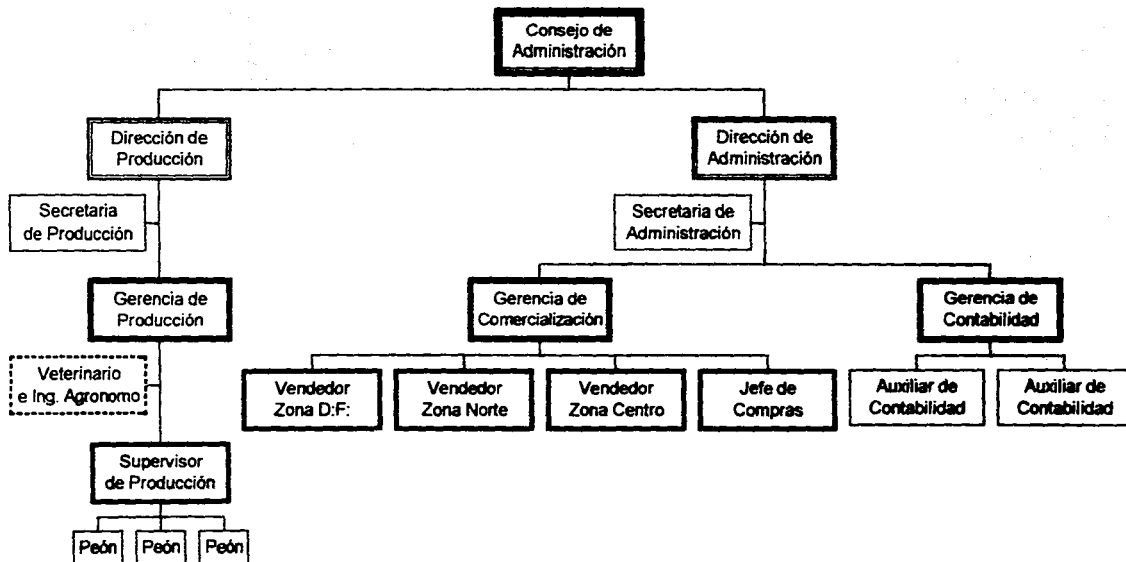
***Vendedor Zona A.***

***Vendedor Zona B.***

***Vendedor Zona C.***

# Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

Estructura Corporativa



## ***Organización Empresarial***

***La estructura corporativa se conforma de la siguiente manera:***

***Consejo de Administración.***

***Los integrantes de este consejo tiene derecho de voto en las asambleas ordinarias y extraordinarias para la toma de decisiones***

***Descripción de Puestos.***

***I. Dirección de Producción.***

***Esta dirección estará a cargo del desarrollo productivo de la empresa desde la recepción, procesamiento, alimentación, sanidad y entrega del ganado al cliente.***

***Usualmente, el cargo será destinado a una persona graduada de la universidad con un título en ciencias agrícolas y animales, administración de empresas o el equivalente.***

***Debido a sus muchas y diversas responsabilidades, se dice que el director de producción tiene que ser un nutricionista, un ingeniero agrónomo, un comprador de ganado, un vendedor y un empresario.***



## **Organización Empresarial**

*Más que nada es un astuto hombre de negocios. Así que con sus clientes en mente, él intenta mejorar en tres áreas básicas : (1) Comprando ganado y materiales de alimentación; (2) Vendiéndolo el ganado preparado y (3) El mínimo aumento en el costo.*

*La responsabilidad principal del director de producción es la de proporcionar trabajo y supervisar al personal. También tiene que aprobar gastos principales, presupuestos y gastos de capital; servir de controlador de operaciones de planta para lograr la eficiencia, calidad y control del inventario; coordinar pautas nutricionales y veterinarias; y asegurar la exactitud e integridad de todos los negocios de la Compañía. En muchos casos, el Director se hace cargo de la venta del ganado preparado para los clientes.*

*a) Gerente de Producción.*

*Como su jefe, tiene que tener un conocimiento total del campo y del ganado, su salud y nutrición. Tiene que entender, motivar y dirigir a las personas.*

*En Compañía Ganadera Mexicana, el gerente de Producción es responsable de embarcar y recibir el ganado; dirigir las reparaciones y el mantenimiento de los potreros de engorda, también coordinar las actividades de campo, controlar la administración de los iragaderos y el movimiento y la curación del ganado enfermo.*

## **Organización Empresarial**

### ***b) Supervisor de Producción***

*Pasa la mayoría del tiempo en el campo, inspeccionando al personal, chequeando cada tragadero de alimentación tres o cuatro veces por día. El determina la ración y cuanto se debe de alimentar.*

*El tiene que saber qué tanto debe de comer el ganado con relación al peso del animal, cuando cambiar al ganado de una ración a otra, etc. El controla la entrega del grano para que sea puntual y exacta. El está pendiente de todo lo que necesite atención especial, tal como cables sueltos en los tragaderos, delantales lodosos, agua sucia, problemas de plagas y enfermedades en los cultivos, etc.*

*Tipicamente el Supervisor de Producción dirige a una cuadrilla de trabajadores, como los operadores de maquinaria, peones en campo, y personas dedicadas al mantenimiento.*

### ***c) Peón.***

*Su función principal es la de realizar todas las actividades de trabajo tanto en el campo como en los corrales de engorda.*

## **Organización Empresarial**

### ***Personal de Asistencia***

#### ***a) Veterinario.***

***Es el responsable de tratar todo el ganado enfermo. Tratamientos de rutina son recetados por el veterinario, también es responsable por la compra y el inventario de las medicinas, por el tratamiento continuo de los animales, y de reportar a la dirección de producción todos los registros de los animales tratados y las medicinas que se usaron.***

### **II. Dirección de Administración.**

***Se divide en Gerencia de Comercialización encargada de compras de insumos para la operación de la empresa, comercialización y venta del producto. Y en la Gerencia de Contabilidad encargada del procesamiento de información, elaboración de contabilidad e información financiera.***

#### ***a) Director de Administración.***

***Responsable de: a) Emitir la información contable, financiera y fiscal de la empresa que contribuya a la toma de decisiones así como el adecuado cumplimiento de las disposiciones fiscales que rigen a la empresa. b) Salvaguardar, controlar, administrar, y optimizar de manera eficiente los recursos materiales y económicos de la empresa a través de la creación e implantación de los sistemas de control interno, políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de objetivos o metas institucionales.***

## ***Organización Empresarial***

### ***b) Gerente de Comercialización.***

*Encargado del area de ventas, la cual estará dividida en zonas geográficas manejadas por diversos vendedores, encargado de promover e investigar mercados, realizar publicidad, investigar parámetros de competencia y escalas de descuentos.*

### ***c) Gerente de Contabilidad.***

*Encargado de generar la información contable financiera, presentación de declaraciones de impuestos, generar información contable administrativa, proyectar los costos y evaluación de riesgos. Responsable de crédito y cobranza, y cuentas por pagar.*

### ***d) Vendedor.***

*Encargado de levantar pedidos de cliente, elaboración de programas de venta, y atención al cliente.*

### ***e) Auxiliar de contabilidad.***

*Persona capacitada para elaborar estados Financieros básicos, manejo de sistemas contables, encargado de toda la información contable y administrativa.*

## ***Organización Empresarial***

***f) Chofer.***

***Encargado de abastecimiento de producto a los introductores de las diferentes partes de la región.***

***g) Secretaria.***

***Apoyo técnico a las Direcciones de Producción y Administración para el buen funcionamiento de las políticas y procedimientos de los diversos departamentos que la integran.***

## ***Selección de equipo***

***La Compañía Ganadera Mexicana S.A. de C.V., tiene contemplado dentro de sus inversiones en activos fijos la adquisición de los siguientes equipos agrícolas y de transporte.***

***Los costos de los equipos agrícolas y equipo de transporte han sido cotizados por Compañía Ganadera Mexicana S.A. de C.V., por lo que anexamos copia de las cotizaciones de precios.***

<b><i>Tipo.</i></b>	<b><i>Costo N\$.</i></b>
<b><i>Equipo Agrícola.</i></b>	
<b><i>Tractor John Deere 2755.</i></b>	<b><i>62,000.00</i></b>
<b><i>Ensiladora 3960.</i></b>	<b><i>30,000.00</i></b>
<b><i>Sembradora John Deere MP25</i></b>	<b><i>9,780.00</i></b>
<b><i>Equipo de transporte.</i></b>	
<b><i>F-350 con carrocería de redilas y motor 351</i></b>	<b><i>56,000.00</i></b>
<b><i>F-150 motor 6 cilindros.</i></b>	<b><i>47,000.00</i></b>
<b><i>F-150 motor 6 cilindros</i></b>	<b><i>47,000.00</i></b>
<b><i>Camión M-Benz L1417/52</i></b>	<b><i>162,043.00</i></b>

## ***Capacidad Instalada***

### ***Capacidad Instalada.***

***Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V. cuenta con una capacidad instalada para 800 cabezas de ganado en proceso de engorda. El plan para ocupar el 100% de la capacidad instalada se realizará en 4 meses a partir de que el ganado sea adquirido a los proveedores.***

***Los días laborables al año son aquellos que se encuentran legítimamente enmarcados en la Ley Federal del Trabajo, por lo que se respetarán los días de asuetos señalados en tal ordenamiento.***

***Los turnos de trabajo se dividirán en dos áreas:***

#### ***Jornada diaria.***

***Area de Producción. 8 hrs.***

***Primer turno. (Matutino)***

***Segundo turno. (Vespertino)***

***Area de Administración. 8 hrs.***

***Un solo turno.***

***Se contará con un control estricto sobre la asistencia y horarios de trabajo en las diferentes áreas para lograr una eficiente operatividad de la misma.***

## **Localización**

### ***IXMIQUILPAN, HIDALGO.***

***En la región en donde se tiene contemplada la explotación ganadera no existe en la actualidad una empresa que genere tecnología sobre la engorda de ganado bovino, siendo ésta la primera que creará fuentes de empleo en la zona además de ofrecer a todos aquellos pequeños engordadores la asesoría y capacitación adecuada para mejorar en sus explotaciones.***

***La ciudad de Ixmiquilpan se encuentra localizada a 150 Km. de la ciudad de México, a 90 Km. de la ciudad de Queretaro y a 120 Km. de la ciudad de Pachuca, estas tres ciudades serían los principales centros de abastecimiento de nuestro producto.***

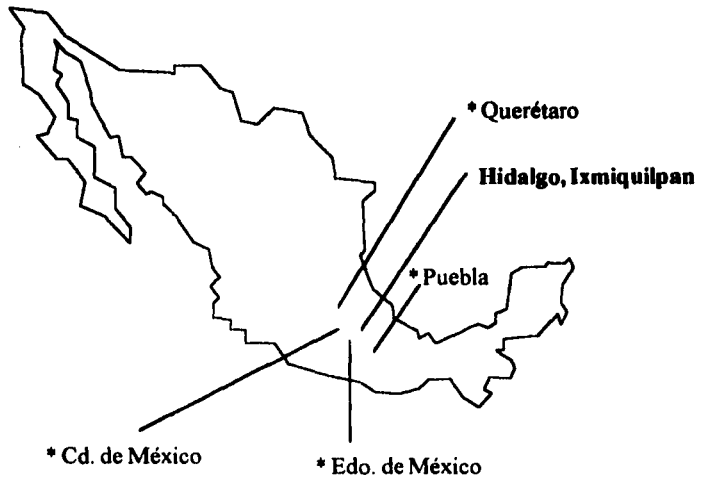
***La directiva opina de Ixmiquilpan, Hgo. un lugar con muchas ventajas estratégicas.***

- a) Nuestros productos podrán ser transportados con gran facilidad a cualquiera de los tres principales centros de abastecimiento.***
- b) Los sistemas de comunicación son muy efectivos, ya que la autopista México- Queretaro se encuentra a pocos minutos de nuestra ubicación, y los mercados al norte de esta ciudad pueden ser fácilmente atacados.***
- c) Proximidad hacia los clientes. La mayoría de los centros principales de consumo se encuentran sólo a 2 o 3 horas de carretera.***
- d) El trabajo será estable y esto ofrece un alto grado de entrenamiento calificado.***



## Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

### Localización Geográfica.



\* Principales Centros de Consumo.

## ***Proceso productivo***

### ***Procedimientos de operación.***

#### ***1.- Recepción del ganado.***

***El ganado es recibido las veinticuatro horas del día, durante los 365 días del año. Desde su ingreso a los corrales, se determina el peso del ganado, mediante una báscula, esta información es comparada con el peso facturado por parte del proveedor. Después de que el ganado es descargado de los camiones y pesado, son cuidadosamente trasladados a un corral específico el cual cuenta con alimento y una superficie amplia para su mejor desarrollo.***

#### ***2.- Procesamiento.***

***El ganado es trasladado desde los corrales hasta una prensa después de veinticuatro horas de haber arriado para prepararse para un proceso final. El ganado requiere ser ordenado por peso como por raza. Este proceso está diseñado para que comodamente haya un flujo fácil del ganado, obteniendo respuestas técnicas tales como peso, salud, etc. Se asigna a cada uno de los animales un número de control, el cual será su identificación permanente. También se les provee de productos sanitarios basados en el tipo de animal, origen e historia. Al término de este procedimiento, el ganado es acomodado en su corral permanente.***

## ***Proceso productivo***

### ***3.- Alimentación.***

***Como ha sido indicado, después de que el ganado ha sido procesado, se incorpora a un corral de alimentación. Todos los corrales están diseñados con un tamaño adecuado proporcionado por cabeza. La alimentación se ofrece por lo menos dos veces al día. La cantidad de alimento se basa en las características del ganado.***

***El ganado comienza su dieta con una ración que contiene 50% a 60% de forraje y son movidas por series que van de 15 hasta 25 días, posteriormente en una dieta que contiene de 7% a 10% de forraje dependiendo de la fórmula específica. Todas las raciones son completamente elaboradas en molinos de alimento los cuales mantienen un alto control de los ingredientes y del producto terminado. Las raciones consisten de los siguientes productos tales como alfalfa, maíz de silo, granos, suplementos de proteínas y minerales, mantecas, melazas y otros agregados alimenticios.***

***Los ingredientes de alimentación son comprados para proveer de 10 a 60 días, y son costeados los días 1 y 15 de cada mes.***

### ***Sanidad.***

***Cada corral de ganado será observado diariamente por los técnicos y especialistas para vigilar los problemas sanitarios. Si en un momento dado existe un animal enfermo, es trasladado a un corral apropiado para recuperación clínica. El ganado es diagnosticado clínicamente observando su problema de salud, y se le implementa un tratamiento individual. Se identifica el ganado enfermo y es tratado diariamente durante su periodo de hospitalización. Después del tratamiento clínico, el ganado se regresa a un corral de recuperación por 2 o 3 días para permitir el ajuste de la ración y su recuperación física mejor que cuando estaba en el corral. Posteriormente el ganado es enviado a su corral original.***

## **Contabilidad y Mercado**

### **Contabilidad.**

*Una vez recibido, el ganado es registrado a nuestro sistema de contabilidad y son identificados por los números de ingreso. La información registrada en el sistema incluye : raza y origen, peso pagado y costo del ganado. Esto empieza a abrir los archivos en el sistema y subsecuentemente se adicionarán conforme las operaciones de compra de ganado vayan ocurriendo. Todos los procesos y los cargos son contabilizados diariamente en cada cuenta y acumulada en los archivos contables. La alimentación es contabilizada al momento de la entrega a los corrales (Camión de alimentos), y por cada lote de alimento, toda esta información es registrada en el sistema. Asimismo, cuando el ganado es embarcado al empacador, nosotros podemos con el peso de embarque y precio por kilo de cada animal que nos dan, calcular todos los costos al día, el costo de producción por cabeza del peso ganado, así como la utilidad por cabeza. Toda la información actual está disponible. Nuestros procedimientos de operación incluyen envío y recepción de información por correo, listas quincenales por mes detallando información del ganado, y un cierre final antes de que el ganado sea embarcado.*

### **Mercadeo.**

*Cuando el ganado alcanza el término de su periodo de alimentación, se ponen a observación para determinar cuando se pueden poner en listas de demostración. Esta es una combinación de elementos tales como la apariencia física, días de alimentación, peso al inicio del proceso, lista de consumo alimenticio, etc.*

## ***Contabilidad y Mercado***

*Una vez que el ganado está registrado en las listas de demostración, empacadoras observarán el ganado y realizarán un pedido con su propuesta basado en su situación individual. Normalmente, un representante de la Compañía Ganadera Mexicana contactará con el cliente para comunicarle que ha pasado con su pedido y cual sería el precio del pedido de su ganado. En este punto, el cliente podrá aceptar la propuesta o esperar una mejor oferta. Nosotros estaremos en contacto con todo los mercados y sólo venderemos a aquellos clientes que su propuesta haya sido aceptada. Otros métodos de venta de ganado, u otras propuestas de compra, también serán utilizables si se desea o cuando las condiciones del mercado así lo exijan.*

*El grado de comunicación entre el personal de campo de la Compañía Ganadera Mexicana está determinado para cada cliente. Nosotros hacemos lo posible por anticiparnos y acomodarnos a las necesidades del cliente para la venta del ganado basados en un sistema que es compatible a nuestra operación. Nuestra posición geográfica, y técnicas con experiencia dentro del mercado permite a la Compañía Ganadera Mexicana recibir los mejores precios por el ganado tan fino y especial que manejamos.*

***Compañía Ganadera  
Mexicana, S.A. de C.V.***

---

***Mercado.***

***Oferta.***

***Demanda.***

***Relaciones Oferta-Demanda.***

## ***Oferta***

### ***Productos.***

***El producto obtenido en la empresa es el siguiente : 200 cabezas mensuales de características fenotípicas homogéneas, con un peso final de 450 kg. de peso cada uno, listo para ser consumido o 90,000 kg. de carne.***

### ***Precios de venta.***

***El precio de venta depende del comportamiento de la oferta y la demanda que se esté manejando en el momento de la venta; el precio en este momento se encuentra entre N\$ 5.30 a N\$ 5.60 Kg. de carne en pie, Precio promedio de N\$ 5.45.***

### ***Exportaciones.***

***No se tiene pensado realizar exportaciones en los primero cinco años del proyecto.***

## ***Demanda***

### ***Mercados Geográficos.***

#### ***Principales Centros de Consumo:***

- a) México, D.F., que se encuentra a 150 Km. de distancia.***
- b) Querétaro, Qro. se encuentra ubicado a 100 Km. de distancia.***
- c) Pachuca, Hgo. se encuentra ubicado a 90 Km. de distancia.***

***El tipo de transportación que se usará para comercializar el ganado va a estar dividido en dos: i) Los compradores podran ir a recoger el ganado con su medio de transporte absorbiendo ellos el costo del flete. ii) La empresa cobra el flete por el transporte del ganado al lugar que decida el comprador.***

### ***3.2.2. Compradores.***

***Nombre de los compradores.            Clasificación.***

***a) Ciudad de México.***

***Sr. Antonio Calva.            Introdutor de ganado. Rastro ferrería.***

***Sr. Guillermo Castro.    Introdutor de ganado.***

***Rastro Frigorífico y Empacadora ABC de Los Reyes S.A . KM 24.2.***



## ***Demanda***

***b) Ciudad de Querétaro.***

***c) Ciudad de Pachuca.***

<b><i>Sr. Tomás Baños.</i></b>	<b><i>Introduccion de ganado.</i></b>
<b><i>Sr. Jorge Ortiz.</i></b>	<b><i>Introduccion de ganado.</i></b>
<b><i>Sr. Jesús Gutierrez.</i></b>	<b><i>Presidente union de introductores.</i></b>
<b><i>Sr. Joel Hernández.</i></b>	<b><i>Introduccion de ganado.</i></b>
<b><i>Sr. Pedro Calva.</i></b>	<b><i>Introduccion de ganado.</i></b>
<b><i>Sr. Raúl Mosqueda.</i></b>	<b><i>Introduccion de ganado.</i></b>
<b><i>Sr. Ernesto Lopez.</i></b>	<b><i>Introduccion de ganado.</i></b>
<b><i>Sr. Campillo</i></b>	<b><i>Introduccion de ganado.</i></b>

***Políticas de venta.***

***1) Ganado.***

***a) Se contara con una persona dedicada a a la comercializacion de la empresa, compra- venta de ganado y de insumos.***

***b) Esta persona tendrá asignados un minimo de 2 agentes que trabajarán a base de comisiones.***

***c) El ganado se venderá libre a bordo en el rancho, por lo que toda entrega causa flete de embarque. Se tendrán excepciones según la cuantía de la operación.***

## ***Relaciones Oferta - Demanda***

***Demanda del mercado.***

***El mercado es elástico en relación a nuestro producto.***

***Relaciones Oferta-Demanda.***

***Calidad.***

***La empresa se centrará en el servicio al cliente. No es posible conformarnos con la normalidad de los procesos, hay que procurar tener el mínimo de defectos para lograr el 100% de la satisfacción de los clientes. Valen más 1500 clientes satisfechos que 2000 insatisfechos. El concepto de servicio que crea adicción en los clientes es aquel que trae experiencias satisfactorias repetitivas.***

***La labor de un puesto tiene sentido en la medida en que sirve a otro, que satisface el cliente interno, y a través de ello se vincula con las necesidades del cliente externo. Si la empresa se enfoca a servir al cliente externo y en cada uno se enfocan los proveedores internos a servir al cliente interno, la empresa logrará el grado de calidad total.***

***Competencia.***

***No existe competencia en la zona de Ixmiquilpan, Hgo. Las empresas dedicadas a la engorda de ganado se encuentran ubicadas en otras regiones del estado:***

## ***Relaciones Oferta - Demanda***

### ***Competencia:***

***a) Ganadería Vaquerías: La cual introduce al mes un promedio de 240 cabezas de animales al rastro de la ciudad de México, ubicada en el extremo oriente del estado de Hgo.***

***b) Rancho Villa de Tezontepec: El cual introduce un promedio de 120 animales.***

***c) Rancho Coleapan, que se encuentra ubicado en el estado de México.***

### ***Canales de comercialización.***

***El tipo de comercialización que se llevará a cabo es el siguiente:***

***a) A los agentes dedicados a la venta del ganado se les asignará una zona de trabajo.***

***b) Estos contactarán con los introductores de las regiones, en donde promoverán la venta del ganado.***

***c) El trabajo de ventas de los agentes es con el objetivo de cubrir mensualmente las cuotas asignadas y la obtención de resultados económicos y metas trazadas para la empresa.***

## ***Relaciones Oferta - Demanda***

### ***Publicidad y promoción.***

- a) ***Se dará a conocer ampliamente la empresa por medio de folletos.***
- b) ***Por medio del mercadeo se dará a conocer la engorda y crianza del ganado.***
- c) ***Se realizará una vez al año la semana demostrativa con el objetivo de mostrar el nivel tecnológico que se utiliza en la crianza de pie de cria así como la engorda de ganado.***
- d) ***Se proporcionará y se dará asesoría a quien lo solicite sobre la engorda de ganado.***

***Compañía Ganadera  
Mexicana, S.A. de C.V.***

---

***Materias Primas.***

***Caracterización.  
Abastecimiento de Materias Primas.  
Situación Regional.***

## **Caracterización**

### ***Insumos***

#### ***Tipo de ganado.***

***El ganado que se engordará en la Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V. presentará las mismas características tanto genotípicas como fenotípicas para lograr una buena conversión alimenticia y un producto de calidad en el mercado.***

***El ganado con este tipo de características será traído del Norte y Bajío del país, por lo que se adquirirán cruza de razas como: Beef-master, Hereford, Angus, Charolais, Limousine, Brahman, Blonde d'Aquitaine, entre otras.***

#### ***Materias primas.***

***Se elaborarán dietas con productos de calidad como son: maíz de grano, sorgo de grano, alfalfa, avena, etc.***

***Adjunto se encuentra anexo de precios de materias primas.***

#### ***Origen de las materias primas.***

***Se contará con 55 hectáreas de terreno propiedad de la empresa, las cuales se sembrarán y se programarán para obtener los productos para la dieta de los animales. Dichos productos son: Maíz, sorgo, avena, alfalfa.***

## ***Abastecimiento de materias primas***

*Las 55 hectáreas se destinarán de la siguiente manera:*

*16 has. destinadas a la producción de alfalfa las cuales producen 64 toneladas de forraje por corte.*

*33 has. destinadas a la producción de maíz grano contemplando una producción anual de 240 tons. y 135 tons. de rastrojo.*

*Otros productos será necesario adquirirlos de otros proveedores tales como la Pollinaza, la cual se comprará en las granjas avícolas cercanas a la región, el bagazo de caña y melaza, el cual se conseguirá de los principales ingenios azucareros.*

*Medicinas, vitaminas, probióticos, y aditivos se comprarán con los proveedores calificados.*

*Centros de Abastecimiento de Materias primas.*

<i>Maíz:</i>	<i>Misma producción rancho, Conasupo, Almacenes Nacionales de Depósito.</i>
<i>Alfalfa:</i>	<i>Productores de la región.</i>
<i>Pollinaza:</i>	<i>Granjas cercanas a la explotación, Api-aba,</i>
<i>Alimentos:</i>	<i>Tecamac, S.A. Edo. de Mex.</i>
<i>Rastrojo:</i>	<i>Misma producción rancho.</i>
<i>Melaza:</i>	<i>Ingenio Azucarero del Higo, Veracruz y Zacatepec, Morelos.</i>
<i>Sal mineralizada:</i>	<i>Nutriplan, Pachuca, Hgo.</i>
<i>Medicinas:</i>	<i>Lapisa, Smith Kline</i>
<i>Probióticos:</i>	<i>Pionner.</i>

## ***Abastecimiento de materias primas***

***Para el primer año y los siguientes, la programación de actividades se conforma de la siguiente manera:***

- a) Se tienen contemplados nueve períodos de engorda en un año adquiriendo un total de 1800 cabezas.***
- b) Los ingredientes son comprados para proveer de 10 a 60 días y son costeados los días 1 y 15 de cada mes.***
- c) Adjunto anexo de programa de compras para el primer año.***
- d) Adjunto anexo de la situación regional y estatal de insumos.***



Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

Programa de compras para 1995.

INSUMO	Costos N\$/ Ton.	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
		Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$
Maiz	450.00	32.25	14,512.50	64.50	29,025.00	96.75	43,537.50	129.00	58,050.00	129.00	58,050.00	129.00	58,050.00
Pollinaza	180.00	17.01	3,061.80	34.02	6,123.60	51.03	9,185.40	68.04	12,247.20	68.04	12,247.20	68.04	12,247.20
Alfalfa	300.00	10.02	3,006.00	20.04	6,012.00	30.06	9,018.00	40.08	12,024.00	40.08	12,024.00	40.08	12,024.00
Rastrojo	370.00	8.01	2,963.70	16.02	5,927.40	24.03	8,891.10	32.04	11,854.80	32.04	11,854.80	32.04	11,854.80
Melaza	258.00	5.01	1,292.58	10.02	2,585.16	15.03	3,877.74	20.04	5,170.32	20.04	5,170.32	20.04	5,170.32
Sal mineral	1,130.00	0.75	847.50	1.50	1,695.00	2.25	2,542.50	3.00	3,390.00	3.00	3,390.00	3.00	3,390.00
Medicamentos			4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00
<b>Total</b>			<b>29,684.08</b>		<b>55,368.16</b>		<b>81,052.24</b>		<b>106,736.32</b>		<b>106,736.32</b>		<b>106,736.32</b>

Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

Programa de compras para 1995.

JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$	Ton.	N\$
129.00	58,050.00	129.00	58,050.00	129.00	58,050.00	129.00	58,050.00	129.00	58,050.00	129.00	58,050.00	1,354.50	609,525.00
68.04	12,247.20	68.04	12,247.20	68.04	12,247.20	68.04	12,247.20	68.04	12,247.20	68.04	12,247.20	714.42	128,595.60
40.08	12,024.00	40.08	12,024.00	40.08	12,024.00	40.08	12,024.00	40.08	12,024.00	40.08	12,024.00	420.84	126,252.00
32.04	11,854.80	32.04	11,854.80	32.04	11,854.80	32.04	11,854.80	32.04	11,854.80	32.04	11,854.80	336.42	124,475.40
20.04	5,170.32	20.04	5,170.32	20.04	5,170.32	20.04	5,170.32	20.04	5,170.32	20.04	5,170.32	210.42	54,288.36
3.00	3,390.00	3.00	3,390.00	3.00	3,390.00	3.00	3,390.00	3.00	3,390.00	3.00	3,390.00	31.50	35,595.00
	4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00		48,000.00
106,736.32		106,736.32		106,736.32		106,736.32		106,736.32		106,736.32		1,126,731.36	

**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**  
**Situación regional y estatal de Materias Primas.**

Año	M A I Z		A L F A L F A	
	Regional Tons.	Estatad Tons.	Regional Tons.	Estatad Tons.
1989	141,471	357,384	1,638,264	1,804,041
1990	183,730	441,843	2,668,201	2,839,088
1991	162,535	383,867	2,240,190	2,403,897
1992	191,177	485,430	1,517,294	1,703,514

**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**  
**Precio de Materias Primas.**

	Tons. por año	Prod. C.G.M. Tons. por año	Tons. a comprar	Costo Ton.	Costo NS
Maiz	393	240	153	500	76,500
Pollinaza	207	0	207	240	49,680
Alfalfa	122	64	58	360	20,880
Rastrojo	98	135	0	370	0
Melaza	61	0	61	258	15,738
Sal mineral	10	0	10	1,130	11,300
Medicamento	Semanal 1.25	Semanas 16	animales 200	periodos 6	24,000
<b>Total</b>					<b>198,098</b>

***Compañía Ganadera  
Mexicana, S.A. de C.V.***

---

***Aspectos Financieros.***

***Estados Financieros.***

***Razones Financieras.***

***Fuentes de Financiamiento.***

***Condiciones Crediticias.***

## ***Estados financieros.***

*Los estados financieros proforma están resumizados a detalle en esta sección. Los estados financieros han sido preparados en una base mensual por el año de 1995, año en el cual se tiene proyectado comenzar con las operaciones a partir del mes de enero de 1995.*

*El detalle de dichos estados es el siguiente:*

- \* *Balance general proforma.*
- \* *Estado de resultados proforma.*
- \* *Cédulas soporte de ventas, costos, activos fijos, gastos de administración y venta.*

*Las proyecciones proforma están basadas en las siguientes aseveraciones:*

*Aseveraciones Generales.*

*1. Las proyecciones proforma están valuadas en Nuevos Pesos.*

*2. Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V. será una Compañía 100% de capital nacional el cual será aportado por los socios y el capital de trabajo estará financiado por créditos contratados con NAFINSA Nacional Financiera, y los acreedores de estos créditos se comprometen a pagar el capital e intereses devengados por el periodo que se estipule en los contratos.*

## ***Estados financieros***

### ***Balance general y Flujo de Caja.***

- 1. Cuentas por cobrar son recuperables a 30 días.***
- 2. Los inventarios en engorda aproximadamente están 16 semanas en proceso antes de salir a su venta.***
- 3. Las Ventas al contado se consideran el 80% de las ventas totales y las ventas a crédito el 20%, el 50% de éstas son cobrables a 30 días y el resto a 60 días.***
- 4. Los activos fijos que se compren con el crédito hipotecario estarán en el caso del terreno sembrados con 50 hectáreas de alimento para el ganado que se compre para engordarlo, los corrales estarán listos para recibir 50 cabezas de ganado por semana.***
- 5. Las cuentas por pagar serán pagaderas a 30 días.***
- 6. Los impuestos están calculados a la tasa del 34% y serán pagaderos en el siguiente año del que se generaron.***

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

- 1. Las ventas de cabezas de ganado están estimadas a la demanda que existe actualmente en el mercado y en base a contratos verbales que se han hecho con los colocadores de ganado de la zona. Las ventas se ven afectados por un efecto inflacionario del 9% anual del para los años de 1996 al 2005.***

## ***Estados financieros***

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

2. ***El costo de lo vendido está calculado en base al costo unitario determinado para los primeros 4 meses de operación, y se actualiza conforme a la inflación anual proyectada.***
3. ***Los gastos de operación están calculados en base a presupuestos maestros base cero.***
4. ***Las tasas de depreciación se calcularon en base a la legislación vigente, y el método de aplicación es el de línea recta.***

<i>Edificio</i>	<i>10 años.</i>
<i>Equipo de transporte</i>	<i>5 años.</i>
<i>Equipo de oficina</i>	<i>10 años.</i>
<i>Maquinaria.</i>	<i>10 años.</i>

5. ***Tasa de interés.***

<i>Largo plazo</i>	<i>20%.</i>
<i>Corto plazo</i>	<i>20%.</i>

**Compañía Ganadera Mexicana S.A. de C.V.**  
**Balance General del 1o. de enero al**  
**31 de diciembre de 1995**

	Total 95
<b>ACTIVO</b>	
Bancos	410,625
Valores negociables	75,423
Cuentas por cobrar	
Clientes	98,100
Otros	0
Inventario ganado	980,000
Inventario Mat. Prima	449,673
<b>Total Act. circulante</b>	<b>2,013,821</b>
Activo fijo	1,838,043
Dep Acumulada	62,008
<b>Total Act. fijo</b>	<b>1,776,035</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>3,789,856</u></b>
<b>PASIVO</b>	
Cuentas por pagar (Inv)	245,000
Otras cuentas por pagar(M.P.)	106,736
Prestamos Bancarios	2,188,544
<b>Total Pasivo a corto plazo.</b>	<b>2,540,280</b>
Capital Contable	811,456
Utilidad acumulada	438,120
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b><u>3,789,856</u></b>



**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.****Estado de Resultados  
del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1995.**

Ventas	3,924,000
Devoluciones sobre ventas	<u>                    </u>
Ventas netas	3,924,000
Costo de ventas	<u>2,835,904</u>
Utilidad Bruta	1,088,096
Gastos de Operación.	
Gastos de administración	194,000
Gastos de venta	237,649
Gastos de publicidad	0
Gastos de mercadotecnia	0
	<u>                    </u>
Utilidad en operación	656,447
Gastos financieros	218,327
Utilidad antes de impuestos.	<u>438,120</u>

**Compañía Ganadera Mexicana, S. A. de C.V.**  
**Balance General del 1o. de enero al**  
**31 de diciembre de 1995**

	<b>Enero 95</b>	<b>Febrero 95</b>	<b>Marzo 95</b>	<b>Abril 95</b>	<b>Mayo 95</b>	<b>Junio 95</b>	<b>Julio 95</b>
<b>ACTIVO</b>							
Bancos	1,140,257	843,873	514,805	160,053	167,112	223,221	245,918
Valores negociables	0	0	0	0	0	0	19,370
Cuentas por cobrar							
Clientes	0	0	0	0	0	49,050	98,100
Otros	0	0	0	0	0	0	0
Inventario ganado	245,000	490,000	735,000	980,000	980,000	980,000	980,000
Inventario Mat. Prima	29,684	85,051	166,104	272,839	368,188	365,436	338,633
<b>Total Act circulante</b>	<b>1,414,941</b>	<b>1,418,924</b>	<b>1,415,909</b>	<b>1,412,892</b>	<b>1,515,300</b>	<b>1,617,707</b>	<b>1,682,021</b>
Activo fijo	1,838,043	1,838,043	1,838,043	1,838,043	1,838,043	1,838,043	1,838,043
Dep Acumulada	5,167	10,334	15,502	20,669	25,837	31,004	36,171
<b>Total Act. fijo</b>	<b>1,832,876</b>	<b>1,827,709</b>	<b>1,822,541</b>	<b>1,817,374</b>	<b>1,812,206</b>	<b>1,807,039</b>	<b>1,801,872</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>3,247,817</u></b>	<b><u>3,246,633</u></b>	<b><u>3,238,450</u></b>	<b><u>3,230,266</u></b>	<b><u>3,327,506</u></b>	<b><u>3,424,746</u></b>	<b><u>3,483,893</u></b>
<b>PASIVO</b>							
Cuentas por pagar (Inv)	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000
Otras cuentas por pagar(M.P.)	29,684	55,368	81,052	106,736	106,736	106,736	106,736
Prestamos Bancarios	2,410,344	2,410,344	2,410,344	2,410,344	2,410,344	2,410,344	2,410,344
<b>Total Pasivo a corto plazo.</b>	<b>2,685,028</b>	<b>2,710,712</b>	<b>2,736,396</b>	<b>2,762,080</b>	<b>2,762,080</b>	<b>2,762,080</b>	<b>2,762,080</b>
<b>Capital Contable</b>	<b>589,656</b>	<b>589,656</b>	<b>589,656</b>	<b>589,656</b>	<b>589,656</b>	<b>589,656</b>	<b>589,656</b>
Utilidad acumulada	-26,867	-53,735	-87,602	-121,470	-24,230	73,010	132,157
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b><u>3,247,817</u></b>	<b><u>3,246,633</u></b>	<b><u>3,238,450</u></b>	<b><u>3,230,266</u></b>	<b><u>3,327,506</u></b>	<b><u>3,424,746</u></b>	<b><u>3,483,893</u></b>

	<b>Agosto 95</b>	<b>Septiembre 95</b>	<b>Octubre 95</b>	<b>Noviembre 95</b>	<b>Diciembre 95</b>	<b>Total 95</b>
<b>ACTIVO</b>						
Bancos	269,336	293,437	318,219	343,683	369,828	410,625
Valores negociables	38,740	58,110	77,480	96,850	116,220	75,423
Cuentas por cobrar						
Clientes	98,100	98,100	98,100	98,100	98,100	98,100
Otros	0	0	0	0	0	0
Inventario ganado	980,000	980,000	980,000	980,000	980,000	980,000
Inventario Mat. Prima	360,842	383,050	405,257	427,466	449,673	449,673
<b>Total Act. circulante</b>	<b>1,747,018</b>	<b>1,812,697</b>	<b>1,879,056</b>	<b>1,946,099</b>	<b>2,013,821</b>	<b>2,013,821</b>
Activo fijo	1,838,043	1,838,043	1,838,043	1,838,043	1,838,043	1,838,043
Dep Acumulada	41,339	46,506	51,673	56,841	62,008	62,008
<b>Total Act. fijo</b>	<b>1,796,704</b>	<b>1,791,537</b>	<b>1,786,370</b>	<b>1,781,202</b>	<b>1,776,035</b>	<b>1,776,035</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>3,543,722</u></b>	<b><u>3,604,234</u></b>	<b><u>3,665,426</u></b>	<b><u>3,727,301</u></b>	<b><u>3,789,856</u></b>	<b><u>3,789,856</u></b>
<b>PASIVO</b>						
Cuentas por pagar (Inv)	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000
Otras cuentas por pagar(M)	106,736	106,736	106,736	106,736	106,736	106,736
Prestamos Bancarios	2,365,984	2,321,624	2,277,264	2,232,904	2,188,544	2,188,544
<b>Total Pasivo a corto plazo.</b>	<b>2,717,720</b>	<b>2,673,360</b>	<b>2,629,000</b>	<b>2,584,640</b>	<b>2,540,280</b>	<b>2,540,280</b>
<b>Capital Contable</b>	<b>634,016</b>	<b>88,720</b>	<b>133,080</b>	<b>177,440</b>	<b>221,800</b>	<b>811,456</b>
Utilidad acumulada	191,986	252,498	313,690	375,565	438,120	438,120
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITA</b>	<b><u>3,543,722</u></b>	<b><u>3,014,578</u></b>	<b><u>3,075,770</u></b>	<b><u>3,137,645</u></b>	<b><u>3,200,200</u></b>	<b><u>3,789,856</u></b>

**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**

**Estado de Resultados  
del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1995.**

	<b>Enero 95</b>	<b>Febrero 95</b>	<b>Marzo 95</b>	<b>Abril 95</b>	<b>Mayo 95</b>	<b>Junio 95</b>	<b>Julio 95</b>
Ventas	0	0	0	0	490,500	490,500	490,500
Devoluciones sobre ventas	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Ventas netas	0	0	0	0	490,500	490,500	490,500
Costo de ventas	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>
Utilidad Bruta	0	0	0	0	136,012	136,012	136,012
Gastos de Operación.							
Gastos de administración	15,333	15,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333
Gastos de venta	11,534	11,534	17,534	17,534	22,439	22,439	22,439
Gastos de publicidad	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de mercadotecnia	0	0	0	0	0	0	0
	<u>          </u>	<u>          </u>	<u>          </u>	<u>          </u>	<u>          </u>	<u>          </u>	<u>          </u>
Utilidad en operación	-26,867	-26,867	-33,867	-33,867	97,240	97,240	97,240
Gastos financieros.	0	0	0	0	0	0	38,092
Utilidad antes de impuestos.	<u>-26,867</u>	<u>-26,867</u>	<u>-33,867</u>	<u>-33,867</u>	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>59,148</u>
		-53,735	-87,602	-121,470	-24,230	73,010	132,157

**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**

**Estado de Resultados  
del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1995.**

	<b>Agosto 95</b>	<b>Septiembre 95</b>	<b>Octubre 95</b>	<b>Noviembre 95</b>	<b>Diciembre 95</b>
Ventas	490,500	490,500	490,500	490,500	490,500
Devoluciones sobre ventas	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Ventas netas	490,500	490,500	490,500	490,500	490,500
Costo de ventas	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>
Utilidad Bruta	136,012	136,012	136,012	136,012	136,012
Gastos de Operación.					
Gastos de administración	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333
Gastos de venta	22,439	22,439	22,439	22,439	22,439
Gastos de publicidad	0	0	0	0	0
Gastos de mercadotecnia	0	0	0	0	0
Utilidad en operación	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>
Gastos financieros.	37,411	36,728	36,047	35,365	34,684
Utilidad antes de impuestos.	<u>59,829</u>	<u>60,512</u>	<u>61,193</u>	<u>61,875</u>	<u>62,556</u>
	191,986	252,498	313,690	375,565	438,120

## ***Razones financieras***

### ***Razones de Liquidez***

***El grupo de razones financieras que se refieren a la capacidad del negocio para satisfacer las exigencias de reembolso de los acreedores a corto plazo, son las referidas a la Liquidez.***

#### ***a) Solvencia General (A / P)***

***El uso de esta razón dará una idea de la capacidad de la empresa en un momento dado para hacer frente a los compromisos contraídos. Esta razón se calcula dividiendo el total del activo entre el pasivo total.***

$$(3,789,856 / 351,736) = 10.7747$$

***Se interpreta diciendo que por cada peso que se debe, la empresa dispone de '10.7747' pesos en activos para hacer frente a esas obligaciones.***

#### ***b) Independencia financiera (C / A \* 100)***

***Es la relación que hay entre el capital contable y el activo total de la empresa.***

$$(3,000,000 / 3,789,856) * 100 = 79.1587$$

***Esta razón nos expresa en porcentaje que del total de los activos de la empresa, son propiedad de los socios accionistas. El mínimo deseable es 50%.***

## ***Razones financieras***

### ***c) Índice de liquidez (A. Circulante / P. Circulante)***

***Esta razón nos refleja la capacidad de la empresa para hacer frente en un momento dado a los compromisos contraídos a corto plazo y se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.***

$$(2,013,821 / 351,736) = 5.7254$$

***La razón se interpreta entendiendo que por cada peso que se debe en el corto plazo, la empresa dispone de '5.7254' pesos en activos de fácil realización para hacer frente a esas obligaciones. El mínimo deseable es 1.***

### ***d) Solvencia inmediata***

***((Activo circulante - inventarios) / Pasivo Circulante)***

$$(2,013,821 - 980,000 - 449,673) / 351,736 = 1.6608$$

***Esta razón se usa para comparar o medir el importe total de efectivo en caja, bancos, cuentas por cobrar, respecto a la deuda total a corto plazo y representa la medida en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.***

***Una relación 1 a 1 es considerada como la solvencia mínima aceptable en una empresa.***

## ***Razones financieras***

***e) Rotación de cuentas por cobrar. ( ventas netas a crédito / cuentas por cobrar )***

$$(3,924,000 * 0.20 - 2,835,904 * 0.20) / 98,100 = 2.21$$

***El resultado se entiende como el número de veces en que se rotó la cartera de cuentas por cobrar.***

***f) Convertibilidad de cuentas por cobrar ( 360 / No. de veces o rotación )***

$$(360 / 2.21) = 162$$

***Se encuentra expresada en días, el resultado de esta ecuación deberá compararse con los términos en que ordinariamente se pactan las ventas de la empresa, también se compara con los términos de ventas concedidos a los clientes.***

***g) Rotación de inventarios***

$$(3.924,000 / 980,000) = 4.00$$

***Ventas brutas / inventarios = No. de veces o rotación.***

***h) Convertibilidad de los inventarios ( 360 / no. de veces o rotación )***

$$(360 / 4.00) = 90$$

***Se expresa en días, y representa el número de veces que se han vendido en el curso del ejercicio.***



## ***Razones financieras***

### ***Razones de Fuerza Financiera***

***Otro grupo de razones financiera que se centra en la solvencia financiera a largo plazo, son las que miden la Fuerza Financiera. Estas razones reflejan la capacidad de la empresa para satisfacer los pagos de intereses y mantener un pago uniforme de dividendos preferentes y dividendos comunes.***

***a) Razón del Capital contable común a fuentes de recursos.***

***Capital contable común / Total fuentes de recursos .***

$$(589,656 / 2,410,344) * 100 = 24.46$$

***Nos indica que porción de los activos ha sido aportada por los accionistas comunes. Un accionista podría calcular esta razón para adquirir fondos adicionales en el futuro.***

***b) Razones de cobertura. Utilidad antes de intereses e impuestos / Gastos Financieros***

$$(656,447 / 218,327) = 3.0069$$

***Se entiende como el número de veces que el interes está cubierto o protegido por las utilidades.***

## ***Razones financieras***

### ***Razones de Rentabilidad***

***Las razones generales más importantes de rentabilidad, son aquellas que reflejan el poder de generación de utilidades de la empresa. La prueba final del éxito económico de una empresa es su capacidad para obtener un rendimiento sobre los recursos invertidos en ella.***

***a) Productividad de las ventas netas. ( Utilidad neta / Ventas netas )***

$$(438,120 / 1,088,096) = .4026$$

***Este indicador nos representa el porcentaje de la utilidad obtenida por las ventas netas de la empresa y se compara con los resultados de otras empresas similares o del mismo ramo.***

***b) Rentabilidad del activo total ( Utilidad neta \* 100 / Activo total )***

$$(438,120 * 100 / 3,789,856) = 11.56$$

***Este porcentaje nos representa la productividad que la empresa obtiene de la totalidad de los recursos invertidos y se calcula dividiendo la utilidad después de impuestos entre el activo total.***

## ***Fuentes de financiamiento***

*El Crédito solicitado se divide en:*

***a) Crédito refaccionario para mejoras territoriales, ampliaciones y compra de maquinaria, equipo de transporte, y equipo de computo.***

<i>Mejoras Territoriales</i>	<i>245,000.00</i>
<i>Ampliaciones y Maquinaria.</i>	<i>671,344.00</i>
<i>Equipo de Transporte.</i>	<i>312,043.00</i>
<i>Equipo de Computo.</i>	<i>20,000.00</i>

*Adjuntamos cuadros descriptivos.*

***b) Crédito de Avío o Habilitación, destinado como capital para trabajo***

<i>Capital de Trabajo.</i>	<i>1,161,957.00</i>
	=====
	<b><i>NS 2,410,344.00</i></b>

***\* Valor del inmueble como garantía con las siguientes características:***

<i>Terreno 55 hectáreas.</i>	
<i>Valor del terreno</i>	<i>NS 589,656.00</i>
	=====
 <i>Total del proyecto.</i>	 <b><i>NS 3,000,000.00</i></b>

## ***Fuentes de financiamiento***

### ***Calendario de amortizaciones.***

***La tasa de interés que se consideró fue del 20% en cada uno de los créditos y éste es pagadero considerando esta tasa en 10 años, sin mermar la operación productiva del negocio.***

***El Crédito será pagadero de la siguiente forma.***

	<i>Capital</i>	<i>intereses</i>
<i>Año fiscal 1995.</i>	<i>266,160</i>	<i>218,327</i>
<i>Año fiscal 1996.</i>	<i>532,318</i>	<i>363,049</i>
<i>Año fiscal 1997.</i>	<i>532,318</i>	<i>264,907</i>
<i>Año fiscal 1998.</i>	<i>324,258</i>	<i>174,567</i>
<i>Año fiscal 1999.</i>	<i>116,196</i>	<i>140,403</i>
<i>Año fiscal 2000.</i>	<i>116,196</i>	<i>117,164</i>
<i>Año fiscal 2001.</i>	<i>116,196</i>	<i>93,925</i>
<i>Año fiscal 2002.</i>	<i>116,196</i>	<i>70,685</i>
<i>Año fiscal 2003.</i>	<i>116,196</i>	<i>47,446</i>
<i>Año fiscal 2004.</i>	<i>116,196</i>	<i>24,207</i>
<i>Año fiscal 2005.</i>	<i>58,098</i>	<i>3.389</i>

**Fuentes de financiamiento**

**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**  
**Tabla de amortizaciones del Crédito Refaccionario.**

**Plazo a 3 años**

**Credito = 1,248,387**

**Tasa anual = 18.00%**

**Pagos fijos= 34,677**

	MONTO	TASA MENSUAL	PAGO FIJO	INTERES	PGO CON INT.	Intereses anual
1	1,248,387	1.50%	34,677	18,726	53,403	
2	1,213,710	1.50%	34,677	18,206	52,883	
3	1,179,033	1.50%	34,677	17,685	52,362	
4	1,144,356	1.50%	34,677	17,165	51,842	
5	1,109,679	1.50%	34,677	16,645	51,322	
6	1,075,002	1.50%	34,677	16,125	50,802	104,553
7	1,040,325	1.50%	34,677	15,605	50,282	
8	1,005,648	1.50%	34,677	15,085	49,762	
9	970,971	1.50%	34,677	14,565	49,242	
10	936,294	1.50%	34,677	14,044	48,721	
11	901,617	1.50%	34,677	13,524	48,201	
12	866,940	1.50%	34,677	13,004	47,681	
13	832,263	1.50%	34,677	12,484	47,161	
14	797,586	1.50%	34,677	11,964	46,641	
15	762,909	1.50%	34,677	11,444	46,121	
16	728,232	1.50%	34,677	10,923	45,600	
17	693,555	1.50%	34,677	10,403	45,080	
18	658,878	1.50%	34,677	9,883	44,560	152,928
19	624,201	1.50%	34,677	9,363	44,040	
20	589,524	1.50%	34,677	8,843	43,520	
21	554,847	1.50%	34,677	8,323	43,000	
22	520,170	1.50%	34,677	7,803	42,480	
23	485,493	1.50%	34,677	7,282	41,959	
24	450,816	1.50%	34,677	6,762	41,439	
25	416,139	1.50%	34,677	6,242	40,919	
26	381,462	1.50%	34,677	5,722	40,399	
27	346,785	1.50%	34,677	5,202	39,879	
28	312,108	1.50%	34,677	4,682	39,359	
29	277,431	1.50%	34,677	4,161	38,838	
30	242,754	1.50%	34,677	3,641	38,318	78,026
31	208,077	1.50%	34,677	3,121	37,798	
32	173,400	1.50%	34,677	2,601	37,278	
33	138,723	1.50%	34,677	2,081	36,758	
34	104,046	1.50%	34,677	1,561	36,238	
35	69,369	1.50%	34,677	1,041	35,718	
36	34,692	1.50%	34,677	520	35,197	10,925
<b>Total</b>			<b>1,248,372</b>	<b>346,431</b>	<b>1,594,803</b>	<b>346,431</b>

## Fuentes de financiamiento

Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

Tabla de amortizaciones del Crédito de Habilitación o Avío.

Plazo a 10 años

Crédito Avío 1,161,957

Tasa anual = 20.00%

Pagos fijos= 9,683

	MONTO	TASA		INTERES	PGO CON INT.	Intereses anual
		MENSUAL	PAGO FIJO			
1	1,161,957	1.67%	9,683	19,366	29,049	
2	1,152,274	1.67%	9,683	19,205	28,888	
3	1,142,591	1.67%	9,683	19,043	28,726	
4	1,132,908	1.67%	9,683	18,882	28,565	
5	1,123,225	1.67%	9,683	18,720	28,403	
6	1,113,542	1.67%	9,683	18,559	28,242	113,775
7	1,103,859	1.67%	9,683	18,398	28,081	
8	1,094,176	1.67%	9,683	18,236	27,919	
9	1,084,493	1.67%	9,683	18,075	27,758	
10	1,074,810	1.67%	9,683	17,914	27,597	
11	1,065,127	1.67%	9,683	17,752	27,435	
12	1,055,444	1.67%	9,683	17,591	27,274	
13	1,045,761	1.67%	9,683	17,429	27,112	
14	1,036,078	1.67%	9,683	17,268	26,951	
15	1,026,395	1.67%	9,683	17,107	26,790	
16	1,016,712	1.67%	9,683	16,945	26,628	
17	1,007,029	1.67%	9,683	16,784	26,467	
18	997,346	1.67%	9,683	16,622	26,305	210,121
19	987,663	1.67%	9,683	16,461	26,144	
20	977,980	1.67%	9,683	16,300	25,983	
21	968,297	1.67%	9,683	16,138	25,821	
22	958,614	1.67%	9,683	15,977	25,660	
23	948,931	1.67%	9,683	15,816	25,499	
24	939,248	1.67%	9,683	15,654	25,337	
25	929,565	1.67%	9,683	15,493	25,176	
26	919,882	1.67%	9,683	15,331	25,014	
27	910,199	1.67%	9,683	15,170	24,853	
28	900,516	1.67%	9,683	15,009	24,692	
29	890,833	1.67%	9,683	14,847	24,530	
30	881,150	1.67%	9,683	14,686	24,369	186,881
31	871,467	1.67%	9,683	14,524	24,207	
32	861,784	1.67%	9,683	14,363	24,046	
33	852,101	1.67%	9,683	14,202	23,885	
34	842,418	1.67%	9,683	14,040	23,723	
35	832,735	1.67%	9,683	13,879	23,562	
36	823,052	1.67%	9,683	13,718	23,401	
37	813,369	1.67%	9,683	13,556	23,239	
38	803,686	1.67%	9,683	13,395	23,078	
39	794,003	1.67%	9,683	13,233	22,916	
40	784,320	1.67%	9,683	13,072	22,755	
41	774,637	1.67%	9,683	12,911	22,594	
42	764,954	1.67%	9,683	12,749	22,432	163,842
43	755,271	1.67%	9,683	12,588	22,271	
44	745,588	1.67%	9,683	12,426	22,109	
45	735,905	1.67%	9,683	12,265	21,948	

## Fuentes de financiamiento

Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

Tabla de amortizaciones del Crédito de Habilitación o Avlo.

Plazo a 10 años

Crédito Avlo 1,161,957

Tasa anual = 20.00%

Pagos fijos = 9,683

	MONTO	TASA		INTERES	PGO CON INT.	Intereses anual
		MENSUAL	PAGO FIJO			
46	726,222	1.67%	9,683	12,104	21,787	
47	716,539	1.67%	9,683	11,942	21,625	
48	706,856	1.67%	9,683	11,781	21,464	
49	697,173	1.67%	9,683	11,620	21,303	
50	687,490	1.67%	9,683	11,458	21,141	
51	677,807	1.67%	9,683	11,297	20,980	
52	668,124	1.67%	9,683	11,135	20,818	
53	658,441	1.67%	9,683	10,974	20,657	
54	648,758	1.67%	9,683	10,813	20,496	140,403
55	639,075	1.67%	9,683	10,651	20,334	
56	629,392	1.67%	9,683	10,490	20,173	
57	619,709	1.67%	9,683	10,328	20,011	
58	610,026	1.67%	9,683	10,167	19,850	
59	600,343	1.67%	9,683	10,006	19,689	
60	590,660	1.67%	9,683	9,844	19,527	
61	580,977	1.67%	9,683	9,683	19,366	
62	571,294	1.67%	9,683	9,522	19,205	
63	561,611	1.67%	9,683	9,360	19,043	
64	551,928	1.67%	9,683	9,199	18,882	
65	542,245	1.67%	9,683	9,037	18,720	
66	532,562	1.67%	9,683	8,876	18,559	117,164
67	522,879	1.67%	9,683	8,715	18,398	
68	513,196	1.67%	9,683	8,553	18,236	
69	503,513	1.67%	9,683	8,392	18,075	
70	493,830	1.67%	9,683	8,231	17,914	
71	484,147	1.67%	9,683	8,069	17,752	
72	474,464	1.67%	9,683	7,908	17,591	
73	464,781	1.67%	9,683	7,746	17,429	
74	455,098	1.67%	9,683	7,585	17,268	
75	445,415	1.67%	9,683	7,424	17,107	
76	435,732	1.67%	9,683	7,262	16,945	
77	426,049	1.67%	9,683	7,101	16,784	
78	416,366	1.67%	9,683	6,939	16,622	93,925
79	406,683	1.67%	9,683	6,778	16,461	
80	397,000	1.67%	9,683	6,617	16,300	
81	387,317	1.67%	9,683	6,455	16,138	
82	377,634	1.67%	9,683	6,294	15,977	
83	367,951	1.67%	9,683	6,133	15,816	
84	358,268	1.67%	9,683	5,971	15,654	
85	348,585	1.67%	9,683	5,810	15,493	
86	338,902	1.67%	9,683	5,648	15,331	
87	329,219	1.67%	9,683	5,487	15,170	
88	319,536	1.67%	9,683	5,326	15,009	
89	309,853	1.67%	9,683	5,164	14,847	
90	300,170	1.67%	9,683	5,003	14,686	70,685

## Fuentes de financiamiento

Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

Tabla de amortizaciones del Crédito de Habilitación o Avío.

Plazo a 10 años

Crédito Avío 1,161,957

Tasa anual = 20.00%

Pagos fijos= 9,683

	MONTO	TASA		INTERES	PGO CON INT.	Intereses anual
		MENSUAL	PAGO FIJO			
91	290,487	1.67%	9,683	4,841	14,524	
92	280,804	1.67%	9,683	4,680	14,363	
93	271,121	1.67%	9,683	4,519	14,202	
94	261,438	1.67%	9,683	4,357	14,040	
95	251,755	1.67%	9,683	4,196	13,879	
96	242,072	1.67%	9,683	4,035	13,718	
97	232,389	1.67%	9,683	3,873	13,556	
98	222,706	1.67%	9,683	3,712	13,395	
99	213,023	1.67%	9,683	3,550	13,233	
100	203,340	1.67%	9,683	3,389	13,072	
101	193,657	1.67%	9,683	3,228	12,911	
102	183,974	1.67%	9,683	3,066	12,749	47,446
103	174,291	1.67%	9,683	2,905	12,588	
104	164,608	1.67%	9,683	2,743	12,426	
105	154,925	1.67%	9,683	2,582	12,265	
106	145,242	1.67%	9,683	2,421	12,104	
107	135,559	1.67%	9,683	2,259	11,942	
108	125,876	1.67%	9,683	2,098	11,781	
109	116,193	1.67%	9,683	1,937	11,620	
110	106,510	1.67%	9,683	1,775	11,458	
111	96,827	1.67%	9,683	1,614	11,297	
112	87,144	1.67%	9,683	1,452	11,135	
113	77,461	1.67%	9,683	1,291	10,974	
114	67,778	1.67%	9,683	1,130	10,813	24,207
115	58,095	1.67%	9,683	968	10,651	
116	48,412	1.67%	9,683	807	10,490	
117	38,729	1.67%	9,683	645	10,328	
118	29,046	1.67%	9,683	484	10,167	
119	19,363	1.67%	9,683	323	10,006	
120	9,680	1.67%	9,683	161	9,844	3,389
<b>Total</b>			1,161,960	1,171,637	2,333,597	1,171,637



***Compañía Ganadera  
Mexicana, S.A. de C.V.***

---

***Información Financiera.***

***Proyección de Ingresos y costos de operación.***

***Proyección de inventarios.***

***Estado de cambios en la posición financiera.***

***Estado de flujo de efectivo.***

***Otros indicadores.***

## ***Información financiera***

***Las proyecciones están sumariadas a detalle en esta sección. Dichas proyecciones han sido preparadas en una base mensual por el año de 1995, año en el cual se tiene proyectado comenzar con las operaciones a partir del mes de enero de 1995 . El detalle de dicha información es la siguiente:***

- \* ***Proyección de ingresos y costos de operación. incluye cédulas soporte de ventas, costos, activos fijos, gastos de administración y venta.***
- \* ***Proyección de inventarios.***
- \* ***Flujo de efectivo***
- \* ***Otros indicadores***

### ***Proyección de ingresos y costos de operación***

***1. Las ventas de cabezas de ganado están estimadas a la demanda que existe actualmente en el mercado y en base a contratos verbales que se han hecho con los colocadores de ganado de la zona.***

## ***Información financiera***

### ***Proyección de Ingresos y Costos de operación***

- 2. El costo de lo vendido está calculado en base al costo unitario determinado para los primeros 4 meses de operación, y se actualiza conforme a la inflación anual proyectada.***
- 3. Los gastos de operación están calculados en base a presupuestos maestros base cero.***
- 4. Las tasas de depreciación se calcularon en base a la legislación vigente, y el método de aplicación es el de línea recta.***

<i>Edificio</i>	<i>10 años.</i>
<i>Equipo de transporte</i>	<i>5 años.</i>
<i>Equipo de oficina</i>	<i>10 años.</i>
<i>Maquinaria.</i>	<i>10 años.</i>

### ***5. Tasa de interés.***

<i>Largo plazo</i>	<i>20%.</i>
<i>Corto plazo</i>	<i>20%.</i>

Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.

Estado de Resultados  
del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1995.

	Enero 95	Febrero 95	Marzo 95	Abril 95	Mayo 95	Junio 95	Julio 95
Ventas	0	0	0	0	490,500	490,500	490,500
Devoluciones sobre ventas	0	0	0	0	0	0	0
Ventas netas	0	0	0	0	490,500	490,500	490,500
Costo de ventas	0	0	0	0	354,488	354,488	354,488
Utilidad Bruta	0	0	0	0	136,012	136,012	136,012
Gastos de Operación.							
Gastos de administración	15,333	15,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333
Gastos de venta	11,534	11,534	17,534	17,534	22,439	22,439	22,439
Gastos de publicidad	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de mercadotecnia	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad en operación	-26,867	-26,867	-33,867	-33,867	97,240	97,240	97,240
Gastos financieros.	0	0	0	0	0	0	38,092
Utilidad antes de impuestos.	-26,867	-26,867	-33,867	-33,867	97,240	97,240	59,148
		-53,735	-87,602	-121,470	-24,230	73,010	132,157

**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**

**Estado de Resultados  
del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1985.**

	<b>Agosto 95</b>	<b>Septiembre 95</b>	<b>Octubre 95</b>	<b>Noviembre 95</b>	<b>Diciembre 95</b>	<b>Total 95</b>
Ventas	490,500	490,500	490,500	490,500	490,500	3,924,000
Devoluciones sobre ventas	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Ventas netas	490,500	490,500	490,500	490,500	490,500	3,924,000
Costo de ventas	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>354,488</u>	<u>2,835,904</u>
Utilidad Bruta	136,012	136,012	136,012	136,012	136,012	1,088,096
Gastos de Operación.						
Gastos de administración	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	194,000
Gastos de venta	22,439	22,439	22,439	22,439	22,439	237,649
Gastos de publicidad	0	0	0	0	0	0
Gastos de mercadotecnia	0	0	0	0	0	0
Utilidad en operación	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>97,240</u>	<u>656,447</u>
Gastos financieros.	37,411	36,728	36,047	35,365	34,684	218,327
Utilidad antes de impuestos.	<u>59,829</u>	<u>60,512</u>	<u>61,193</u>	<u>61,875</u>	<u>62,556</u>	<u>438,120</u>
	<b>191,986</b>	<b>252,498</b>	<b>313,690</b>	<b>375,565</b>	<b>438,120</b>	

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE 1995

GANADO		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
promedio	Cabezas	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	1,800.00
450.00	Kgs	0.00	0.00	0.00	0.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	
	Pco x unida	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45	
	Pesos (Miles)	0.00	0.00	0.00	0.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	3,924,000.00
Siembra		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	Unidades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	Kgs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Pco x unida	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Pesos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros productos		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	Unidades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	Kgs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Pco x unida	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Pesos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de ventas para 1994.														
Ganado	unidades	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	1,800
	\$	0.00	0.00	0.00	0.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	3,924,000.00
Siembra	unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	\$	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros pñtos	unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	\$	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	unidades	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	1,800
	\$	0.00	0.00	0.00	0.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	490,500.00	3,924,000.00

**PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE 1995.**

		<b>Animales</b>	<b>Costo rep</b>	<b>Alimento</b>	<b>Medicinas</b>	<b>MOD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Total Acum.</b>
<b>GANADO</b>	enero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	febrero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	marzo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	abril	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	mayo	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	354,488.00
	junio	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	708,976.00
	julio	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	1,083,464.00
	agosto	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	1,417,952.00
	sept	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	1,772,440.00
	oct	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	2,126,928.00
	nov	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	2,481,416.00
	dic	200.00	1,225.00	457.44	20.00	70.00	354,488.00	2,835,904.00
<b>SIEMBRA</b>	enero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	febrero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	marzo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	abril	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	mayo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	junio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	julio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	agosto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	sept	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	oct	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	nov	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	dic	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**COSTO UNITARIO DE 1995.**

ESO INICIA KG.	250.00			
PESO FINAL	410.00			
=====				
GANANCIA DE PESO KG	160.00			
TIEMPO DE ENGORDA	120.30	Dias =	4.01	meses
Ganancia diaria de peso K	1.33			Kg.

Tonelada de alimento.	Consumo diario por cabeza Kg.	Costo diario por cabeza alimentacion	Dias de alimentacio	Consumo total engorda Kg.	Costo total alimentacion	Costo/kg	
Dieta	%						
Maiz	44.17	5.34	2.44	120.00	640.80	292.80	0.45
Pollinaza	23.28	2.82	0.50	120.00	338.40	60.00	0.18
Alfalfa	13.69	1.65	0.49	120.00	198.00	58.80	0.30
Rastrojo	10.95	1.32	0.48	120.00	158.40	57.60	0.37
Melaza	6.84	0.82	0.21	120.00	98.40	25.32	0.26
Sal mineral	1.07	0.12	0.13	120.00	14.40	15.60	1.13
					510.12		
	=====	=====		=====	=====		
	100.00	12.07	4.25	120.00	1,335.60	457.50	2.69

Medicinas	consumo total	consumo semanal
semanas		
16.00	20.00	1.25

ano de obra	sueldo mns.	costo M. O. D.	animales	MOD Mens	Semanal	
jornaleros	7.00	500.00	3,500.00	200.00	17.50	4.38



**COSTO UNITARIO AÑO DE 1995.**

		Animales	Peso promedi inicial	Costo compr \$/Kg.	Costo unitario a la compra	Alimentacion semanal	Medicinas	M. O. D.	COSTO UNITARI
									TOTAL
ENERO	SEMANA 1	1.00	250.00	4.90	1,225.00	28.59	1.25	4.38	1,259.22
	SEMANA 2					28.59	1.25	4.38	1,293.43
	SEMANA 3					28.59	1.25	4.38	1,327.65
FEBRERO	SEMANA 4					28.59	1.25	4.38	1,361.86
	SEMANA 5					28.59	1.25	4.38	1,396.08
	SEMANA 6					28.59	1.25	4.38	1,430.29
	SEMANA 7					28.59	1.25	4.38	1,464.51
MARZO	SEMANA 8					28.59	1.25	4.38	1,498.72
	SEMANA 9					28.59	1.25	4.38	1,532.94
	SEMANA 10					28.59	1.25	4.38	1,567.15
ABRIL	SEMANA 11					28.59	1.25	4.38	1,601.37
	SEMANA 12					28.59	1.25	4.38	1,635.58
	SEMANA 13					28.59	1.25	4.38	1,669.80
	SEMANA 14					28.59	1.25	4.38	1,704.01
	SEMANA 15					28.59	1.25	4.38	1,738.23
	SEMANA 16					28.59	1.25	4.38	1,772.44
					1,225.00	457.44	20.00	70.00	1,772.44

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION PARA EL AÑO DE 1985.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL (MIS-ESC)
SUELDO	15,700.00	15,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	22,700.00	258,400.00
COMIS & VTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	38,240.00
GTOS CONTROLADOS	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00
DEPRECIACION	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	5,167.38	62,088.00
<b>TOTAL</b>	<b>26,867.38</b>	<b>26,867.38</b>	<b>33,867.38</b>	<b>33,867.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>36,772.38</b>	<b>431,848.00</b>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO DE 1985.

	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL (MIS-ESC)
SUELDO	0.00	10,800.00	10,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	136,800.00
GTOS CONTROLADOS	0.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
DEPRECIACION	0.00	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	1,533.33	18,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>15,333</b>	<b>15,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>16,333</b>	<b>194,000.00</b>

Personal Asignado Sueldo

Director de Produccion	4,500.00
Secretaria Produccion	800.00
Director Administrativo	4,500.00
Secretaria Administracion	900.00
Auxiliar Contable	1,000.00

Total sueldos 11,800.00

Gastos controlados: Se mantiene una politica de gastos de M\$3,000.00

Depreciacion	
Pick-up 150 A	9,200.00
Pick-up 150 B	9,200.00
<b>Total anual</b>	<b>18,400.00</b>
	<u>12.00 meses</u>
	1,533.33

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PARA EL AÑO DE 1985.

	(MILES)	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL (MIS-ESC)
SUELDO	0.00	4,900.00	4,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	10,900.00	118,800.00
COMIS & VTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	4,805.00	38,240.00
ASTOS CONTROLADO	0.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
DEPRECIACION	0.00	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	3,634.05	43,608.00
<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>11,534.05</b>	<b>11,534.05</b>	<b>17,534.05</b>	<b>17,534.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>22,438.05</b>	<b>237,648.00</b>

LOS SUELDO

COMISIONES SON EL 1% DE LAS VENTAS DEL MES

Personal Asignado	Sueldo	Gastos controlados: Se mantiene una politica de gastos de M\$3,000.00
empleado de Comercializac	4,000.00	Depreciacion
secretaria Comercializac	800.00	M-Benz L1417-5
Vendedor A	2,000.00	Camioneta 350
Vendedor B	2,000.00	
Vendedor C	2,000.00	
<b>Total sueldos</b>	<b>10,800.00</b>	<b>Total anual</b>
		<b>43,608.00</b>
		<u>12.00 meses</u>
		3,634.05

## ***Información financiera***

### ***Proyección de Inventarios.***

- \* La proyección realizada se ha establecido en un periodo de 12 meses.***
- \* Se tiene contemplado una existencia de 800 cabezas de ganado en proceso de engorda mensual.***
- \* El costo unitario es base para calcular el saldo de los inventarios en proceso así como los que se han enviado a producto listo para su venta.***
- \* Los primeros 4 meses del año se concentran en la compra de inventario por lo que los 8 meses restantes existe compra y venta***
- \* Anexo se encuentra la Proyección de :***

***Inventarios***

***Costo unitario base.***

### ***Estado de cambios en la posición financiera***

- \* No presentamos este estado ya que no se tiene comparación de años anteriores, para poder determinar los orígenes y las aplicaciones de recursos.***

## Integración de inventarios 1995

### Inventario Proceso.

### E N T R A D A S

### S A L I D A S

			E N T R A D A S			S A L I D A S			Existencia Cabezas	Existencia costo		
			Cabezas	prom. kg.	precio Kg.	Entradas Cabezas	Entradas costo	Cabezas			Costo SALIDA	salidas costo
Ganado	enero	C	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	0.00	0.00	0.00	200.00	245,000.00
	febrero	C	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	0.00	0.00	0.00	400.00	490,000.00
	sept	C	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	0.00	0.00	0.00	600.00	735,000.00
	abril	C	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	0.00	0.00	0.00	800.00	980,000.00
	mayo	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00
	junio	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00
	julio	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00
	agosto	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00
	septiembre	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00
	octubre	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00
	noviembre	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00
	diciembre	C / S	200.00	250.00	4.90	200.00	245,000.00	200.00	1,225.00	245,000.00	800.00	980,000.00

### Inventario terminado

Ganado	enero		0.00	250.00	4.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	febrero		0.00	250.00	4.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	sept		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	abril		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	mayo	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	junio	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	julio	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	agosto	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	septiembre	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	octubre	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	noviembre	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	diciembre	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
	oct	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00
nov	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00	
dic	E / Vta	200.00	450.00	0.00	200.00	354,488.00	200.00	1,772.44	354,488.00	0.00	0.00	

C = COMPRA

V = VENTA

**COSTO UNITARIO DE 1995.**

ESO INICIA KG.	250.00			
PESO FINAL	410.00			
=====				
GANANCIA DE PESO KG	160.00			
TIEMPO DE ENGORDA	120.30	Dias =	4.01	meses
Ganancia diaria de peso K	1.33 Kg.			

Tonelada de alimento.	Consumo diario	Costo diario	Dias de	Consumo total	Costo total	Costo/kg	
Dieta	%	por cabeza	alimentacio	engorda	alimentacion		
		Kg.		Kg.			
Maiz	44.17	5.34	2.44	120.00	640.80	292.80	0.45
Pollinaza	23.28	2.82	0.50	120.00	338.40	60.00	0.18
Alfalfa	13.69	1.65	0.49	120.00	198.00	58.80	0.30
Rastrojo	10.95	1.32	0.48	120.00	158.40	57.60	0.37
Melaza	6.84	0.82	0.21	120.00	98.40	25.32	0.26
Sal mineral	1.07	0.12	0.13	120.00	14.40	15.60	1.13
						510.12	
	=====	=====		=====	=====		
	100.00	12.07	4.25	120.00	1,335.60	457.50	2.69

Medicinas	consumo tot	consumo semanal
semanas		
16.00	20.00	1.25

ano de obra				MOD	
jornaleros	sueldo mns.	osto M. O. D.	animales	Mens	Semanal
7.00	500.00	3,500.00	200.00	17.50	4.38

COSTO UNITARIO AÑO DE 1995.

		Animales	Peso promedi inicial	Costo compr \$/Kg.	Costo unitario a la compra	Alimentacion semanal	Medicinas	COSTO UNITARI	
								M. O. D.	TOTAL
ENERO	SEMANA 1	1.00	250.00	4.90	1,225.00	28.59	1.25	4.38	1,259.22
	SEMANA 2					28.59	1.25	4.38	1,293.43
	SEMANA 3					28.59	1.25	4.38	1,327.65
SEMANA 4	28.59					1.25	4.38	1,361.86	
FEBRERO	SEMANA 5					28.59	1.25	4.38	1,396.08
	SEMANA 6					28.59	1.25	4.38	1,430.29
	SEMANA 7					28.59	1.25	4.38	1,464.51
MARZO	SEMANA 8					28.59	1.25	4.38	1,498.72
	SEMANA 9					28.59	1.25	4.38	1,532.94
	SEMANA 10					28.59	1.25	4.38	1,567.15
	SEMANA 11					28.59	1.25	4.38	1,601.37
ABRIL	SEMANA 12					28.59	1.25	4.38	1,635.58
	SEMANA 13					28.59	1.25	4.38	1,669.80
	SEMANA 14					28.59	1.25	4.38	1,704.01
	SEMANA 15					28.59	1.25	4.38	1,738.23
	SEMANA 16					28.59	1.25	4.38	1,772.44
						=====	=====	=====	=====
					1,225.00	457.44	20.00	70.00	1,772.44

## ***Información financiera***

### ***Flujo de Caja.***

- 1. Cuentas por cobrar son recuperables a 30 días.***
- 2. Los inventarios en engorda aproximadamente están 16 semanas en proceso antes de salir a su venta.***
- 3. Las Ventas al contado se consideran el 80% de las ventas totales y las ventas a crédito el 20%, el 50% de estas son cobrables a 30 días y el resto a 60 días.***
- 4. Los activos fijos que se compren con el crédito hipotecario, estarán en el caso del terreno sembrados con 50 hectáreas de alimento para el ganado, que se compre para engordarlo. Los corrales estarán listos para recibir 50 cabezas de ganado por semana.***
- 5. Las cuentas por pagar serán pagaderas a 30 días.***
- 6. Los impuestos están calculados a la tasa del 3.4% y serán pagaderos en el siguiente año del que se generaron.***

**Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**

**Flujo de Caja  
Año 1995.**

	<b>Enero 95</b>	<b>Febrero 95</b>	<b>Marzo 95</b>	<b>Abril 95</b>	<b>Mayo 95</b>	<b>junio 95</b>	<b>Julio 95</b>
Saldo inicial	1,161,957	1,140,257	843,873	514,805	160,053	167,112	223,221
Entradas:							
Contado	0	0	0	0	392,400	392,400	392,400
Cobros a 30 días	0	0	0	0	0	49,050	49,050
Cobros a 60 días	0	0	0	0	0	0	49,050
Total entradas	0	0	0	0	392,400	441,450	490,500
Salidas:							
Compra inventario.	0	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000
Compras Materia prima	0	29,684	55,368	81,052	106,736	106,736	106,736
Gastos de Operacion	26,867	26,867	33,867	33,867	38,772	38,772	38,772
(Depreciación)	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	0	0
Total salidas	21,700	296,384	329,068	354,752	385,341	385,341	385,341
Saldo no ajustado	-21,700	-296,384	-329,068	-354,752	7,059	56,109	105,159
Saldo ajustado	1,140,257	843,873	514,805	160,053	167,112	223,221	328,380
Crédito bancario	0	0	0	0	0	0	82,462
Pago a capital	0	0	0	0	0	0	44,370
Pago intereses.	0	0	0	0	0	0	38,092
Saldo final	1,140,257	843,873	514,805	160,053	167,112	223,221	245,918

NOTA: Las Ventas al contado son el 80% y a crédito son el 20% de las Ventas Totales.  
 Las Ventas a crédito se cobra al 50% a 30 días y 50% a 60 días  
 El saldo Mínimo en caja es de \$5,000  
 Pago a proveedores a 30 días  
 Gastos de operacion se reconocen en el mes que correspondan.



**Compañía Ganader Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V.**

**Flujo de Caja  
Año 1995.**

**Flujo de Caja  
Año 1995.**

	<b>Agosto 95</b>	<b>Septiembre 95</b>	<b>Octubre 95</b>	<b>Noviembre 95</b>	<b>Diciembre 95</b>	<b>Total 95</b>
Saldo inicial	245,918	269,336	293,437	318,219	343,683	1,161,957
Entradas:						
Contado	392,400	392,400	392,400	392,400	392,400	3,139,200
Cobros a 30 días	49,050	49,050	49,050	49,050	49,050	343,350
Cobros a 60 días	49,050	49,050	49,050	49,050	49,050	294,300
Total entradas	490,500	490,500	490,500	490,500	490,500	3,776,850
Salidas:						
Compra inventario.	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000	2,695,000
Compras Materia prima	106,736	106,736	106,736	106,736	106,736	1,019,992
Gastos de Operacion	38,732	38,732	38,732	38,732	38,732	431,444
(Depreciación)	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	62,004
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	0
Total salidas	385,301	385,301	385,301	385,301	385,301	4,084,432
Saldo no ajustado	105,199	105,199	105,199	105,199	105,199	-307,582
Saldo ajustado	351,117	374,535	398,636	423,418	448,882	854,375
Crédito bancario	81,781	81,098	80,417	79,735	79,054	484,547
Pago a capital	44,370	44,370	44,370	44,370	44,370	266,220
Pago intereses.	37,411	36,728	36,047	35,365	34,684	218,327
Saldo final	269,336	293,437	318,219	343,683	369,828	369,828

**NOTA:** Las Ventas al contado son el 80% y a crédito son el 20% de las Ventas Totales.  
 Las Ventas a crédito se cobra al 50% a 30 días y 50% a 60 días  
 El saldo Mínimo en caja es de \$5,000  
 Pago a proveedores a 30 días  
 Gastos de operacion se reconocen en el mes que correspondan.

---

## CONCLUSIONES

---

Recordemos que un proyecto es un complejo de actividades que despliega la empresa para utilizar recursos con objeto de obtener beneficios, es decir, es una actividad de inversión a la que se destinan recursos financieros para crear bienes que producen beneficios durante un período prolongado.

En síntesis este estudio establece una guía práctica para que los empresarios consideren la importancia de elaborar y presentar un proyecto de inversión de cualquier empresa, de tal forma que puedan plasmar en papel la misión general y objetivos particulares que buscan al establecer su corporación, su estructura organizacional, su proceso productivo, los factores externos que la afectan, su posición en el mercado y las mejores alternativas de inversión.

Toda empresa de nueva creación así como aquellas que tienen una larga existencia requieren de la administración, la cual es el ánimo central sobre la que gira su propia existencia, es en ella donde se establece el camino a seguir para lograr la consecución del fin para la cual fue creada. El factor humano coordina los recursos materiales con los que cuenta de tal forma que los objetivos fijados sean alcanzados.

Cuando podemos medir y expresar en cifras aquello de lo que hablamos, ya sabemos algo de ello. Pero cuando no podemos medirlo ni expresarlo mediante números, nuestro conocimiento será débil e insatisfactorio. Por eso la Contabilidad Financiera y Administrativa son las técnicas que cuantifican en términos monetarios las actividades que la empresa desarrolló o realizará en un período. El resultado de estas técnicas es obtener información completa, oportuna y clara para tomar decisiones.

Esta guía para elaborar y presentar un Proyecto de Inversión de cualquier empresa permite a los empresarios tener un mayor grado de confiabilidad por parte de los interesados, así como contar con elementos suficientes para poder convencer que las actividades que realizará la empresa, son viables.

Es importante mencionar que el caso práctico expuesto en el último capítulo fue presentado en el mes de julio de 1994 ante Nacional Financiera, para conseguir apoyo económico dentro de esa institución. Se obtuvo respuesta en el mes de octubre de 1994, adjunto encontrarán los términos en que Nacional Financiera consideró elegible dicho proyecto.

El inicio de operaciones de la Compañía Ganadera Mexicana, S.A. de C.V. se tenía contemplado para el mes de enero de 1995. La situación económica del país cambió radicalmente en diciembre de 1994, derivado principalmente de un déficit en nuestra balanza comercial y en una reducción de las reservas internacionales de nuestro país en ese año, así como de otros problemas políticos y económicos presentándose por consiguiente una devaluación de nuestra moneda frente al dólar estadounidense. En ese momento el mercado financiero se contrajo y las condiciones para obtener préstamos por parte de la banca cambiaron radicalmente.

En el mes de Enero de 1995 se estudió la posibilidad de tomar los créditos a las nuevas tasas de mercado, aproximadamente tasas de 95% anual, y se llegó a la conclusión de que dada la situación económica del país en ese momento, sería conveniente no tomar dichos créditos y trabajar con recursos propios de la empresa recurriendo a otras fuentes de financiamiento internas.

Nacional Financiera nos ratificó que una vez que el mercado financiero en México vuelva a condiciones más estables implementará un programa para apoyar a la micro, pequeña y mediana industria de tal forma que el proyecto presentado no ha sido descartado. Desde luego, en su momento se tendrán que realizar un estudio de mercado, de materias primas así como elaborar nuevas proyecciones de ventas, de costos, gastos de administración y venta.



**nacional financiera**

Pachuca, Hgo., a 24 de octubre de 1994  
REF. NAE 047EP-94

**ING. AGR. CARLOS ZAMARRON RUIZ**  
**Presente**

Hago referencia a la consulta de elegibilidad del financiamiento solicitado hasta por la cantidad de **1,000,000 Dls. (Un millón de dólares)** o su equivalente en Moneda Nacional, para la adquisición de ganado de engorda, mejoras territoriales, ampliaciones y compra de maquinaria, equipo de transporte, y equipo de computo, así como para la adquisición de un inmueble que comprende terreno e instalaciones del **Rancho Golondrinas**, el cual su ubice en la carretera **Ixmiquilpan-Huichapan**.

Sobre el particular y en virtud de que el proyecto contribuirá al incremento de la capacidad competitiva y creará nuevas fuentes de trabajo, se considera **ELEGIBLE** en principio para recibir apoyo financiero de esta Institución al amparo del programa de apoyo para la **Micro y Pequeña Industria, Comercio y Servicios (PROMYP)**, al considerar la creación de una empresa Pequeña.

La autorización definitiva dependerá del análisis que se realice y en el que se constate que el proyecto cumple con los criterios de respaldo financiero que Nacional Financiera, S.N.C., tiene establecido.

Los porcentajes de participación, tasa de interés y plazos en la solicitud de crédito serán los siguientes:

**Tipo de Crédito**

**Plazo Máximo**

Crédito de Habilitación o Avío

5 años; el período de gracia será acorde al proyecto.



Crédito Refaccionario Maquinaria y Equipo 10 años.

Crédito Refaccionario Inst. Físicas 10 años.

Participación: Nafin-1.00% financiamiento  
Promotores 20% de la Inversión total.

Tasa de Interés al usuario: **Dis. Libor + 8 puntos** o su equivalente en Moreda Nacional a **C.P.P. + 4 o TIIP + 4**, la que resulte mayor al momento del financiamiento.

La Institución podrá financiar el 100% del valor del crédito, en este caso, la tasa de interés a cargo del **Intermediario financiero** será de **Libor + 5 puntos** ó **C. P. P. flat**.

Sin otro particular por el momento, quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

**ATENTAMENTE**

P.A.

**LIC. MANUEL A. REBOLLAR INTRIAGO**  
**REPRESENTANTE ESTATAL**

C.c.p. Expediente  
Minutario

---

## BIBLIOGRAFIA

---

### ANALISIS ECONOMICOS DE PROYECTOS DE INVERSION.

Segunda edición

Autor: J. Price Gittinger.

Editorial : Tecnos.

Madrid, España.

### CONTABILIDAD FINANCIERA.

Cuarta edición.

Autores: Earl A. Spiller, Jr.

Martin L. Gosman.

Editorial McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V.

### TEORIA DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA.

Segunda edición.

Autor: Harold Bierman, Jr.

Compañía Editorial Continental, S.A.

### CORPORATE FINANCE.

Tercera edición.

Autores: Stephen A. Rose

Randolph W. Westerfield

Jeffrey F. Jaffe

Richard D. Irwin, Inc.

### CONTABILIDAD DE SOCIEDADES.

Vigésima segunda edición.

Autor: C.P. Gustavo Baz Gonzalez.

Editorial Progreso, S.A.

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL.

Segunda edición.

Autor: Dr. Luis Haime-Levy.

Ediciones Fiscales Isef, S.A.

### CONCEPTOS BASICOS DE CONTABILIDAD.

Segunda edición.

Autores: Henry R. Anderson.

Mitchell H. Raiborn

Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

**ECONOMIA.****Segunda edición.****Autores: Paul Wonnacott, Ronald Wonnacott.  
Editorial McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.****LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.****48a. edición.****Editorial Porrúa, S.A.****COMPILACION TRIBUTARIA 1995.****Trigésima edición.****Dofiscal Editores.****EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.****Autor: Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas.****Editorial Pac, 1991.****ADMINISTRACION.****Autores: Koontz / O'Donnel.****Editorial Mc Graw Hill, 1984.****ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA.****Autor: Stephen P. Robbins.****Editorial Prentice Hall, 1989.****LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.****Autor: Isaac Guzmán Valdivia.****Editorial Limusa, 1985.****APUNTES UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

- |       |          |  |
|-------|----------|--|
| 1er.  | Semestre | Introducción a la Contabilidad<br>C.P. Claudio Manuel Rivas Cuevas |
| 2ndo. | Semestre | Proceso Administrativo<br>Lic. Gabriel González Chávez             |
| 3er.  | Semestre | Contabilidad de Activo Circulante<br>C.P. Francisco García Naranjo |
|       |          | Derecho Mercantil<br>Lic. Luis Tejado Casis                        |
| 5to.  | Semestre | Control Interno<br>C.P. José Forns Landy                           |

**Contabilidad de Costos II**  
**Lic. Luis Guillermo Ramírez Salgado**

**7mo. Semestre**

**Finanzas III**  
**C.P. Carlos Zapata Escorcía**

**Presupuestos**  
**C.P. Oscar Alberto Islas Yépez**

**8vo. Semestre**

**Dirección**  
**Lic. José Ines Peyro Urriolagoitia**

**Auditoría Interna**  
**Lic. Ricardo Murguía Vázquez**

**9vno. Semestre**

**Administración**  
**Lic. Gabriel González Chávez**

**Seminario de Investigación I**  
**C.P. Jaime del Valle Noriega**

**Teoría y Práctica de la Contraloría**  
**C.P. Francisco García Naranjo**

**10mo. Semestre**

**Tendencias e Innovaciones de la Contaduría**  
**C.P. Francisco García Naranjo**

**Seminario de Investigación II**  
**C.P. Javier de la Paz Mena**