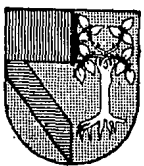


308908



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA  
Con Estudios Incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de M

8  
20j.

## PROPUESTA DE UN SISTEMA CONTABLE COMO NECESIDAD IMPERANTE EN LA MICROEMPRESA

### T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
JUAN CARLOS VIRAMONTES CHERIT  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Director: C.P. Miguel Angel Cabera Mir

México, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORDEN

1992



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.

# I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA</b>	
1.1 DEFINICION DE MICROEMPRESA.....	1
1.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	2
1.3 GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS.....	10
1.4 DE PRODUCCION Y TECNOLOGICAS.....	14
1.5 FINANCIERAS Y CONTABLES.....	18
1.6 DEL MERCADO Y DEL PRODUCTO.....	19
<b>CAPITULO II. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE PARA MICROEMPRESAS.</b>	
2.1 DEFINICION.....	25
2.2 DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD.....	26
2.3 SISTEMA PROPUESTO (DIARIOS ESPECIALES).....	27
2.3.1 DIARIO DE ENTRADA DE CAJA.....	28
2.3.2 BASES A MAYOR.....	29
2.3.3 DIARIO DE VENTAS.....	30
2.3.4 DIARIO DE COMPRAS Y EL REGISTRO DE POLIZAS.....	31
2.3.5 DIARIO DE SALIDAS DE CAJA.....	34
2.4 COSTOS.....	35
2.4.1 NATURALEZA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS... ..	35
2.4.2 ELEMENTOS DEL COSTO.....	37
2.5 SISTEMA PROPUESTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.....	38
2.5.1 CONCEPTO DE COSTO ESTIMADO.....	39
2.5.2 TECNICA DEL COSTO ESTIMADO.....	40
2.5.3 CONTABILIZACION DEL TRABAJO.....	43
2.5.4 GASTOS INDIRECTOS O CARGA FABRIL.....	45
2.6 DETERMINACION DE LOS ESTIMADOS DE COSTOS.....	47
2.7 BALANZA DE COMPROBACION.....	58
2.8 CONSUMACION DEL CICLO CONTABLE.....	59
<b>CAPITULO III. INFORMACION FINANCIERA</b>	
3.1 INTRODUCCION.....	65
3.2 ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.....	69
3.3 RELACION DE ACTIVO FIJO.....	70
3.4 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.....	71
3.5 ANALISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.....	75
3.6 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	78
3.7 ESTADO DE RESULTADOS.....	82
3.8 PROYECCION DE RESULTADOS Y DEL FLUJO DE EFECTIVO.....	86
3.8.1 PROYECCION DE VENTAS.....	87
3.8.2 PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO.....	89
3.8.3 CONCEPTOS BASICOS DEL FLUJO DE EFECTIVO... ..	92

3.9 ANALISIS DE DESVIACIONES PRESUPUESTALES.....	94
3.10 IMPORTANCIA DE LOS REPORTES FINANCIEROS HISTORICOS.....	94

#### **CAPITULO IV. ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA**

4.1 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DENTRO DE LA MICROEMPRESA.....	96
4.2 DEFINICIONES RELEVANTES DENTRO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.....	97
4.2.1 COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	97
4.3 HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LOGRAR UNA EFICIENTE ADMINISTRACION FINANCIERA.....	100
4.3.1 REGISTROS.....	100
4.3.2 ELEMENTOS BASICOS PARA LLEVAR UN SISTEMA DE REGISTROS.....	102
4.4 EL CREDITO EN LA ECONOMIA ACTUAL.....	105
4.5 POLITICA DE CREDITO.....	106
4.5.1 ELEMENTOS BASICOS DE LA POLITICA DE CREDITO.....	107

#### **CAPITULO V. CASO PRACTICO**

5.1 INDICE.....	119
-----------------	-----

#### **CAPITULO VI. PROGRAMAS DE FOMENTO PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.....**

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>162</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>169</b>

## INTRODUCCION

La micro y pequeña empresa representan el 95% de la estructura productivas y son fuente de empleo para casi el 66% del total de personal empleado.

En los últimos años este sector ha enfrentado una fuerte crisis la que se refleja en el número de microempresa que han tenido que ser cerradas (18.5%).

Una de los principales problemas por lo que actualmente atraviesa este tipo de empresas es la liquidez, la dificultad para penetrar en nuevos mercados y extender su línea de productos o servicios, pero quizá el problema principal que ha llevado a este sector a verse una situación difícil ha sido la falta de planeación y previsión.

La microempresa, por su calidad de pequeña y por la ausencia de una competencia internacional, vivió durante muchos años sin preocuparse por su futuro, careciendo de los mas indispensables sistemas contables.

La ausencia de la contabilidad en estas empresa es un común denominador, como también lo es la toma de decisiones caprichosas, el no acceso a instrumentos de financiamiento, el no conocimiento de su posición respecto a otras empresas,

el no conocimiento de su situación financiera y la incertidumbre del futuro.

Entendiendo la contabilidad como un sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar decisiones. Se hace cada día mas importante contar con un sistema contable efectivo, sin importar el tamaño de la organización.

No se quiere decir con esto que la contabilidad será la panacea que resuelva todos los problemas por los que comúnmente atraviesa una empresa pero si es una poderosa herramienta para aquellas empresa que tienen como objetivo permanecer, crecer y lograr utilidades.

Es claro, que el tipo de sistema contable a implementar dependerá en gran medida de las necesidades del negocio, el tamaño del mismo y la industria a la que pertenece.

Basaré el desarrollo de esta tesis en la microempresa por considerarla un sector con múltiples necesidades y con un peso específico relativamente alto dentro de la economía.

Sostendré que la microempresa, puede adaptar un sistema contable acorde a sus necesidades sin una inversión

considerable y que la no adopción de un sistema contable pone en peligro la subsistencia de este tipo de empresas.

CAPITULO I  
GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA.

1.1.- DEFINICION DE MICROEMPRESA.

Con base en el decreto de Abril de 1985 se estableció una definición para el subsector, dividiéndola en 3 estratos; micro, pequeña y mediana industria. La definición toma como parámetros el número de trabajadores empleados y el valor de las ventas netas anuales. Este último puede variar y es dado a conocer por SECOFI.

Atendiendo a esta facultad la SECOFI dio a conocer el 18 de mayo de 1990 las siguientes definiciones:

**Microindustria:** Son las empresas manufactureras de capital 100% mexicano, que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales estimadas no rebase el equivalente a 110 salarios mínimos elevados al año.

**Industria Pequeña:** Son las empresas manufactureras de capital mayoritario mexicano que ocupe directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales estimadas o reales no rebase el equivalente a 1115 veces el salario mínimo anualizado.



Industria Mediana: Son las empresas manufactureras de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales estimadas o reales no rebase el equivalente a 2010 veces el salario mínimo anual.

El censo económico de 1989 califica a la microempresa del sector industrial (microindustria) como aquellas que dispone entre 1 y 10 trabajadores.

Considera a la microempresa del sector comercio aquella reporta entre 1 y 10 trabajadores; y a la microempresa del sector servicio aquella que reporta entre 1 y 15 trabajadores.

## 1.2.- ANALISIS DE LA INDUSTRIA.

Efectuar un análisis de la industria nos servirá para conocer quienes son nuestros competidores tanto directos como indirectos. Pero en mi concepto, lo mas importante de conocer a la industria en la que competimos es conocer sus puntos débiles, reconocer los nuestros y trabajar sobre estos puntos.

Existen dos corrientes de pensamiento, una apoya el análisis de la industria como parte fundamental del

desarrollo de productos, es decir, basando la estrategia del negocio en el desempeño de la competencia, esta tesis la sostienen principalmente los autores Norteamericanos, entre los que podemos citar a Michael E. Porter.

La otra postura esta dada por los Japoneses quien proponen basar la estrategia en el cliente y no en la competencia.

En mi opinión un análisis de la industria es fundamental, pero para el subsector microempresa su estrategia debe estar enfocada en el cliente, por la cercanía que guarda con este.

Cualquier Industria, ya sea nacional o internacional, encuentra la naturaleza de su competencia envuelta en 5 fuerzas competitivas: (1) Competidores potenciales (2) entrada de productos sustitutos, (3) el poder de los proveedores (4) el poder de los compradores, (5) La rivalidad entre los competidores existentes.

El grado de influencia de estas fuerzas varia de industria a industria y determina en el largo plazo la rentabilidad de la industria. Las industrias donde las cinco fuerzas son favorables como las bebidas, las macrocomputadoras, los cosméticos, etc, muchos competidores obtienen grandes ganancias dentro de la misma. Por otro lado

las industrias donde existe constante presión sobre alguna de las fuerzas, como la industria del plástico, las computadoras personales, los semiconductores, etc. Son solo pocas competidores los que la encuentran rentable.

De tal forma podemos afirmar que el comportamiento de éstas cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de la industria.

La entrada constante de nuevos productos y/o competidores tiende a limitar las utilidades potenciales de la industria. Ya que las nuevas entradas brindan mayor capacidad de decisión al mercado, afectando los hábitos normales de consumo.

El poder de los proveedores, tiende a determinar el costo de materias primas, plazos de entrega y condiciones de pago.

El poder de los compradores, influye en los precios de venta de la empresa, en los servicios pos-venta, por ejemplo, cuando se trata de un cliente principal, donde hay que adaptarse a sus requerimientos, aún sin contar con la infraestructura suficiente.

La amenaza de Productos sustitutos, provoca generalmente presiones a la baja en el precio a fin de no perder penetración.

La rivalidad entre competidores, suele ser el resultado de las otras fuerzas y provoca guerras de publicidad, reducción en márgenes e incluso competencia desleal (principalmente en mercados internacionales).

El primer paso para definir en que industria nos encontramos será enumerar las principales en nuestro país:

- AGROPECUARIA, SILVICOLA Y PESCA
- MINERIA.
- IND. MANUFACTURERA:
  - Alimento, bebidas y tabaco.
  - Textiles, vestido y cuero
  - Madera y sus productos.
  - Imprenta y editoriales.
  - Químicos, derivados del petróleo
  - Minerales no metálicos.
  - Industrias metálicas básicas
  - Productos metálicos, maquinaria y equipo
  - Otras industrias Manufactureras.
- CONSTRUCCION.
- ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.
- COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES.
- SERVICIOS FINANCIEROS, SEGUROS E INMUEBLES.
- SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES.
- SERVICIOS PROFESIONALES.

Una vez seleccionada la industria a la que pertenece la microempresa se enumeraran los servicios o productos proporcionados por esa industria.

Ej. INDUSTRIA MANUFACTURERA:

ALIMENTOS:

(DERIVADOS DEL PUERCO)

PRODUCTOS OFRECIDOS:

JAMON, SALCHICHA, CHORIZO, QUESO DE PUERCO,  
MANTECA, ETC.

Una vez identificado el sector industrial al que pertenecemos convendrá identificar la ubicación geográfica de la industria.

De igual forma convendrá analizar el segmento al que vende esta industria y las condiciones de venta.

Por último sera hacer una clasificación del tamaño de los competidores.

El analizar el comportamiento de la industria nos sirve para compararlo contra el comportamiento que hemos tenido y de alguna manera identificar que tanto estamos formando parte de ese comportamiento.

Tomando en cuenta la falta de asesoría con la que cuenta el sector de la microempresa, considero que la mejor forma de contar un análisis industrial es recurriendo a revistas especializadas, tales como, Industria, América economía, Latin finance. O bien acudir a organismos especializados

tales como el INEGI, cámaras de comercio del sector al que se pertenece, etc.

A continuación presento un análisis de la industria cementera que ha sido tomado de la revista Industria Vol. 4 No.34, Diciembre de 1991.

INDUSTRIA CEMENTERA  
Índices de producción  
(crecimiento anual promedio %)

año	producción industrial	de cemento
1981	8.5	10.6
1982	-2.8	7.4
1983	-8.9	-11.6
1984	6.5	8.0
1985	5.2	12.2
1986	-4.8	-3.5
1987	4.1	12.6
1988	1.8	1.2
1989	5.2	2.5
1990	5.5	13.0
promedio 81-90	2.0	3.8

## INDUSTRIA CEMENTERA

Principales indicadores financieros al segundo trimestre.

Razones financieras	APASCO		CEMEX		MAYA		TTOLMEX	
	90	91	90	91	90	91	90	91
(1)	7.76	18.78	7.93	29.31	15.00	29.20	13.10	24.20
(2)	9.07	21.71	13.19	26.64	10.87	15.57	17.56	27.69
(3)	2.08	7.62	8.12	18.27	5.92	10.30	6.47	14.54
(4)	28.75	31.46	94.39	75.11	53.12	41.13	45.30	28.60
(5)	1.05	1.12	0.51	0.95	1.29	1.51	1.24	4.24

- (1) margen de utilidad (%)  
 (2) margen de Operación (%)  
 (3) Rentabilidad (%)  
 (4) apalancamiento (%)  
 (5) liquidez (veces)

Otro método que podría ser utilizado sería tomar a las industrias líderes del sector tanto nacionales como internacionales y comparar sus indicadores contra los de nuestra empresa, para ejemplificar esto tomaré un estudio contenido en la revista América economía (XII 1991).(ver figura 1.1).

El desarrollo de la microindustria se encuentra íntimamente ligado con la evolución de la economía y con la evolución de la industria. Siendo en ocasiones sorprendida por los cambios de ciclos, no pudiendo adaptarse con la rapidez necesaria a los cambios exigidos, es por eso que la



INDUSTRIA: MANUFACTURERA  
SECTOR: ALIMENTOS

ANALISIS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA  
COMPORTAMIENTO DE LAS INDUSTRIAS LIDERES  
EN LATINOAMERICA

RANKING		EMPRESA	PAIS	VENTAS (US\$ MILL)	UTILIDADES (US\$ MILL)	PATRIMONIO (US\$ MILL)	RENTABILIDAD (UT/PATRIM)
90	89						
31	43	NESTLE	BRASIL	1609.9	76.3	234.5	32.5%
66	242	BRAHMA	BRASIL	896.6	69.6	247.7	28.1%
75	132	NESTLE	MEXICO	816.2	ND	249.5	--
76	96	SADIA CONCORDIA	BRASIL	805.5	33.3	168.5	19.8%
133		CASA BOULTON	VENEZUELA	521.5	ND	302.8	--
147	69	MOLINOS RIO PLATA	ARGENTINA	495.8	-12.1	182.2	-6.6%
163	148	UNIAO	BRASIL	451.1	-28	26.5	-105.7%
178		FIBROGRAS	BRASIL	418.1	10.8	80.5	13.4%
287	293	ANDERSON CLAYTON	MEXICO	282.4	4.4	185	2.4%
302	302	LEITE PAULISTA	BRASIL	274.4	8.8	29.8	29.5%
320		GAROTO	BRASIL	256.1	4.9	71.9	6.8%
334	392	LACTA	BRASIL	244.5	1.3	18.2	7.1%
385	396	OLVEBRA	BRASIL	213.8	1.5	119.9	1.3%
416		HERDEZ	MEXICO	200.3	12.6	71.7	17.6%
429		GANADEROS PROD. LECHE	MEXICO	193.2	ND	17.3	--
454		CONAPOLE	URUGUAY	183.2	ND	ND	--

compresión del compartimiento de la industria a la que se pertenece nos lleva a la posibilidad de adaptación.

Sin duda lo que mas claro debe quedar es que todo tipo de cambio surgido en la industria conlleva a un cambio en las empresas pertenecientes a esa Industria.

### 1.3.GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS.

En este renglón la Micro Industria funciona centralizadamente donde el dueño, es quién lleva la carga principal de trabajo, siendo desde diseñador, oficinista, vendedor y en no pocas ocasiones trabajador.

A continuación presento las principales funciones que realiza el dueño:

- A).- Selección de artículos.
- B).- Vendedor.
- C).- Comprador de materias primas.
- D).- Supervisión de la producción.
- E).- Pago a proveedores.
- F).- Pago de nómina.

Este exceso de trabajo provoca que la empresa, carezca de planeación, búsqueda de nuevos mercados, y nuevos proveedores.

Además de lo mencionado anteriormente encontramos las siguientes particularidades.

a) Capacidad de Negociación.

Los reducidos volúmenes de Operación de la microindustria y como resultado, los montos pocos considerables de venta de sus productos y de adquisición de materias primas e insumos, dan como consecuencia su limitada capacidad de negociación.

Esto se traduce en una clara desventaja de este sector para negociar términos y condiciones favorables ante una mediana y grande industria que le suministra los insumos y ante una empresa grande o mediana que le consume sus productos.

Con frecuencia, las empresa de este estrato, ante presiones inflacionarias o ante decisiones unilaterales de sus proveedores, se ven financieramente estranguladas al no poder transferir hacia los precios, con la necesaria oportunidad y sin reducir sus posibilidades de comercialización, los incrementos en los costos respectivos.

b).- Gestión Administrativa.

En este sentido, la microindustria se encuentra sujeta a la capacidad individual del propietario, quienes por

su gran carga de trabajo, carecen de las herramientas de análisis más elementales.

Esta falta de herramientas administrativas se ve reflejada no únicamente en la dificultad de sustentar técnicamente sus decisiones de inversión, sino también para fijar sus costos, sus precios, decidir sobre el nivel de inventarios o determinar el punto de equilibrio de sus operaciones, lo que provoca en no pocas ocasiones pérdidas y dificultades financieras.

c).- División del Trabajo.

Se da la participación generalizado e indistinta de los integrantes, con una falta de división racional del trabajo, lo que no sólo disminuye las posibilidades de especialización productiva, sino que además repercute sensiblemente en los niveles de productividad.

d).- Acción Individual.

En este renglón, el microempresario mantiene una preferencia natural hacia la acción individual, tendencia que sin duda limita su propio desarrollo.

Esta acción individual le impide acceder a métodos y procedimientos modernos de producción y comercialización y

en consecuencia a los niveles de exigencia que exige un mercado internacional y competitivo.

#### 1.4. DE PRODUCCION Y TECNOLOGICAS.

Cuenta principalmente con sistemas de producción por pedido u ordenes.

No tiene producción a escala.

Tecnológicamente esta atrasado, teniendo gran parte de su producción un alto contenido de mano de obra.

Por lo regular no cuenta con supervisión de calidad lo que provoca devoluciones o inconformidades del cliente.

#### A) ECONOMIA DE ESCALA.

La microempresa al no contar con el uso de fuentes de energía no humana, la utilización de mecanismos automatizados, la división de procedimientos complicados en operaciones simples y repetitivos, la especialización de funciones y la división de trabajo provoca que un aumento de los factores de la producción no necesariamente de un aumento considerable en la producción.

En algunos de estos casos la razón puede encontrarse en su propia condición de pequeña o bien la adopción de modelos productivos diseñados para establecimientos de otras dimensiones.

#### B) TECNOLOGIAS.

Muestra obsolescencia en los procesos tecnológicos de fabricación y en particular en el tratamiento de materiales resulta inadecuado.

Esto se explica principalmente porque la microindustria se ha constituido en el mercado natural de máquinas y equipos usados de otros sectores industriales.

### C) CONTROL DE CALIDAD.

La microempresa carece de sistemas y de equipos de medición del control de calidad. Lo que se vuelve la principal razón para no convertirse en proveedora regular e importante de la industria grande y mediana o para incursionar en mercados de exportaciones.

### D) CONTINUIDAD.

Otro factor que afecta el desarrollo de la microempresa es la tendencia generalizada de discontinuidad en la producción, que es originada, por la imposibilidad financiera de mantener inventarios en función de un ciclo razonable y permanente de producción.

### E) PRODUCTIVIDAD

En este sector se tienen bajos índices de productividad derivada del excesivo requerimiento de mano de obra por cada unidad de producción.



## F) POSICION TECNOLOGICA

Para saber a que nivel tecnológico se encuentra nuestra empresa sugiero hacer una revisión detallada de nuestro proceso productivo e identificar que partes del proceso podrían ser reemplazados por tecnología.

Es importante citar la reflexión de Michael E. Porter en su libro Ventaja Competitiva acerca de la posición tecnológica "El cambio tecnológico no es importante por si mismo, pero es importante si afecta la ventaja competitivas del sector industrial. No todo el cambio tecnológico es estrictamente benéfico: puede empeorar la posición competitiva de la empresa y el atractivo del sector industrial. La alta tecnología no garantiza utilidades. En realidad, muchos sectores industriales de alta tecnología son mucho menos lucrativos que sectores industriales de "baja tecnología", debido a sus estructuras desfavorables".

Esta reflexión nos da una idea muy clara de la relación que existe entre la industria y la empresa y la necesidad imperante de la microempresa de efectuar una valuación tecnológica basada en la competencia.

## 1.5.- FINANCIERAS Y CONTABLES.

### a) Liquidez.

La falta de liquidez es una limitante que caracteriza prácticamente a la totalidad de las microempresas, las cuales en la mayoría de los casos se encuentra aprisionadas entre empresas proveedoras que le exigen un pago de contado y empresas compradoras le pagan a plazos. Esta situación se alivia temporalmente cuando la microempresa acude al "agio" pero obviamente se agudiza aún más en el muy corto plazo, en virtud de los términos y condiciones de este tipo de "financiamiento".

### b) Registros Contables y Garantías.

La carencia de estos registros se ha convertido en una limitante específica para que los Bancos (S.N.C.) actualmente (S.A.) puedan canalizar apoyos financieros.

Aunado a este problema, se encuentran la carencia de garantías y avales que puedan responder al otorgamiento de créditos.

c) Costos.

Este renglón es uno de los principales y en ocasiones de los más descuidados ya que la carencia de conocimientos en este sentido provoca que no se lleven registros de costos lo que ocasiona la fijación del precio de una manera arbitraria.

1.6.- MERCADO Y DEL PRODUCTO.

Mantiene una reducida capacidad de influencia y de participación activa en los mercados de consumo. Su actitud en este sentido tiende a ser pasiva.

Es decir no es el comportamiento de la demanda, consumidor final el que estimula las modalidades de Operación, sino la iniciativa de los intermediarios.

1.6.1 PROPUESTA PARA LOGRAR UN ANALISIS DEL PRODUCTO Y DEL MERCADO DE UNA MICROEMPRESA.

A) DETERMINACION DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO:

Etapas del ciclo de vida de un producto:

1) Nacimiento del producto:

Se puede identificar cuando la empresa de alguna manera esta invirtiéndolo en darlo a conocer, requiere de la explicación a los posibles clientes de las características del producto, sus ventajas y sus aplicaciones.

Hay que recalcar que los beneficios de este ciclo son a futuro, ya que en esta etapa se destinan esfuerzo y dinero para darlo a conocer.

## 2) El crecimiento del Mercado:

Es caracterizado por la aparición de muchos competidores, que tratan de ofrecer mejoras e innovaciones en productos similares.

En esta etapa el número de clientes que compra aumenta y en tanto tienden a aumentar las ventas.

## 3) Madurez del Mercado:

La competencia se torna mas agresiva y la utilidades descienden. Los productos solo difieren sensiblemente de los de la competencia.

#### 4) Disminución de las ventas.

Es la última etapa del ciclo vital y se manifiesta cuando los nuevos productos reemplazan a los viejos.

Mientras, los nuevos productos recorren su etapa de presentación, los antiguos productos pueden seguir teniendo alguna aceptación con sus clientes mas fieles.

#### B) DETERMINACION DEL MERCADO:

La empresa pequeña enfrenta un gran problema ante la imposibilidad de definir quien es su mercado.

Es por eso que es aconsejable efectuar un análisis detallado de quien son nuestros clientes, empezando por elaborar una clasificación lo mas sencilla posible, tratando de identificar variables tales como sexo, ocupación, estado civil, nivel de ingresos, religión, edad.

Recurriendo a varias técnicas estadísticas que describo a continuación podremos obtener un perfil de quienes han sido nuestros clientes.

Se agruparan aquellas variables que no son susceptibles de ser medidas, es decir no indican cantidades, sino

cualidades tales como; sexo, ocupación, estado civil, religión.

Ya hecha esta diferenciación se procederá a contar y a comparar contra el numero de clientes totales.

Ejemplo:

No. Clientes 36

SEXO: Masculino: 21 Femenino: 15

OCUPACION: Estudiantes: 17 Empleados: 6 Ama de casa: 11  
Desempleados: 2

ESTADO CIVIL: Soltero: 25 Casados: 11

Este estudio aunque muy sencillo nos llevaría a suponer que nuestro principales clientes son Hombres, estudiantes, solteros lo querrá decir que nos estamos enfrentando a un mercado altamente cambiante que gusta de productos de moda y que este mercado tiende a renovarse constantemente.

Esto nos llevara a plantearnos una pregunta fundamental estamos desarrollando nuevos productos que satisfagan constantemente a este mercado?

En cuanto al otro tipo de variables, las que se refieren a cantidades procederemos a elaborar un distribución de frecuencias.

Una distribución de frecuencias es un agrupamiento de datos en clases, que muestra el número o porcentaje de las observaciones de cada una de ellas.

Para nuestro ejemplo, consideremos las siguientes clases de acuerdo a sus ingresos.

---

clase ( 000's )	Xi punto medio	frecuencia fi	fiXi
0 a 1000	500	5	2500
1000 a 2000	1500	9	13500
2000 a 3000	2500	8	20000
3000 a 4000	3500	10	35000
4000 a 5000	4500	4	18000
total		36	89000

---

#### OBTENCION DEL PROMEDIO

$$X = \frac{89000}{36} = 2472$$

Podríamos interpretar este resultado como que el promedio de nuestros clientes perciben \$2,472,000.00 podíamos entonces pensar que nuestros productos deberían estar dirigidos en su mayoría a un clase que perciba en promedio esta cantidad. Si transformamos esta cantidad en salarios mínimos mensuales encontraríamos que equivale a 6.18 salarios mínimos elevados al mes, es decir el estrato conformado por la clase media. Según informes del censo.



## CAPITULO II.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE PARA MICRO  
EMPRESA.

## 2.1 DEFINICION:

Es la combinación del personal, los registros y los procedimientos que usa un negocio para cumplir las necesidades rutinarias de información financiera.

Debido a que cada negocio tiene necesidades de información diferentes, cada uno usa un sistema de información contable distinto.

Para administrar y evaluar un negocio es importante tener una comprensión básica de los sistemas de contabilidad, el diseño de un sistema de información contable para una micro empresa es indispensable, ya que en ocasiones las características de la misma le impiden contar con los servicios de un Contador.

## 2.2 DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD.

### A) Diseño del sistema:

El sistema de información contable se inicia con un diseño. El propietario y el diseñador estudian las metas y la estructura organizacionales de la empresa. También identifican las necesidades de información, analizando en detalle las tareas de procesamiento de información.

### B) Instalación del sistema:

La instalación incluye seleccionar y capacitar a los empleados para operar el sistema, probar el sistema y modificarlo según sea necesario. En la micro empresa se puede decir que quien lleva las cuentas es el propietario del negocio, por tanto se debe seleccionar un sistema fácil de comprender y fácil de procesar, por ello presento a continuación un modelo que ha sido desarrollado en algunas pequeñas empresas de Estados Unidos que considero se podrían aplicar a micro empresas mexicanas.

### 2.3 SISTEMA PROPUESTO. (DIARIOS ESPECIALES)

La mayoría de las empresas usan diarios especiales además del diario general. Los diarios especiales les permiten una mejor repartición del trabajo, reducen el tiempo necesario para realizar las diversas tareas y resumen las operaciones que poseen una característica común. Por tanto, los diarios especiales que utilice determinada empresa dependen en gran medida de las operaciones específicas que ésta lleve a cabo. Dentro de la micro empresa podemos encontrar que las principales actividades se engloban dentro de las siguientes categorías:

Entradas de efectivo.

Ventas a crédito.

Compras a crédito.

Salidas de caja.

El estudio siguiente se refiere al sistema manual que normalmente utilizan las empresas pequeñas.

DIARIO DE ENTRADAS DE CAJA  
(FIG. 2.1)

MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ -1-

DIA	FOLIO	NOMBRE DE LA CUENTA	DESCRIPCION	EFFECTIVO	CUENTAS X COBRAR	VENTAS	VARIOS
TOTAL							
MAYOR GENERAL				MAYOR AUXILIAR			
EFECTIVO	1413	VENTAS	74	CLIENTE X	CLIENTE Y	CLIENTE Z	
PASES AL FINAL DE MES							

### 2.3.1 Diario de entradas de caja.

Cada una de las operaciones asentadas en el diario de entradas de caja representa un cargo a efectivo y un abono a las cuentas que aparecen en la columna cuenta acreditada. Dicho de otro modo, el diario de entradas de caja es el libro de asientos originales en el cual se registran todas las entradas de efectivo antes de pasarlas al mayor. En el diario de entradas de caja se usan columnas especiales para ahorrar tiempo al hacer el pase. Aunque todas las operaciones asentadas en este diario están basadas en el dinero recibido, no todas las entradas a caja provienen necesariamente de los clientes de manera que un diario con una sola columna no sería suficiente para dar cabida a todas las operaciones. Debe tener columnas para efectivo y para las fuentes de efectivo más comunes.

Las columnas del diario de entradas a caja indican que la empresa recibe pagos de los clientes (abono cuentas por cobrar), vende mercancías (ventas a crédito), y cuenta con varias fuentes de efectivo. Si así lo exigen las necesidades de la empresa, se usan otras columnas para créditos específicos. Por ejemplo, si a menudo se solicitan préstamos al banco, se usaría una columna de abonos por separado para documentos por pagar. (Ver figura 2.1)

2.3.2 Pase de los asientos al mayor del diario de entradas a caja.

Los procedimientos para hacer pases de las cuentas del diario de entradas a caja son relativamente sencillos. Los totales de las columnas de efectivo, ventas, cuentas por cobrar se pasan a las cuentas correspondientes del mayor general al finalizar el mes. Las cantidades asentadas en la columna de varios se deben pasar al mayor general individualmente a las cuentas mencionadas en la columna Nombre de la cuenta, por que el mayor no tiene una cuenta de varios y por que la finalidad de esta columna en el diario es proporcionar un lugar en el cual se pueda identificar las fuentes diversas de efectivo. El uso de una columna para Varios evita el tener que llevar una para cada cuenta diferente en el diario.

Además de estos pases a mayor general todas las cantidades que aparecen en la columna de abonos de cuenta por cobrar se pasan al lado de los abonos de la cuenta del mayor auxiliar mencionada en la columna Nombre de la cuenta. El mayor auxiliar es un grupo de cuentas que tienen una característica común (por ejemplo; todas son cuentas por cobrar) agrupadas principalmente con el fin de facilitar el proceso contable liberando al mayor general de los detalles relativos a saldos individuales. Además se lleva una cuenta de control en el mayor general, la cual resume los mismos resultados aritméticos que contienen en detalle los mayores de clientes

y acreedores. El mayor general balancea por sí mismo (los saldos deudores son iguales a los saldos acreedores).

Una empresa puede establecer y llevar cuentas de control y mayores auxiliares para otras partidas que no sean las cuentas por cobrar y por pagar, tales como inventario, inversiones gastos generales y gastos de venta.

### 2.3.3 Diario de Ventas

Los asientos efectuados en el diario de ventas se basan en la factura de venta o en las ventas a crédito. Recuérdese que el diario de ventas se usa únicamente para ventas a crédito.

El diario de ventas puede adoptar diversas formas de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, en su forma más simple tiene una columna para cantidades al lado derecho de la página, con espacios a la izquierda para la fecha, el nombre de la cuenta y la explicación. Si una empresa desea acumular las ventas de acuerdo con las clases principales de mercancías vendidas se usan varias columnas para cantidades, cada una indica un tipo de mercancía. (Ver figura 2.2)

**DIARIO DE VENTAS**  
(FIG. 2.2)

MES _____ AÑO _____					
DÍA	CUENTA POR COBRAR	DESCRIPCION	NO. DE FACTURA	NO. CUENTA	IMPORTE
<b>TOTAL</b> ⇒					
MAYOR GENERAL			MAYOR AUXILIAR		
CxC	VENTAS		CLIENTE X	CLIENTE Y	CLIENTE Z
↑	↓		↑	↑	↑

— PASES AL FINALIZAR EL MES



El procedimiento para pases a mayor es idéntico que para el diario de entradas a caja.

#### 2.3.4 Diario de compras y el registro de pólizas.

El diario de compras tiene por objeto registrar los asientos de todas las compras de mercancías a crédito. Cada factura por compra de mercancías sirve de base para un asiento en éste diario. Las operaciones de compra a crédito se registran en un diario por separado, en forma similar a la descrita en el caso del diario de ventas. Las columnas que aparecen en el diario de compras son similares a las del diario de ventas. Si la empresa requiere un análisis de las compras por producto o por departamento, el diario de compras se amplía de manera que contenga diferentes columnas de cantidades para cada producto o departamento.

Cada uno de los asientos efectuados en éste diario se registran en un solo renglón, indicando cada factura de compra recibida. El total de las partidas asentadas en el diario de compras representa el importe de las compras a crédito realizadas en el mes u otro periodo contable. Al finalizar cada periodo se totaliza el diario y el total se

DIARIO DE COMPRAS  
(FIG. 2.3)

MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

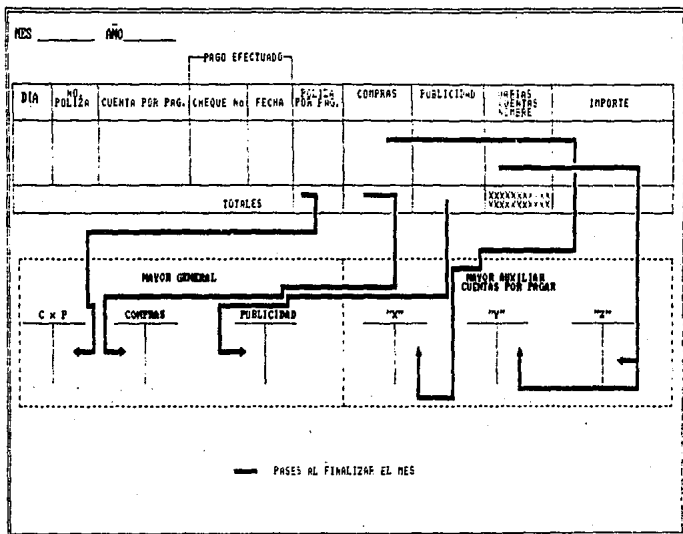
DIA	CUENTA POR PAGAR	DESCRIPCION	NO. DE FACTURA	NO. CUENTA	IMPORTE
					<b>TOTAL</b> →

MAYOR GENERAL		MAYOR AUXILIAR CUENTAS POR PAGAR		
CUENTAS POR PAGAR	COMPRAS	PROVEEDOR W	PROVEEDOR X	PROVEEDOR Y
←	→	↑	↑	↑

■ PASES AL FINALIZAR EL MES

REGISTRO DE POLIZAS  
(FIG. 2.4)



pasa a la cuenta de compras y de cuentas por pagar del mayor general. (fig 2.3)

El registro de pólizas es un libro de asientos originales que a menudo substituyen al diario de compras. Los asientos que se hacen en el registro de pólizas no se limitan a las compras de mercancía a crédito, sino que incluyen las compras de servicios, suministros, y activo fijo. Dicho de otro modo, en el registro de pólizas se asientan todo tipo de compras a crédito, además cuando el sistema de pólizas funciona en su forma más completa, se elabora una póliza por cada pago, de manera que también las compras a contado figuran en el registro de pólizas. Las columnas que contiene generalmente el registro de pólizas se ilustran en la figura 2.4

Para fines de control, cada póliza se enumera en secuencia y los asientos se efectúan en orden numérico. Para los pagos efectuados se tienen dos columnas, una para el número de cheque en el cual se pagó la póliza y otra para la fecha de pago. Como todos los asientos que se hacen en el registro se refieren a pólizas por pagar, la única columna para cantidades de dinero que se requiere es la de pólizas por pagar, columna de abonos. Como se elaboran pólizas para varias columnas diferentes se tienen varias columnas de cargo.

El empleo del sistema de pólizas presupone que, con pocas excepciones, todas las obligaciones de corto plazo se establecen como pasivos en forma de pólizas por pagar, y que los pagos en efectivo disminuyen esos pasivos. Dicho de otro modo, el sistema de pólizas, expresado en forma de diario general, requiere de los asientos siguientes por cada pago:

En el registro de pólizas

Gastos (o activo)	XXX	
Pólizas por pagar		XXX
o cuenta por pagar		

En el diario de salidas de caja (registro de cheques)

Pólizas por pagar	XXX	
Efectivo o Bancos		XXX

Con éste procedimiento las únicas partidas que aparecen en el diario de salidas de caja expresan un cargo a pólizas por pagar, un abono a efectivo y un abono a descuentos en compras.

### 2.3.5 Diario de salidas de caja.

Cada operación asentada en el diario de salidas de caja representa un abono a efectivo y un cargo a las cuentas mencionadas en la columna Cuenta, a la cual se carga. (En la figura 2.5 se muestra el formato básico de un diario de salidas de caja, sin un sistema de pólizas).

En principio, el diario de salidas de caja funciona en forma muy parecida al diario de entradas a caja. Los totales de las columnas de abono a Efectivo, de abono a Descuentos en compras y de cargo a Cuentas por Pagar se pasan al mayor al finalizar el mes. Las partidas que aparecen en la columna de cargo a Varios se pasan individualmente de cuando en cuando en el transcurso del mes. Las cantidades asentadas en la columna de cargo a Cuentas por Pagar se pasan diariamente, de ser posible, como cargos a las cuentas individuales del mayor auxiliar de cuentas por pagar.

Siempre que se emplea un sistema de pólizas, la empresa sustituye las cuentas por pagar con pólizas por pagar y agrega otra columna a su diario de salidas de caja (llamado con frecuencia registro de cheques en un sistema de pólizas) que lleva como encabezado Número de Póliza, para indicar cuál póliza se está pagando.

DIARIO DE SALIDAS DE CAJA  
(FIG. 2.5)

MES _____ AÑO _____						
DIA	NO. CUENTA	NOMBRE DE CUENTA	DESCRIPCION	EFFECTIVO	CxP	UARIAS CTA
TOTALES						
MAYOR GENERAL		MAYOR AUXILIAR				
EFFECTIVO	CUENTAS POR PAGAR	C x P 'X'	C x P II	C x P ME		
_____ PASES AL FINALIZAR EL MES						

## 2.4 COSTOS.

Sin duda uno de los problemas principales que sufre la micro empresa es en no contar con los conocimientos de los costos en los que incurre para producir algo. A continuación hablaré del sistema de costos que a mi juicio es el más adaptable a las necesidades de la micro empresa.

### 2.4.1 Naturaleza de la contabilidad de costos.

La contabilidad financiera o general se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas de manera que puedan prepararse periódicamente estados resumidos que indiquen bien los resultados históricos de esas transacciones o la situación financiera de la empresa al cierre del ejercicio económico. Esta contabilidad proporciona a la dirección el costo total de fabricar un producto o de suministrar un servicio. Si hay muchos productos o servicios diferentes, los resultados totales no ayudan demasiado para los fines de lograr el control.

Ha sido necesario expandir los procedimientos generales de la contabilidad de manera que sea posible, por lo tanto, determinar el costo de producir y vender cada artículo o de



prestar un servicio, no al final del período de operaciones, sino al mismo tiempo que se lleva a cabo la fabricación del producto o se presta el servicio. La gerencia sólo puede ejercer un control efectivo teniendo a su disposición inmediatamente las cifras detalladas del costo de los materiales, la mano de obra y la carga fabril, así como los gastos de venta y de administración, de cada producto. La contabilidad de costos es, por consiguiente, una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio particular. Aunque el enorme desarrollo de la contabilidad de costos en los últimos años ha tenido lugar en las empresas manufactureras, ella y el control moderno se han extendido a los campos de la distribución, la banca, los seguros, los servicios públicos y el gobierno. LA índole del trabajo de costos en la contabilidad de una empresa en particular ha de estar influida por algunos factores variables. Entre éstos, tenemos los siguientes:

1. El tamaño de la empresa.
2. El número de productos que se fabrican o la amplitud de los servicios que se prestan.
3. La complejidad de la fabricación y de otras operaciones.

4. La actitud de la gerencia hacia el control de los costos.
5. Los costos en que se incurrirá para recoger la información detallada de los costos.

#### 2.4.2 Elementos del costo.

Los elementos que entran en el costo de fabricación de un artículo, o de un lote o una cantidad determinada de ellos, son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Los elementos que entran en la creación de una empresa de servicio en particular son esencialmente la mano de obra o costos de nómina y una variedad de gastos generales o costos indirectos.

Las operaciones de fabricación tienen que ver principalmente con la conversión de los materiales directos en un artículo terminado vendible. Los elementos del costo de fabricación han sido definidos como sigue:

1. Los costos de materiales directos son los que pueden ser identificados en cada unidad de producción. En algunos casos, los costos de materiales directos son los que pueden ser atribuidos a un departamento o proceso específico.
2. Los costos de mano de obra directa se refieren a los salarios pagados a los trabajadores por la labor realizada en

una unidad de producción determinada o en algunos casos efectuada en un departamento específico.

3. Los costos de carga fabril o costos indirectos de fabricación, algunas veces denominados gastos generales de fabricación, son los costos no directos de la fábrica que no pueden ser atribuidos (o cuya identificación resulta inconveniente o inadecuada para que valga la pena intentarla) o unidades de producción específicas o en algunos casos a departamentos o proceso específico.

#### 2.5 SISTEMA PROPUESTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.

Tomando en cuenta los factores de costos antes mencionados, podríamos deducir lo siguiente:

- Regularmente las micro empresas conocen ampliamente éstos factores en base a la experiencia de la operación misma.
- El número de artículos que manejan tiende a ser reducido.

En base a esto sugiero la utilización del procedimiento de contabilización de Costos Estimados, cuyo fundamento para su aplicación es el siguiente:

### 2.5.1 Concepto del costo estimado.

El costo estimado se ha definido como el cálculo predeterminado del trabajo, de los materiales y de los gastos, que prevalecerán en el futuro dentro de un período dado, con la intención de pronosticar el costo real; mientras más se acerque a éste, mejor llenará su cometido.

De preferencia se utiliza el costo estimado para cotizar precios de los artículos cuya producción va a realizarse, tal como sucede en las industrias del calzado, del vestido y de la construcción, etc.; pero además se ha venido utilizando en un sin número de industrias aún cuando no necesiten formular previamente sus listas de precios, por que encuentran en el costo estimado un procedimiento económico y práctico para la contabilización de las operaciones correspondientes al proceso productivo.

Una de las ventajas de éste sistema consiste en que al instalarse, media un paso para la aplicación de un sistema completo para la determinación del costo. El empresario, convencido de la utilidad que le proporciona el conocimiento de lo costos estimados, puede autorizar los gastos necesarios para que se amplien los trabajos a fin de controlar con mayor detalle los factores del costo e instalar un sistema completo.

No obstante que el sistema de estimaciones tiene sus limitaciones, en particular cuando se producen múltiples variedades o líneas de artículos (no siendo el caso de la micro empresa), por que llega ha ser complicado en extremo, es probablemente el método más utilizado en países industrializados.

Se recomienda su aplicación cuando el proceso productivo no es muy complicado (caso de la micro empresa); cuando no son muy numerosos los productos fabricados, y éstos se encuentran estandarizados; cuando el empresario no desea un sistema analítico de costos, ni desea desembolsar el gasto que implica el llevarlo.

Un buen número de fábricas, en nuestro medio, resolvería su problema del costo contable si aplicara el método que a continuación se va a señalar, en la inteligencia de que los costos estimados no son cálculos exactos sino aproximados a la realidad.

#### 2.5.2 Técnica del costo estimado.

La correcta aplicación de ésta técnica supone que el control de almacén de materiales se encuentra organizado para llevar las existencias continuas de cada material. también supone que el trabajo se encuentra controlado por algún método que permita conocer el número de horas trabajadas y los salarios

pagados. de igual forma supone el control de los gastos indirectos de fabricación.

A) Inventarios continuos y Cuentas de control de costos.

La contabilidad de costos, en virtud de llevar los inventarios continuos, elimina la necesidad de tomar los inventarios físicos y permite formular los estados financieros mensualmente y comprobar durante el año las existencias por recuentos periódicos.

El inventario continuo consiste en un registro detallado y permanente de todos los materiales y productos recibidos, de todas las salidas a fin de determinar en cualquier momento la existencia correspondiente.

Las ventajas que los inventarios continuos proporcionan son las siguientes:

- a) Pueden determinarse las roturas, extravíos, pérdidas y robos con toda oportunidad;
- b) Simplifica la formación de estados financieros.

B) Control de las etapas por las que pasa la materia prima hasta llegar a producto terminado.

La materia prima constituye la primera etapa del artículo manufacturado. Cuando la materia prima pasa al proceso de transformación, se entra a la segunda etapa, cuando la transformación está terminada y los productos se han entregado al almacén de la fábrica; se ha llegado a la tercera etapa. De aquí que lógicamente deberán llevarse tres cuentas de control en el mayor; esas cuentas son: Almacén de Materiales o Inventario de Materiales, Productos en Proceso y Almacén de Productos Terminados o Inventario de Productos Terminados, desde el punto de vista contable su mecanismo es el siguiente:.

a) Almacén o Inventario de Materiales:

Esta cuenta se cargará del inventario inicial de materiales más el importe de las compras y se abonará del costo de las materias entregadas para su transformación, su saldo representará el costo de las existencias.

b) Productos en Proceso:

Esta cuenta se cargará del inventario inicial en proceso más el costo de los materiales utilizados más la mano de obra empleada más los gastos de producción, se abona del costo de

artículos acabados entregados al almacén de productos terminados, la diferencia representa el costo de los efectos que se encuentran en proceso.

c) Almacén o Inventario de Productos Terminados:

Se carga de el inventario inicial de productos terminados más el costo de producción terminada, se abona del costo de ventas, y su saldo representa el costo de la existencia de los artículos terminados.

### 2.5.3 Contabilización del trabajo.

La contabilización del trabajo tiene como finalidades:

1. Controlar el empleo de mano de obra y su valor en dinero (costo trabajo).
2. Formular nóminas de salarios.
3. Aplicar el costo de trabajo directo a cada orden, proceso, departamento, operación, lote, etc.; y el costo de trabajo indirecto a la cuenta de producción respectiva.
4. Compilar las estadísticas, índices que reflejen la eficiencia del trabajo.

Para lograr los anteriores objetivos se ha desarrollado un procedimiento uniforme de registro, así como una división de



funciones que permite establecer responsabilidades definidas. Las funciones más destacadas son las siguientes:

1. Manejo de personal.
2. Registro de tiempo.
3. Confección de nómina.
4. Aplicación del costo de mano de obra a las hojas de costo respectivas.

#### A) Nómina.

La nómina tiene por objeto hacer relación por departamentos de los obreros que trabajan en una fábrica, obteniendo al final una concentración, en primer término por departamento, y en segundo por la clase de trabajo, en cuanto a que éste sea directo o indirecto, concentración que servirá de base para correr los asientos respectivos en la contabilidad. La nómina está diseñada para registrar el número del obrero; su nombre; los siete días de la semana; el tiempo total; la cuota, el importe parcial y el total; las deducciones por concepto de adelantos de impuestos que deban de descontarse de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta; cuotas del Seguro Social, y por último, el líquido pagado. En la parte superior se indica el período a que corresponde, así como el departamento a que pertenece. En cuanto al tiempo extra, puede formularse por separado una segunda nómina o bien sumar

los importes de los tiempos ordinarios y extraordinarios. Esta forma será válida si el salario se calcula en base al tiempo.

#### 2.5.4 Gastos indirectos o carga fabril.

Para la elaboración de un producto terminado, se necesita además de los costos estudiados considerar aquellos gastos que no se relacionan directamente con la producción, pero que si afectan el costo de ésta, como es el caso de la depreciación, reparaciones, supervisión, etc.

A) Análisis de los costos de gastos indirectos o carga fabril.

Estos se pueden dividir en fijos y variables. Los fijos no fluctúan de acuerdo al volumen de producción. Ellos pueden fluctuar de período en período. De hecho, éstos costos pueden existir aunque no haya producción alguna. Los costos variables de carga fabril fluctúan en la misma dirección y proporcionalmente al volumen de producción.

COSTOS FIJOS

Alquiler

Impuestos

COSTOS VARIABLES

Seguro de accidentes

Calefacción

Seguros contra incendio	Suministros
Depreciación	Reparaciones
Superintendencia	Fletes en compras
Inspección	Energía Eléctrica

La manera de calcular éstos consiste en hacer un listado de todos los costos y separar la parte fija y variable de cada uno. Posteriormente dividirlo entre el número de unidades producidas y obtener así un factor en pesos de que porción de gastos indirectos contiene el producto.

Ejemplo:

Supongase una producción de 10,000u.

Partida costo.	Fija	Variable	Total
Materiales indirectos		12,000	12,000
Combustible	6,000	2,000	8,000
Superintendencia	12,000		12,000
inspección	8,000	500	8,500
Manipulación de Material	6,000	4,000	10,000
Mano de obra indirecta		14,000	14,000
Impuestos de nómina	1,300	900	2,200
Mantenimiento de Edif.	3,000		3,000
	-----	-----	-----
	34,300	33,400	67,700

Tasa predeterminada de carga fabril para los cargos fijos...	34,300
	----- = 3.43
	10,000

Tasa predeterminada de carga fabril para los cargos variables...	33,400
	----- = 3.34
	10,000

Tasa predeterminada combinada de carga fabril...	67,700
	----- = 6.77
	10,000

Este método es usado por empresas que tienen pocos productos y en empresas en que los productos pasan por las mismas operaciones o departamentos de la fábrica (caso típico de micro empresa).

## 2.6 DETERMINACION DE LOS ESTIMADOS DE COSTOS.

Los estimados de costos pueden descomponerse de ordinario en estimados de los elementos del costo; los materiales, mano de obra, cargos fijos y cargos prorrateados. Estos estimados pueden ser obtenidos de anotaciones basadas en la experiencia.

de los cálculos, de las fórmulas matemáticas o químicas, o simplemente por aproximaciones. Ellos deben ser computados para cada producto diferente.

Si hay muchos productos distintos, el uso de un procedimiento de estimar los costos se convierte en tan costoso como un sistema más completo, con resultados que pueden ser menos exactos.(no siendo el caso de la Microempresa).

Los estimados son preparados al comienzo de la estación fabril, al comienzo del ejercicio económico o, en el caso de trabajos de construcción, tales como la construcción de puentes, buques, túneles o edificios, cuando es aceptado el contrato.

El método más común de preparar los estimados es mediante los elementos del costo:

#### COSTO ESTIMADO POR UNIDAD DE FABRICACION.

Materiales usados	\$13.25
Suministros (m.p.i)	3.75
Mano de obra	10.00
Carga fabril(50% del costo. m.o.)	5.00
	-----
Total	\$32.00

El que sea o no necesario este detalle dependerá del método o de la posibilidad de comprobar las cifras reales con los estimados. en el caso citado antes, se presume que la comprobación mediante los elementos del costo será posible y conveniente.

Algunas veces la comprobación de los costos reales con los estimados será sobre la base de los elementos del costo calculados por departamentos y algunas veces mediante los costos totales.

Las cifras ofrecidas antes son presentadas nuevamente para ilustrar los estimados basados en los elementos del costo, pero esta vez esos elementos del costo son analizados departamentalmente:

## COSTO ESTIMADO POR UNIDAD DE FABRICACION.

	Depto.A	Depto.B	Total.
Materiales usados	\$13.25	--	\$13.25
Suministros	--	\$ 3.75	3.75
Mano de obra	3.00	7.00	10.00
Carga fabril(50% M.O.)	1.50	3.50	5.00
	-----	-----	-----
Total	\$17.75	\$14.25	\$32.00
	-----	-----	-----
	-----	-----	-----

Si la comprobación de los estimados se hace por los costos totales, la cifra de \$32.00 es utilizada sin referencia alguna para los importes de los costos de los materiales, los costos de la mano de obra y los costos de la carga fabril. El énfasis debe ser otra vez puesto sobre el hecho de que la naturaleza de los estimados está gobernada por el método usado al comprobar los costos reales con los estimados.

A) Procedimiento de contabilidad para los costos estimados.

Los costos estimados se refieren a un procedimiento mediante el cual las cifras de los costos estimados son usadas para

hacerlos asientos en el diario. Con este metodo es usado un procedimiento que simplificará y reducirá el trabajo de oficina que conlleva la anotación de la información del costo.

Los estimados son usados como ayudas para hacer los asientos que afectan a la cuenta de Control de Productos en Proceso. Los costos reales y estimados son conciliados mediante el procedimiento siguiente, por meses, semestres o años:

#### B) Contabilización de los materiales.

Cada vez que se reciben los materiales comprados se hace un asiento en el registro de comprobantes cargando el costo real a la cuenta de Materiales y Suministros y abonando a la cuenta de Cuentas por Pagar (En su caso al diario de compras). En el sistema de costo estimado puede o no llevarse un inventario perpetuo. Si se lleva, el trabajo de oficina resulta aumentado debido a las tarjetas del mayor auxiliar de materiales y suministros necesarias y las subsiguientes solicitudes de materiales. el inventario perpetuo, por lo tanto, no es de ordinario utilizado porque destruye el argumento a favor del uso de los estimados, ésto es, la reducción del gasto de llevar los costos que se consigue con ellos. Cuando el cargo precedente a Materiales y Suministros es pasado al cierre del ejercicio económico (ya se trate de un mes, un semestre o año), la cuenta de Materiales y



Suministros contendrá en el lado de los cargos el inventario de materiales al comienzo del período y las compras hechas durante el mismo.

A partir de ahí, los materiales serán entregados a la fábrica al recibirse las solicitudes debidamente autorizadas especificando solamente las cantidades, sin los precios. Estas solicitudes no son anotadas a no ser que se lleve un inventario perpetuo. Al cierre del período de un mes, un semestre o un año, se toma un inventario físico de los materiales directos en existencia. La diferencia entre el inventario de materiales al comienzo del período más las compras durante el período y el inventario de materiales al cierre del período representa el costo de los materiales usados. Este importe es usado para el siguiente asiento:

Productos en Proceso-Materiales	XXX
Materiales y Suministros	XXX

El valor consignado en este asiento se presume que es el costo real de los materiales usados.

Si los estimados están fraccionados por departamentos, así como por elementos de costo, es necesaria una cuenta de Productos en Proceso-Materiales para cada departamento. Si solamente se llevan estimados de los costos totales, será suficiente una sola cuenta de Productos en Proceso para los

Suministros contendrá en el lado de los cargos el inventario de materiales al comienzo del período y las compras hechas durante el mismo.

A partir de ahí, los materiales serán entregados a la fábrica al recibirse las solicitudes debidamente autorizadas especificando solamente las cantidades, sin los precios. Estas solicitudes no son anotadas a no ser que se lleve un inventario perpetuo. Al cierre del período de un mes, un semestre o un año, se toma un inventario físico de los materiales directos en existencia. La diferencia entre el inventario de materiales al comienzo del período más las compras durante el período y el inventario de materiales al cierre del período representa el costo de los materiales usados. Este importe es usado para el siguiente asiento:

Productos en Proceso-Materiales	XXX
Materiales y Suministros	XXX

El valor consignado en este asiento se presume que es el costo real de los materiales usados.

Si los estimados están fraccionados por departamentos, así como por elementos de costo, es necesaria una cuenta de Productos en Proceso-Materiales para cada departamento. Si solamente se llevan estimados de los costos totales, será suficiente una sola cuenta de Productos en Proceso para los

asientos de los materiales, la mano de obra y la carga fabril.

C) Contabilidad de la mano de obra.

Si los estimados son computados sobre la base de los elementos de costo, se usa una cuenta de Productores Proceso-Mano de obra; si se computan por elementos y departamentos, se necesita una cuenta de Productos en Proceso-Mano de obra para cada departamento. Debe notarse que cuando se usa un sistema de costos estimados, no se hace por lo general distinción entre materiales directos e indirectos, ni entre mano de obra directa e indirecta. Esto significa que todos los materiales usados son cargados a Producto en Proceso y que el total de la nómina de la fábrica es cargado a la cuenta de Productos en Proceso.

D) Contabilización del costo de la carga fabril.

Los costos reales de carga fabril son transferidos a la cuenta de Productos en Proceso de igual modo que los costos de la mano de obra directa.

E) Contabilización de los productos terminados.

El número de unidades completadas en la fábrica es anotada en los informes de producción y se le fija el precio al valor estimado, corriéndose el siguiente asiento:

Producto Terminado	XXX
Productos en Proceso-Materiales.	XXX
Productos en Proceso-Mano de Obra.	XXX
Productos en Proceso-Carga fabril.	XXX

Cuando este asiento es pasado, la cuenta de Productos Terminados representará el valor de costo estimado de los productos terminados, pero las cuentas de Productos en Proceso tendrán importes al debe sobre la base del costo real e importes al haber sobre la base del costo estimado.

#### F) Contabilización del costo de ventas.

Como la cuenta de Productos Terminados tiene saldo deudor a los costos estimados, los pases a la cuenta de Costo de Ventas tienen que hacerse por necesidad a los costos estimados. siendo el asiento como sigue:

Costo de Ventas (costo estimado)	XXX
Productos Terminados (costo estimado)	XXX

Como la cuenta de Productos en Proceso es la única de las tres cuentas anteriores en que el cargo ( al costo real ) y el abono ( al costo estimado ) no están sobre la misma base de costo, es necesario algún ajuste de ésta anormalidad, de manera que la cuenta de Productos en Proceso esté sobre una base comparable con las cuentas de Productos Terminados y de Costo de Venas, en las cuales tanto el debe como el haber están basados en los costos estimados. Esto ajustaría la cuenta de Productos en Proceso, en su saldo, a la base de costo estimado y lleva a cabo como se indica a continuación

G) Determinación de la variación respecto a los estimados.

Para ajustar la anormalidad de bases indicadas en las cuentas de productos en proceso, se toma un inventario físico de éstos fijándoles el precio al valor del costo estimado en cuanto a la proporción del trabajo ejecutado. Este inventario físico utiliza el método de la producción equivalente.

Ejemplo:

COSTO ESTIMADO PARA FABRICAR UNA UNIDAD.

Materiales y Suministros	\$17.00
Mano de obra	10.00
Carga FABril (50% mano de obra)	5.00
	-----
	\$32.00
	-----
	-----

y el inventario físico de Productos en Proceso mostraba 200 unidades a los cuales se les habían añadido todos los materiales necesarios, pero solamente la cuarta parte de la mano de obra y la carga fabril, entonces el valor del inventario a los costos estimados para la proporción del trabajo realizado es calculado como sigue:

200 Unidades a \$17.00 (materiales)	\$34,000
200 Unidades a 1/4 de \$10.00 (M.O.)	500
200 Unidades a 1/4 de \$5.00 (carga fabril.)	250
	-----
Inventario de Productos en Proceso para	
la proporción del trabajo realizado	\$ 4.150
	-----
	-----

La diferencia entre el inventario físico de productos en proceso evaluados a los costos estimados y el inventario de productos en proceso según se ha contabilizado en las cuentas de productos en proceso representan la variación debida a un estimado incorrecto. Este error puede ser ajustado de varias formas:

a) La variación puede ser repartido sobre el costo de la producción efectiva del período, esto es, sobre los productos en proceso, los productos terminados y el costo de ventas valoradas al costo de ventas estimado. Este método tiene el efecto de corregir los estimados y ajustar los inventarios que aparecerán en el balance general y son usados en la determinación del costo de los productos vendidos en el estado de pérdidas y ganancias. Cuando este ajuste haya sido realizado el inventario de productos en proceso, el inventario de productos terminados y el costo de ventas estarán entonces expresados en las sumas que habrían sido obtenidas si los estimados originales hubieran sido correctos y por lo tanto hubieran coincidido con el costo real.

b) El error puede ser repartido sobre el costo de los productos en proceso, los productos terminados y el costo de ventas sobre la base de número de unidades completadas o unidades equivalentes. Este método tiene el mismo efecto que

el primero, pero el error es corregido sobre las bases de las cantidades en lugar de hacerlo sobre los costos.

c) El importe de este error puede ser traspasado a una cuenta de ajuste, que a su vez es cerrada con la cuenta de Costo de Ventas. Este método es uno de los medios más sencillos para aclarar el error, pero teóricamente no es un método correcto. Este procedimiento se ajusta al usado en los costos estándares.

## 2.7 Balanza de comprobación.

La Balanza de comprobación es una relación de todas las cuentas con sus saldos. Proporciona la comprobación de la exactitud al mostrar si el total de los débitos es igual al total de los créditos. Se puede elaborar una balanza de comprobación en cualquier momento en que los pases estén actualizados.

La relación se prepara como una prueba de los saldos de las cuentas. La balanza o balance de comprobación le muestra al contador si el total de débitos es igual al total de créditos. De esta forma puede detectar errores contables. Por ejemplo, si sólo se pasa el lado del debe (o sólo el del haber) de una operación, el total de los débitos no será igual al total de los créditos. Si un débito se pasa como



credito o viceversa, los débitos y los créditos no serán iguales.

## 2.8. CONSUMACION DEL CICLO CONTABLE.

### A) La hoja de trabajo.

La hoja de trabajo es un documento columnar que ha sido diseñado para ayudar a pasar la información del balance de comprobación a los estados financieros terminados. La hoja de trabajo proporciona una forma ordenada de calcular la utilidad neta y preparar la información para los estados financieros. Al relacionar todas las cuentas y sus saldos sin ajustar, ayuda al contador o en su caso al empresario, a identificar las cuentas que necesitan de ajustes. Aunque no es esencial, la hoja de trabajo es útil porque reúne en un solo lugar los efectos de todas las operaciones de un periodo en particular. La hoja de trabajo ayuda en el proceso de cierre a relacionar los saldos ajustados de todas las cuentas. También ayuda al contador o a quién la elabora, ha descubrir posibles errores.

La hoja de trabajo no forma parte del mayor ni del diario, ni es un estado financiero. Por consiguiente no forma parte del sistema de contabilidad formal.

### B) Utilización de la hoja de trabajo.

Aunque la hoja de trabajo muestra el importe de la utilidad neta o de la pérdida neta del período, es necesario preparar los estados financieros. La distribución de las cuentas en el balance general y el estado de resultados facilita la preparación de los estados. La hoja de trabajo también proporciona la información para el estado de capital contable. Los estados financieros se pueden preparar directamente del balance de comprobación ajustado. Por esto es que resulta opcional la terminación de la hoja de trabajo.

Los asientos de ajuste son un elemento fundamental de la contabilidad. La hoja de trabajo ayuda a identificar las cuentas que necesitan ajustes, los cuales se pueden anotar, en forma cómoda, directamente en la hoja de trabajo. Sin embargo, estos procedimientos de la hoja de trabajo NO ajustan las cuentas en mayor en sí. La hoja de trabajo no es ni un diario ni un mayor. Por consiguiente, se tienen que registrar en el diario los asientos de ajuste.

No es necesario pasar los ajustes inmediatamente al diario, la mayor parte de las compañías siguen adelante y preparan los estados financieros después de terminar la hoja de trabajo. Pueden esperar a terminar de asentar en el diario y pasar los asientos de ajuste antes de hacer los asientos de cierre.

El diferir el asiento de diario y el pase al mayor de los asientos de ajuste es otro ejemplo del uso de la hoja de trabajo. Muchas compañías asientan en el diario y pasan al mayor los asientos de ajuste sólo una vez al año, al finalizar éste. Sin embargo la necesidad de contar con estados financieros mensuales y trimestrales exige una herramienta como la hoja de trabajo. La entidad puede usar la hoja de trabajo como una ayuda para preparar estados intermedios sin tener que anotar los asientos de ajuste en el diario y después pasarlos al mayor.

Se utiliza el término cierre de las cuentas para hacer referencia al paso, al final de periodo, que prepara las cuentas para registrar las operaciones del periodo siguiente. El cierre de las cuentas consiste en asentar en el diario y pasar al mayor los asientos de cierre. El cierre hace regresar a cero los saldos de las cuentas de ingresos y gastos con el fin de medir la utilidad neta del periodo siguiente.

Los asientos de cierre traspasan los saldos de los ingresos, gastos y retiros del propietario de sus cuentas respectivas a la cuenta de Capital. Los ingresos aumentan el capital contable y los gastos y los retiros lo disminuyen. Al pasar los asientos de cierre es cuando la cuenta de capital absorbe la repercusión de los saldos en las cuentas transitorias. Sin embargo, como un paso intermedio se traspasan primero los

ingresos y los gastos a una cuenta intitulada Ganancias y pérdidas. Después del saldo de Ganancias y pérdidas se traspasa al capital.

C) Clasificación de activos y pasivos.

En el balance general los activos y pasivos se clasifican como circulantes o a largo plazo, para mostrar su liquidez relativa. La liquidez es la medida de qué tan rápidamente se puede convertir un artículo en efectivo. Por consiguiente el efectivo es el activo más líquido. Las cuentas por cobrar son un activo relativamente líquido porque el negocio espera cobrar el importe en efectivo en el futuro cercano. Los suministros son menos líquidos que las cuentas por cobrar, y el mobiliario y los edificios aún menos.

Los usuarios de los estados financieros están interesados en la liquidez porque con frecuencia las dificultades del negocios se produce debido a la escasez de efectivo. Los balances generales relacionan los activos y los pasivos en el orden de su liquidez relativa.

**ACTIVOS CIRCULANTES:** Son activos que se espera se convertirán en efectivo, se venderán o consumirán durante los próximos 12 meses o dentro del ciclo de operación normal de negocio si éste es mayor de un año. El ciclo de operación es el periodo durante el cual 1) se usa el efectivo para adquirir bienes y

servicios 2) estos bienes y servicios se venden a los clientes quienes a su vez pagan sus compras con efectivo.

**ACTIVOS LARGO PLAZO:** Son todos los demás activos que no sean circulantes. No se conservan para venderlos sino más bien para usarlos en la operación del negocio. Una categoría de activos a largo plazo son los activos de planta, o activos fijos. Los terrenos, edificios, mobiliario y enseres y el equipo son ejemplos de activos de planta.

Los usuarios de los estados financieros, como es el caso de los acreedores, están interesados en las fechas de vencimiento de los pasivos de una empresa. Mientras más pronto se tenga que pagar un activo es más circulante. Los pasivos que se tienen que pagar en la fecha futura más cercana crean la mayor presión sobre el efectivo. Por consiguiente, el balance general relaciona los pasivos en el orden en que vencen. El conocer cuántos de los pasivos de un negocio son circulantes y cuántos a largo plazo ayuda a los acreedores a evaluar la posibilidad de que pueden cobrarle a la empresa. Por lo general los balances generales tienen por lo menos dos clasificaciones de pasivos: pasivos circulantes y pasivos a largo plazo.

**PASIVOS CIRCULANTES:** Son deudas que vencen y se tienen que pagar dentro de un año o dentro del ciclo de operación de la entidad si este ciclo es mayor a un año. Las cuentas por

pagar, los documentos por pagar con vencimiento dentro de un año, los sueldos por pagar, los ingresos no devengados y los intereses por pagar que se deben sobre los documentos por pagar son pasivos circulantes.

**PASIVOS A LARGO PLAZO:** Todos los pasivos que no sean circulantes se clasifican como pasivos a largo plazo. Muchos documentos por pagar se pagan a plazos, venciendo el primero de éstos dentro del año, el segundo al segundo año y así sucesivamente. En este caso el primer pago sería un pasivo circulante y los restantes un pasivo a largo plazo.

### CAPITULO III

#### INFORMACION FINANCIERA

##### 3.1 INTRODUCCION.

El establecimiento de políticas y de controles son las llaves para lograr el éxito en cualquier negocio. Las políticas establecen lo que debe hacerse en un negocio y los controles miden el cumplimiento de las políticas establecidas.

Las políticas claves de un negocio se refieren a definir lo que el mercado demanda, satisfacer esas necesidades y obtener utilidades por hacerlo. Determinar políticas supone planear y usar esta planeación como instrumento de control. El primer paso para conducir un negocio a la obtención de utilidades es establecer un sistema de registro contable (capítulo II) que proporcione la información financiera necesaria para elaborar los cinco documentos de control que desarrollaré en este capítulo; éstos son: estado de situación financiera; punto de equilibrio; estado de resultados; proyección de flujo de efectivo y análisis de desviaciones.

Los cinco documentos de control que ya se han señalado representan la estructura básica de planeación. Usados apropiadamente son herramientas para la elaboración de presupuestos y representan un sistema para la identificación de problemas y un generador de soluciones. Usarlos

inconsistentemente, o no usarlos del todo, los convierte en herramientas de ningún valor, pero usarlos erróneamente pueden ser peligrosos. El uso erróneo de la información financiera puede inducir a la toma de decisiones desastrosas.

Estos documentos no tienen que ser extremadamente complicados. Se deben desarrollar sin perder de vista las necesidades de información.

Estos documentos deben emplearse sistemáticamente, de ahí la necesidad de dedicar horas al mes, sin distracciones, a examinarlos cuidadosamente una vez que haya iniciado operaciones. Haciéndolo, la información siempre estará actualizada y será de gran valor para elaborar las estrategias que harán rentable el negocio, facilitarán la toma de decisiones correctas y el establecimiento de objetivos razonables para el futuro inmediato.

En última instancia el sistema contable deba ser el reflejo de la operación del negocio. El administrador de un negocio, por ejemplo, tiene dos objetivos complementarios que a menudo entran en conflicto: obtener utilidades y pagar deudas a tiempo. Estos dos objetivos se reflejan en los más importantes de los estados financieros: el estado de resultados y en las proyecciones del flujo de efectivo. El estado de resultados, también conocido como estado de



Pérdidas y ganancias, está diseñado para mostrar el comportamiento de un negocio a través del tiempo restando los gastos de las ventas y, así, determinar las pérdidas o las utilidades. Por su parte, el flujo de efectivo muestra la forma en que una empresa administra su efectivo (liquidez) restando los desembolsos del efectivo recibido.

El equilibrio entre rentabilidad y liquidez es difícil de mantener. Un rápido crecimiento con alta rentabilidad puede reducir el efectivo y provocar falta de liquidez. Las empresas pueden fracasar incluso si se mantienen rentables; en estos casos el estado de resultados y el flujo de efectivo asumen el papel de focos de advertencia para afrontar estos severos problemas a tiempo; por ejemplo, aumentando el capital o buscando financiamiento.

El punto de equilibrio se basa en el estado de resultados y la proyección del flujo de efectivo; es una técnica administrativa que ningún negocio puede ignorar. En esencia el punto de equilibrio muestra la suma de ingresos por ventas necesarias para equilibrar la suma de los gastos fijos y variables. Este documento es útil en la toma de decisiones tales como: establecer precios de venta del producto o servicio, decidir entre rentar o adquirir equipo, proyectar utilidades o pérdidas a diferentes volúmenes de ventas e incluso para decidir el momento de contratar a un nuevo empleado.

El estado de situación financiera, más ampliamente conocido como balance, muestra el efecto que tuvieron estas decisiones; en forma más específica, muestra la liquidez del negocio y las aportaciones de los socios en un momento determinado que se ven directamente afectadas por el flujo de efectivo y el estado de situación financiera, documentos que en sí mismos reflejan el comportamiento del negocio a través del tiempo.

El análisis de desviaciones compara el actual comportamiento con lo originalmente proyectado en forma mensual; es insustituible para prevenir gastos innecesarios y presupuestos fallidos, por lo que es necesario comparar ambos estados y el flujo de efectivo con el comportamiento presente del negocio. La mayoría de los expertos en negocios concuerdan en que la mayor parte de los negocios fallan por los efectos acumulativos de una serie de pequeños errores, precisamente aquellos que el análisis de desviaciones permiten detectar y corregir, más que por la presencia de grandes, obvios y poderosos errores.

En conjunto el estado de situación financiera, el punto de equilibrio, el análisis de desviaciones y el estado de resultados proporcionan un comprensivo modelo de las operaciones, la liquidez y el pasado y futuro inmediato del negocio. En el caso de disponer de una computadora y del

software o programas de contabilidad adecuados, la información puede fácilmente manipularse.

En último caso, y si debe limitarse a uno solo de estos documentos, que sea flujo de efectivo. La falta de previsión para el pago de obligaciones contraídas es de fatales consecuencias para cualquier negocio, incluso si éste es rentable.

Las proyecciones son parte integral de este capítulo de información financiera y son críticas para evaluar con certeza la factibilidad de éxito del negocio y la inversión que se requiere para que se alcance un nivel operativo estable.

### 3.2 ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

El estudio de este punto es indispensable en caso de requerirse financiamiento, pero también, será de utilidad si sólo se está empleando recursos propios; en realidad es otra forma de expresar la aplicación y efectos esperados de un crédito. Las erogaciones más significativas, deben quedar soportadas con copias de contratos, convenios de renta con opción de compra y otros documentos que se juzguen relevantes.

### 3.3 RELACION DE ACTIVO FIJO

Todo negocio debe contar con una relación de activo fijo la que facilitará controlar los bienes sujetos a depreciación, vigilar la vigencia de seguros y pólizas de mantenimiento, mantener en niveles razonables las reservas para reemplazar maquinaria y equipo y como material de apoyo para un presupuesto de costos.

El activo fijo está representado por aquellos bienes que se emplean para manufacturar un producto o prestar un servicio, vender, almacenar y transportar mercancías; constituye aquello que normalmente no se va a vender como actividad propia del negocio, pero que se va a usar y desgastar en el desempeño de las actividades. Están excluidos, por otra parte, aquellos bienes que se consumirán o desgastarán antes del año de haber sido adquiridos.

Ejemplos del activo fijo de una empresa son los muebles y equipo de oficina (escritorios, máquinas de escribir, calculadoras y computadoras), instalaciones fijas (unidades de refrigeración, sistemas de aire acondicionado e instalaciones eléctricas), maquinaria y equipo de transporte. Ninguno de ellos se prevé que se desgasten antes de un año, por lo que son bienes sujetos a depreciación. Este concepto refleja la pérdida de valor de un bien en el transcurso del

tiempo y se expresa como un gasto en el estado de resultados que reduce ingresos y, en consecuencia, impuestos: el objetivo de depreciar estos bienes es el de facilitar su reposición en el transcurso del tiempo.

### 3.4 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Las hojas de balance están diseñadas para mostrar cómo están distribuidos los activos, pasivos y capital contable de una compañía en un momento dado.

Las hojas de balance para todas las empresas, no importa su tamaño, contienen las mismas categorías colocadas en el mismo orden. Sin embargo la hoja de balance debe ser diseñada tomando en cuenta las necesidades de información que el negocio requiera. Estas serán diferentes dependiendo del tipo de negocio, su tamaño, y la cantidad de información que el sistema de contabilidad dispone.

## MODELO DE FORMATO DE UN ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.

---

Nombre de la empresa		
Fecha (día, mes, año)		
ACTIVO		
Activo circulante		\$ _____
Activo fijo	\$ _____	
Menos depreciación acumulada	\$ _____	
Activo fijo neto		\$ _____
Otros activos		\$ _____
TOTAL DE ACTIVO		\$ _____
PASIVO		
Pasivo circulante		\$ _____
Pasivo a largo plazo		\$ _____
TOTAL PASIVO		\$ _____
CAPITAL CONTABLE		\$ _____

---

Las categorías pueden ser definidas con mayor precisión. Sin embargo, el orden que llevan es importante y debe respetarse. Los activos se ordenan en función a su liquidez, en tanto que los pasivos en función a su exigibilidad.

A continuación una breve descripción de cada categoría:

1. ACTIVO CIRCULANTE: efectivo, valores gubernamentales, cuentas por cobrar, inventarios, pagos anticipados y cualquier otro activo factible de convertirse en efectivo en el transcurso normal de una año.

2. ACTIVO FIJO: Bienes raíces, edificios, maquinaria y equipo, instalaciones y cualquier otro bien cuya expectativa de vida útil sea de varios años. La depreciación se aplica a aquellos activos fijos, exceptuando el valor de los terrenos, en tanto se demeritan por el uso normal. El valor de un activo fijo sujeto a depreciación se muestra como el valor neto una vez deducida la depreciación acumulada.

3. OTROS ACTIVOS: activos intangibles, tales como patentes, derechos de propiedad intelectual, contratos de exclusividad y préstamos a empleados y funcionarios del propio negocio.

4. PASIVO CIRCULANTE: cuentas por pagar, otras obligaciones contraídas, gastos por pagar, amortizaciones de préstamos a

largo plazo y, en general, cualquier obligación exigible antes de una año.

5. PASIVO A LARGO PLAZO: créditos bancarios y de proveedores a plazo mayor de un año para la compra de maquinaria y equipo.

6. CAPITAL CONTABLE: inversión de los socios, reservas legales y utilidades sin repartir.

Los conceptos del activo se presentan en orden decreciente a su liquidez y los pasivo en orden decreciente a su exigibilidad.

Algunas instituciones bancarias, u otras fuentes de financiamiento, pudieran solicitar un estado de situación financiera proyectado trimestralmente para el primer año de operaciones y en forma anual para los dos siguientes; este tipo de proyecciones son otro ejemplo de documentos que son útiles para controlar un negocio. Sin embargo, al menos se necesitará un estado de situación financiera cada mes, lo que es sencillo si se llegará a disponer de un programa de contabilidad en computadora, aún cuando hay ocasiones en que sólo se necesita de uno al año.



### 3.5 ANALISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.

1. CAPITAL DE TRABAJO. Este concepto se calcula restando el pasivo circulante del activo circulante. El efectivo solamente es una porción del capital de trabajo.

Un capital de trabajo reducido, más aún si es negativo, es una señal seria de alarma. A las empresas en esa situación se dice que carecen de liquidez, ya que los socios han invertido menos de lo que deben y en consecuencia el negocio "pertenece" a los acreedores y, sin duda, cualquier banco negará una ampliación de crédito. Las posibles soluciones a estos casos pueden ser la de obtener un crédito para capital de trabajo a largo plazo para pagarse con futuras utilidades, vender parte del activo fijo o descontar en el banco las cuentas que se tengan por cobrar. La mejor solución, sin embargo, es en mi opinión: aumentar la inversión de los socios.

2. COMPARACIONES. Comparar los resultados de un año con los anteriores muestra tendencias y destaca áreas débiles. Para empresas de reciente creación que carecen de esta posibilidad, pero sería muy útil comparar los resultados con negocios similares.

3. RAZONES FINANCIERAS. Esta técnica permite comparar el comportamiento de varios negocios empleando términos porcentuales, lo que es mejor que el empleo de unidades monetarias.

A continuación se presentan algunas de las razones financieras más utilizadas.

**RAMON CIRCULANTE:** Se encuentra dentro de las denominadas razones de liquidez, teniendo como objetivo determinar la capacidad que la compañía tiene de hacer frente a sus obligaciones, se determina:

ACTIVO CIRCULANTE

PASIVO CIRCULANTE

El resultado indica la extensión con que los derechos de los acreedores a corto plazo, están cubiertos por los activos circulantes (a corto plazo) de la compañía que se esperan puedan convertirse en efectivo en periodo correspondiente al vencimiento de los derechos.

## PRUEBA DEL ACIDO

Se calcula:

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS

PASIVO CIRCULANTE (CORTO PLAZO)

La razón de restar los inventarios es que comunmente son la forma menos liquidad del activo.

Nos muestra la capacidad de pago de la empresa a corto plazo de una manera mas exacta que la anterior.

## RAZON DE DEUDA:

Se encuentra dentro de las razones de apalancamiento ya que mide la contribución de los propietarios contra el financiamiento otorgado por los acreedores de la empresa.

Indica el porcentaje de fondos que han sido proporcionados por los acreedores, se obtiene:

ACTIVO TOTAL

PASIVO TOTAL

La interpretación convencional nos indica que cuanto el resultado es mas cercano a cero, la protección para los acreedores es mayor en caso de liquidación de la compañía.

### ROTACION DE INVENTARIOS

Pertenece a los razones de actividad, miden la eficiencia con que la compañía emplea sus recursos disponibles, ésta razón se obtiene:

VENTAS

---

INVENTARIO

Nos indica las veces que tuvimos que renovar nuestro inventario en un periodo determinado.

Para poder evaluar que también o que tan mal esta la empresa es necesario hacer una comparación respecta los demásl empresas que compiten dentro del sector.

### 3.6 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio proporciona las ventas por alcanzar, expresadas en unidades monetarias o físicas, necesarias para que un negocio opere sin pérdidas o ganancias. Una vez conocido el punto de equilibrio este deberá ser el objetivo

principal que, para alcanzarlo, debe planearse cuidadosamente.

Es indispensable recordar lo siguiente: incrementar las ventas no necesariamente significa incrementar las utilidades.

Más de una empresa ha fracasado por ignorar la necesidad de analizar el punto de equilibrio, especialmente en casos en que los costos variables, aquellos directamente relacionados a las ventas, quedan fuera de control en la medida en que crecen las ventas.

El cálculo del punto de equilibrio es muy simple para empresas que venden una sola clase de producto o muy complejo para aquellas que venden productos muy diversos. Sin importar el grado de complejidad la técnica es la misma. Algunos resultados a calcular deben hacerse en base a estimaciones, por lo que sería una buena idea partir de estimaciones conservadoras, proyecciones de ventas pesimistas y exagerando ligeramente los costos.

La fórmula básica es la siguiente:

$V = CF + CV$  donde;

V = punto de equilibrio (expresado en unidades monetarias o físicas)

CF = costos fijos expresados en unidades monetarias

CV = costos variables expresados en unidades monetaria

Los costos fijos aquellos que permanecen constantes sin importar el volumen de ventas, es decir, aquellos en los que se incurre aún en el caso de no tener ventas, tales como rentas, sueldos y salarios, depreciación de activo fijo y el pago de intereses por los créditos contraídos.

Los costos variables son aquellos asociados a las ventas, tales como el costo de la mercancía vendida, comisiones por ventas o pago de horas extra al personal.

Proyectar el punto de equilibrio sin poder estimar los costos variables obliga a utilizar una variación de la fórmula básica, partiendo de la utilidad esperada como un porcentaje de las ventas; esto es:

$$V = CF/UB$$

donde UB = utilidad bruta expresada como un porcentaje de las ventas.

Si en lugar de calcular un punto de equilibrio expresado en unidades monetarias, se quiere determinar cuántas unidades es necesario vender para estar en equilibrio, simplemente se divide el punto de equilibrio expresado en unidades monetarias entre el precio unitario del producto, obteniendo el número de unidades a vender.

La representación gráfica del punto de equilibrio es una forma útil de establecer los objetivos con la mayor precisión y, a la vez, puede ser muy ilustrativo de la marcha del negocio registrar mensualmente la forma en que se aproxima a las proyecciones iniciales.

Igualmente puede utilizarse el análisis del punto de equilibrio para medir la aproximación a los objetivos anuales de utilidades.

Una técnica útil es plantear escenarios diversos: en el peor de los casos, el mejor o el más probable. De esta forma es fácil darse cuenta en qué momento se cubrirán los costos fijos en los tres escenarios previstos. Esta técnica es particularmente útil en el caso de planear inversiones adicionales y se desee tener una idea general de las conveniencias de comprar o arrendar.

### 3.7 ESTADO DE RESULTADOS.

El estado de resultados, también conocido como estado de pérdidas y ganancias, es el complemento del estado de situación financiera o balance general y, en conjunto, constituyen los estados financieros de una empresa. En tanto el último nos proporciona una imagen estática de un negocio o una fecha fija, el estado de resultados nos la proporciona en forma dinámica por un periodo determinado de tiempo.

Los estados financieros que describen un periodo futuro son conocidos como proforma y representan lo que financieramente se espera de una empresa, en base a una serie de suposiciones con respecto al comportamiento de la economía del país, el crecimiento del mercado y otros factores.

La proyección de los ingresos es una herramienta necesaria para presupuestar y anticipar situaciones en el futuro inmediato.

El razonamiento elemental que soporta la proyección del estado de resultados es el siguiente: la mayoría de los gastos son previsible y los ingresos tampoco fluctúan drásticamente por lo que el futuro inmediato será muy similar al pasado. Por ejemplo, si históricamente los márgenes de utilidad han sido el 30% de las ventas netas, salvo clara evidencia, lo más probable es que en los próximos años esos márgenes seguirán siendo los mismos. De encontrarse en la



etapa inicial o de arranque del negocio. sería aconsejable investigar y tratar de allegarse información financiera de negocios similares.

Es de la mayor importancia ser consistente y sistemático al momento de relacionar gastos, ya que por lo general un gasto no previsto o erróneamente calculado y, en consecuencia, no planeado es la causa principal para que un negocio enfrente situaciones de falta de liquidez. Hay ciertos gastos que no pueden omitirse en la proyección y la mejor forma de admitirlo es siendo conservador en las estimaciones y documentar todos los supuestos.

El estado de resultados y las proyecciones se han estandarizado. para facilitar su comparación y análisis deben fecharse para indicar el periodo de referencia y también agregarse notas para aclarar situaciones especiales como ventas extraordinarias, modificaciones en la forma de calcular la depreciación, juicios en trámite, etc.

El estado de resultados debiera revisarse al menos una vez al trimestre y, en caso necesario, ajustarlo y corregir la forma en que ha venido operando el negocio. La situación presente del negocio. debiera compararse con las proyecciones cuando menos una vez al mes. Es de la mayor importancia detectar cualquier desviación a la brevedad posible, corregir los

problemas antes que se hagan mayores y evaluar oportunidades en tanto se presenten.

MODELO DE UN ESTADO DE RESULTADOS.

---

(1) Ventas Netas	\$ _____	
(2) menos costo de lo vendido:	\$ _____	
(3) igual utilidad bruta:	\$ _____	
(4) Gastos operativos:		
Sueldos y salarios	\$ _____	
Renta		\$ _____
Mantenimiento		\$ _____
Articulos de oficina	\$ _____	
Seguros	\$ _____	
Honorarios		\$ _____
Depreciación	\$ _____	
Otros	\$ _____	
(5) Otros gastos	\$ _____	
Intereses		\$ _____
(6) Gastos totales:		
(7) Utilidad (pérdida) antes de impuestos:		\$ _____
(8) Impuestos:	\$ _____	
(9) Utilidad neta (pérdida):	\$ _____	

---

NOTAS EXPLICATIVAS:

(1) Ventas netas: ventas totales menos devoluciones y descuentos.

(2) Costo de lo vendido incluye el costo de los inventarios que se vendieron.

(3) Utilidad bruta: (1) ventas netas menos (2) costo de lo vendido. Representa la utilidad sin considerar los costos indirectos.

(4) Gastos operativos: representan los costos, junto con (5) Otros gastos, que deben cubrirse independientemente del monto de las ventas. El orden en el que se presenten es irrelevante, los de menor importancia se reúnen en un solo concepto, pero en caso de que éstos lleguen a representar el 1% o más de las ventas netas habrá que desglosarlos.

(5) Otros gastos: representan aquellos gastos que no se relacionan directamente con la operación del negocio. Los más comunes son los gastos financieros por el pago de intereses sobre créditos; es útil contatar con el detalle de gastos financieros para calcular el costo del dinero y facilitar el acceso a la información requerida para el análisis de los estados financieros.

(6) Gastos totales: representa la suma de (4) Gastos operativos y (5) Otros gastos.

(7) Utilidad (pérdida) antes de impuestos: (3) Utilidad bruta menos (6) Gastos totales. Representa la base para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta.

(8) Impuestos: De acuerdo a lo establecido en las leyes fiscales.

(9) Utilidad (pérdida) neta: (7) menos (8). Representa el éxito o el fracaso del negocio. Hay tres formas de tener resultados positivos: incrementar la utilidad bruta, disminuir gastos y combinar ambas posibilidades.

### 3.8 PROYECCION DE RESULTADOS Y DEL FLUJO DE EFECTIVO.

Las proyecciones a un año son recomendables en las pequeñas empresas pues les permiten satisfacer dos propósitos: la planeación misma del negocio y la obtención de financiamiento. La secuencia de esas proyecciones sería:

1. Sumario de las proyecciones.
2. proyección mensual en el primer año o, de ser ese caso, hasta que se prevea alcanzar el punto de equilibrio.
3. Proyecciones trimestrales para los siguientes años.

### 3.8.1 PROYECCION DE VENTAS.

La proyección de ventas constituye el fundamento de la planeación financiera, ya sea que inicie el negocio o bien, este se encuentre en marcha.

Una técnica que sin duda se considerará útil consiste en separar productos y servicios en cuantas categorías se estime conveniente y abrir, entonces, un formato de tres columnas con el fin de identificar el escenario más probable.

Se puede empezar asumiendo lo peor. En la columna que se puede titular "bajo" se anotan todos los factores que pueden afectar a las ventas: mal tiempo, pérdida de un segmento del mercado por la inesperada presencia de un nuevo competidor, modificaciones en los patrones de consumo, etc. Se puede asumir una actitud pesimista y considerar que los vendedores se comportarán con gran ineficiencia y sin motivación alguna.

En seguida se procede con la segunda columna que puede ponersele el título de "óptimo" y asumir que todo resultará de acuerdo a lo planeado. Las promociones tendrán un éxito inusitado, el mercado se expandirá vertiginosamente, los competidores dejarán de serlo y los proveedores surtirán con toda oportunidad, calidad y precios inmejorables.

Pasar ahora a la tercera columna con un escenario realista que permita equilibrar los anteriores.

De esta forma, gracias al esfuerzo de imaginar todas las probabilidades, las proyecciones serán más precisas que las calculadas previamente.

PROYECCION DE VENTAS DEL (MES, AÑO) AL (MES, AÑO)

---

VENTAS	BAJO	OPTIMO	REALISTA
Producto A	_____	_____	_____
Producto B	_____	_____	_____
Producto C	_____	_____	_____
Total	_____	_____	_____

---

Esta sencilla técnica también puede utilizarse para proyectar gastos, ya que una vez que se han definido las metas de ventas los gastos son predecibles con mayor facilidad.

La proyección del estado de resultados se muestra en el capítulo V (caso Práctico).

### 3.8.2 PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO.

La proyección del flujo de efectivo es la más importante de las herramientas de planeación financiera. En el supuesto caso, de tener que limitarse a uno sólo de los estados financieros, el flujo de efectivo es imprescindible.

El flujo de efectivo, ya sea para un negocio nuevo o uno en proceso de expansión, puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso; en un negocio operando normalmente es la diferencia entre crecer o mantenerse estancado.

El análisis del flujo de efectivo permitirá conocer:

1. La cantidad de efectivo que necesitará el negocio.
2. El momento en que habrá de necesitarlo.
3. El momento en que habrá de recibirlo.
4. El momento en que habrá de aumentar la inversión, contratar crédito, repartir dividendos o vender parte del activo fijo.

Proyectar el flujo de efectivo busca anticiparse a los requerimientos de caja y muestra cómo ingresa y cómo egresa

de la caja del negocio el efectivo un periodo determinado. El efectivo fluye hacia el negocio principalmente por ventas y nuevas aportaciones de capital y egresa para pagar gastos de toda clase propios del negocio.

Esta herramienta financiera enfatiza los momentos del calendario en que el efectivo ingresa o egresa del negocio en un periodo determinado de tiempo. La ventaja reside en conocer con exactitud el momento en que será necesario contar con efectivo y planear pagos sin tener que recurrir a forzados financiamientos por problemas momentáneos de liquidez. La falta de liquidez en una empresa es de consecuencias fatales para cualquier tipo de negocio, sin importar lo rentable que sea. Por el contrario, la falta de utilidades no necesariamente es de consecuencias fatales; la depreciación del equipo, por ejemplo, no siendo un egreso en efectivo es posible que reduzca las utilidades y, en cambio, el flujo de efectivo mostrarse positivo.

Al proyectar el flujo de efectivo del presente al futuro inmediato, será más fácil analizar los efectos de un crédito que en el estado de resultados; se estará en condiciones de encontrar caminos para financiar las operaciones reduciendo al máximo los gastos financieros. El estudio del flujo de efectivo permite seleccionar las opciones que se presenten minimizando riesgos.



El efectivo generalmente se origina por las ventas, sin embargo, no todas las ventas son en efectivo. Es probable que todas las ventas sean en efectivo, pero si se ofrece cualquier tipo de crédito a clientes se estará obligado a conocer con toda oportunidad el momento en que esas ventas a crédito se harán efectivas; esta situación puede ser confusa en el estado de resultados, pero aparece muy claramente en el flujo de efectivo. En los negocios con ventas marcadamente estacionales, el flujo de efectivo permite anticipar problemas por falta de liquidez simplemente previendo el momento en que deberán cubrirse algunos pagos, principalmente los ocasionales.

El flujo de efectivo exclusivamente se refiere a las transacciones en efectivo, la depreciación, por ejemplo, no aparece precisamente por tratarse de un movimiento virtual, no real; el pago del capital e intereses de un crédito, por el contrario, sí aparece ya que se trata de un desembolso en efectivo.

Las discrepancias entre el flujo de caja estimado y el real son indicadores, tanto de oportunidades como de problemas; en caso de que las expectativas de ventas no coincidan con el flujo proyectado.

Las proyecciones del flujo de caja son susceptibles de computarizarse, programas como Lotus o Excell, entre otros muchos, son de gran utilidad puesto que disponen de ayudas gráficas para representar situaciones complejas.

### 3.8.3 CONCEPTOS BASICOS DE FLUJO DE EFECTIVO.

1. Efectivo al principio del periodo.
2. Ventas en efectivo.
3. Ventas por cobrar
4. Efectivo recibido por ventas de activo.
5. Efectivo recibido por aportaciones de capital.
6. Efectivo recibido por créditos
7. Efectivo recibido por cuentas de difícil cobro.
8. Ingresos varios

Total: efectivo recibido

Menos: Desembolsos en efectivo

9. Reposición de inventarios
10. Sueldos y salarios
11. Impuestos retenidos al personal
12. Pago de beneficios marginales
13. Adquisición de nuevos activos
14. Maquinaria y equipo
15. Mobiliario y equipo de oficina
16. Equipo de transporte
17. Seguros y fianzas
18. Honorarios

19. Contabilidad
20. Asuntos legales
21. Servicios
22. Teléfono
23. Energía eléctrica
24. Publicidad
25. Pagos de capital e intereses sobre préstamos
26. Gastos de transporte
27. Gasolina y lubricantes
28. Mantenimiento de vehículos
29. Llantas
30. Fletes
31. Provisión por devoluciones de ventas en efectivo
32. Impuestos por pagar
33. Impuesto sobre la renta
34. Impuestos a la propiedad de bienes raíces
35. Impuestos sobre ventas
36. Otros impuestos
37. Dividendos pagados, retiros en efectivo de los socios-directores
38. Reserva para imprevistos
39. Reserva para reposición de activos

Total de efectivo recibido menos total de desembolsos pagados  
igual a efectivo al final del periodo.

### 3.9 ANALISIS DE DESVIACIONES PRESUPUESTALES.

la proyección del flujo de caja a un año, en las pequeñas empresas, es suficiente para contar con un buen presupuesto. Es probable que la empresa requiera de un mayor nivel de detalle, pero en cualquier caso proyectar el flujo de efectivo es fundamental para los presupuestos.

Analizar las desviaciones presupuestales no sólo permite controlar el desarrollo de la empresa, abatir costos y aumentar utilidades.

### 3.10 IMPORTANCIA DE LOS REPORTES FINANCIEROS HISTORICOS.

El registro de los hechos del pasado es parte integral de la del desarrollo de la empresa, igualmente las leyes fiscales exigen conservar la documentación contable de los últimos cinco años. Las declaraciones fiscales representan el resumen de las operaciones: cuánto se ganó, cómo y cuáles gastos se dedujeron de los ingresos. En el eventual caso que se decida vender el negocio, estas declaraciones serán, solicitados por los interesados quienes las consultarán para fijar el precio del negocio.

Los registros del cumplimiento de las obligaciones fiscales son fuente adicional de información para hacer las proyecciones; los registros de la nómina pueden ser de

utilidad en reclamaciones de ex-empleados ya que tienen validez legal.

## CAPITULO IV

## ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA.

## 4.1.- FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA MICROEMPRESAS.

1.- Asegurarse que los activos con que cuenta la empresa sean utilizados de la mejor manera, para que propicien el máximo retorno sobre la inversión.

2.- Obtener fondos para financiar las nuevas adquisiciones de activos.

3.- Evaluar la necesidades de nuevos activos.

4.- Encargarse del pago puntual de todas la obligaciones de la empresa con el fin de mantener su crédito comercial.

El desempeño de estas funciones tiene impacto tanto en la rentabilidad de la empresa como en la supervivencia de la misma.

Sin duda todas las empresas son manejadas con el fin de obtener utilidades, principalmente cuando es el sustento económico principal de una familia (caso microempresa), para

lograr este objetivo, debe ponerse especial énfasis en la administración financiera.

#### 4.2.- DEFINICIONES RELEVANTES DENTRO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

1.- CAPITAL DE TRABAJO: Es la diferencia que existe entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. Comúnmente se dice que esta diferencia es la "sangre del negocio", es decir de esta diferencia o de la administración que se le de al rubro dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

Los cambios en el negocio implican un cambio en la "salud financiera" ya sea para bien o para mal. Es por eso que el adecuado control del capital de trabajo y el reconocimiento de los efectos que estos cambios tengan sobre el negocio, nos aseguran una respuesta efectiva y oportuna, que en el mediano plazo nos llevara a obtener mejores resultados.

##### 4.2.1 COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Caja y sus equivalentes: Comprenden la forma mas líquida del activo circulante. Por liquidez debemos entender la facilidad de convertir estos activos en efectivo. Por los equivalentes de caja debemos entender Bancos, certificados en deposito a corto plazo, etc. Es necesario mantener un buen

presupuesto de caja, que nos indique la disponibilidad de efectivo y las erogaciones o salidas de dinero que se harán en un período determinado (capítulo III). Recuerde que al final del año lo que uno espera es mantener un gran utilidad la que podría verse disminuida o incluso llegar a quebrar al negocio si durante una larga época del período se mantiene saldos negativos en el presupuesto de caja.

Cuentas por cobrar: Quizá uno de los rubros que mayor afecta la liquidez, ya que en ocasiones se tiene que extender el crédito a los clientes para obtener ventas, en este rubro lo que se debe pensar es, que acciones se deben tomar para reducir el plazo de cuentas por cobrar o bien evaluar la eliminaciones de cuentas morosas. Este efecto podría no sentirse si se cuenta con el suficiente plazo de pago por parte de proveedores.

Inventarios: Frecuentemente el nivel de inventario en las microempresas es superior al 50% en relación con los otros activos circulantes. Esto es una cantidad considerable y significa que se debe tener mucho cuidado en el nivel de inventarios, ya que es el activo menos líquido del circulante.

A fin de mantener un nivel adecuado de inventarios, es importante analizar tanto la época por la que pasa la empresa, como los artículos de mayor o menor desplazamiento,



con el objeto de no mantener inventarios cuya rotación es muy lenta para la época dada.

Cuentas por pagar y crédito comercial. Una fuente de crédito es el crédito comercial. El crédito comercial influye mucho sobre el capital de trabajo. Esta clase de crédito surge por la diferencia de tiempo entre el momento de la entrega de los bienes o la prestación de los servicios y el pago correspondiente. Pero el mantener un gran cantidad de crédito comercial podría no ser bueno para el negocio, sobre todo si el plazo al que vende no corresponde la plazo al que paga.

Pago de créditos: El pago de crédito a bancos o a otras personas tales como socios o acreedores, es quizá la mayor fuente de financiamiento del negocio. Se debe identificar, si la cantidad prestada, el plazo para cumplir la obligación y las condiciones son razonables, de acuerdo a otro tipo de financiamiento similar. También es importante conocer, cuando se tienen dos o mas créditos, la fecha de pago de éstos y si se contará con los fondos suficientes para hacer frente a estas obligaciones.

Pago de impuestos y otras obligaciones: El pago de impuestos debe ser tratado como cualquier otro obligación, con la diferencia, que de no cumplir con esta obligación los resultados podrían afectar la supervivencia de la empresa. Al

efectuar el balance se deberá analizar previamente éste rubro y examinar si se cuentan con los recursos suficientes para el pago de estas obligaciones.

#### 4.3 HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LOGRAR UNA EFICIENTE ADMINISTRACION FINANCIERA.

##### 4.3.1 REGISTROS.

El mantener un registro de las operaciones es crucial para obtener éxito en el negocio. Sobre todo si se ha tenido un éxito al iniciar el negocio, el mantener este éxito esta intimamente ligado con el adecuado registro que se lleve, de no tener un éxito inicial estas técnicas de registro pueden ayudar a obtenerlo. El llevar registros es indispensable para hacer planes y desarrollar estrategias con el objeto de lograr un rápido crecimiento del negocio, sobrevivir el presente y tener éxito en lo futuro. Desafortunadamente las microempresas no cuentan con registros estructurados que les permitan tomar decisiones oportunas.

Los principales registros son:

##### A) REGISTRO DE LAS CUENTAS (accounting records):

La historia del desarrollo de la cuentas es básica para la administración financiera.

B) REGISTRO FINANCIERO Y REPORTES (financial records and report):

Estos incluyen el balance general y el estado de pérdidas y ganancias (capítulo III). Estos dos estados son básicos para todo negocio y son usados frecuentemente por bancos y otras instituciones crediticias para evaluar la solvencia de la firma.

C) TECNICAS DE ANALISIS:

Estas técnicas incluyen el análisis de razones financieras, análisis de retorno de la inversión, y análisis del punto de equilibrio entre otros.

#### 4.3.2- ELEMENTOS BASICOS PARA LLEVAR UN SISTEMA DE REGISTROS.

i. EL sistema de registros debe ser fácil de usar y de entender. Si no cumple con este requerimiento lo que podría suceder sería que se invirtiera tiempo en registrarlo y dinero en interpretarlo.

2.- Debe ser apropiado y relevante. Por apropiado debemos entender cero errores y acorde con los demás sistemas de registros. Relevante querrá decir que contiene solo al información útil y no toda la información posible.

3.- Deberá ser consistente a través del tiempo. Esto es que de acuerdo a la estructura de la firma deberá mantenerse pero deberá ser adaptable a un cambio estructural. Es decir no podrá estar cambiando por pequeñas razones.

4.- Deberá mantenerse al día. Con el fin de que sea confiable se mantendrá actualizado día con día, provocando que la información sea sumamente confiable.

#### C.- LOS 4 REGISTROS BASICOS:

La microempresa requiere de llevar los siguientes registros:

- De ventas.

- De entradas de efectivo.
- De salidas de efectivo.
- Cuentas por cobrar.

#### Registro de ventas.

Este registro se puede subdividir en varias categorías, que se puedan analizar mejor por separado. Por ejemplo: registro de ventas al mayoreo, al menudeo o por regiones geográficas o por algún otro segmento de mercado.

#### Registro de entradas de efectivo:

Contiene las entradas de dinero derivadas de la actividad principal de negocio es decir por el dinero generado de las ventas. sería conveniente separarla por ventas del día y pago de cuentas por cobrar.

#### Registro de salidas de efectivo:

Las salidas de efectivo son los desembolsos que hace el negocio. Generalmente se pueden efectuar los pagos con cheque para llevar un mejor registro de las salidas, sin embargo es conveniente mantener un fondo fijo de caja, el cual será utilizado para pagar gastos menores tales como; copias fotostáticas, estampillas de correo, etc. Es recomendable

hacer algunas divisiones dentro de este registro a fin de diferenciar las cantidades erogadas por rubro es decir, se puede poner rubros tales como: Proveedores, gastos de venta, gastos de administración, pago de prestamos etc.

#### Registro de cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar se expresan en dinero y significa el dinero que se le debe al negocio por entregar un bien o prestar un servicio, el cual no ha sido pagado. Para mantener un adecuado registro de cuentas por cobrar debemos tener la seguridad de que el bien o el servicio sea entregado de acuerdo a lo solicitado y que contamos con una forma de conformidad por el cliente.

Se debe mantener un especial cuidado con las cuentas más grandes y en su promedio de pago. Al final de cada mes debemos verificar la antigüedad de cada cuenta. Esto significa que debemos listar la cuentas que estén pendientes de pago a 30 días, 60 días o mas y verificar si se están pagando dentro del período establecido, de igual forma debemos listar aquellas cuentas que no se han pagado y anotar los motivos por los que no se cubrieron. De esta forma mantendremos un control de las cuentas que se pagaron dentro del plazo establecido e identificaremos cuales no se han pagado dentro de su plazo. Cuando una cuenta no es pagada en su plazo lo mas recomendable es negociar el pago para una fecha determinada, si se vuelve a incumplir con el pago

entonces se tratara de poner un nuevo término de pago, las acciones legales que se deban de tomar se evaluarán de acuerdo al tamaño de la cuenta, negocios futuros, antigüedad de la cuenta, etc.

Para una adecuado control de la cuentas por cobrar será necesario establecer una política de financiamiento a clientes. La que dependerá principalmente del conocimiento del cliente. Cabe hacer mención que la microempresa tiene un gran ventaja en este sentido ya que el dueño conoce a la gran mayoría de sus clientes, pero para los que no conoce se recomienda la aplicación de una solicitud de crédito.

Tomando en cuenta la cantidad de dinero que permanece en cuentas por cobrar es interesante señalar algunos lineamientos generales de la administración del crédito.

#### 4.4.- EL CREDITO EN LA ECONOMIA ACTUAL.

Es una realidad en la economía moderna que el crédito es necesario en la mayoría de los negocios. Esto significa que lo principal no es el otorgar el crédito, sino saberlo administrar, la administración del crédito se propone los siguientes objetivos:

- 1.- Lograr que el dinero "amarrado" en cuentas por cobrar, se convierta en un aplicación rentable para el negocio.

- 2.- Minimizar las pérdidas por el otorgamiento de crédito.
- 3.- Incrementar las ventas y obtener la máxima utilidad.
- 4.- Lograr que los clientes o consumidores se sientan favorecidos por usar los servicios o comprar los artículos ofrecidos.
- 5.- La inversiones de la compañía en cuentas por pagar se encuentren lo mas protegidas posible.

#### 4.5.-POLITICA DE CREDITO.

Para lograr los objetivos arriba mencionados es importante contar con una política de crédito. Esta política de crédito deberá ser puesta por escrito y ser del conocimiento de los clientes, los empleados, y en general por todas las personas que mantengan alguna relación comercial con la empresa.

Coke O'Neal vicepresidente de la Asociación Nacional de Administración de Créditos, señala los siguientes factores que pueden influir en la política de crédito:

- 1.- Naturaleza y tamaño del negocio.
- 2.- Objetivos generales del negocio.
- 3.- Políticas generales del negocio.
- 4.- Productos o servicios ofertados.



- 5.- Canales de distribución.
- 6.- Clases de consumidores.
- 7.- Condiciones de la competencia.
- 8.- Precio de los productos o servicios.
- 9.- Expectativas de los consumidores.

La política de crédito podrá ir desde estricta hasta liberal, para poder decidir en que punto deberemos ubicar la política de crédito, debemos tomar en cuenta el impacto que las cuentas por cobrar representan en nuestro capital de trabajo.

#### 4.5.1.- ELEMENTOS BASICOS DE LA POLITICA DE CREDITO.

- 1.- A quien se le otorgara crédito.

El determinar a quien se le va otorgar crédito depende de varias consideraciones, tales como; Juicio personal, investigación, solicitud de crédito, evaluación de factores, la aplicación de la evaluación, verificar la información.

Juicio personal: El juicio juega un papel importante en la determinación de otorgar un crédito, y muchos problemas pueden ser eliminados si se aplica correctamente el juicio. Por ejemplo, si un cliente le propone un negocio de mucho dinero y en el pasado el mismo cliente ha tenido problemas de pago serios, es posible que usted le rechace el crédito. Para

evitar la tentación de otorgar este crédito deberá recordar que las ventas por sí solas no pueden solventar los problemas del flujo de efectivo, de hecho el incrementar las ventas y no mantener una recuperación de cuentas por cobrar adecuada podría llevar a una situación desfavorable. Dicho de otra forma cuando hay que decidir sobre un crédito, considere primero la posibilidad de obtener el pago. Si la posibilidad de obtener el pago es muy pequeña, es preferible rechazar la venta.

**Investigación:** Después de decidir sobre el crédito, se deberá obtener toda la información posible. Esto es que por cualquier cantidad otorgada en crédito se deberá elaborar una investigación, la cual puede ayudar a proteger a la firma de la posibilidad de no pagar o de un retraso considerable en el pago. Esta posibilidad puede comprobarse teniendo, por ejemplo, el número de la tarjeta de crédito e investigando el estatus de la misma.

**Solicitud de crédito:** Mucha información puede ser obtenida de la solicitud de crédito, siempre y cuando ésta solicitud sea llenada por una persona en particular.

La información contenida en ésta deberá ser verificada. En algunos casos la información deberá ser más específica y orientada más al estado del negocio que a la situación personal del cliente.

Evaluación de los factores: Existen 3 factores básicos a considerar en la evaluación de la solicitud de crédito, estos son:

- 1.La posibilidad de pago. Se basa en sus ingresos y en sus obligaciones.
- 2.La posibilidad de no pagar. Determinada por su historia crediticia.
- 3.La rentabilidad de la cuenta. Determinada por su propio análisis.

Habra que reordar puede llegar a perderse la utilidad derivada de la venta si no se cobra la cuenta o no se tiene garantía de cobro. Cuando el costo de la cobranza es relativamente alto al precio de venta, se deberá de tener mucho cuidado y contar con una garantía de pago.

Evaluación de la solicitud: Para evaluar la solicitud se deberán tomar en cuenta los siguientes factores:

- 1.Cantidad de crédito solicitado.
- 2.Situación bancaria del solicitante.
- 3.Estado corriente del crédito del solicitante.
- 4.Ingresos.
- 5.Posición actual.
- 6.Historia laboral.

7. Seguridad en el empleo.
8. Otras obligaciones de pago.
9. Activos personales.
10. Tiempo en el trabajo.

Vigencia de la solicitud: Sin importar quien solicite el crédito, una empresa o un individuo, la información contenida en la solicitud deberá ser verificada. Se debe estar seguro de que es actual, correcta, completa y confiable. Para los individuos, el lugar de trabajo, y otras referencias personales, el ingreso actual, tiempo en el empleo, etc. la comprobación deberá ser sencilla por medio de una carta o una llamada telefónica. En lo que se refiere al estado de su cuenta bancaria es posible que los bancos no proporcionen ninguna información más allá de decir si la cuenta es buena o mala. Cuando se trata de checar o verificar información de empresas, es necesario recurrir a agencias especializadas, a proveedores o a despachos de investigación.

#### B.- TERMINOS DEL CREDITO:

Los términos en que se otorge un crédito, podrían tener un efecto significativo tanto en las ventas como en las utilidades.

Puntos a considerar:

1. Insistir en que todo o parte del dinero debe ser pagado al momento de recibir los artículos. En algunas industrias esto no es posible. Pero si la firma que solicita el crédito cuenta con un alto riesgo y una alta posibilidad de no pagar, esta es la única forma de mantener alejada a la empresa de pérdidas financieras.

2. El uso de las tarjetas de crédito en una excelente manera de protegerse o de ceder el riesgo, claro que por la aceptación de tarjetas habrá que pagar una comisión sin embargo se debe de considerar que es un dinero seguro en un tiempo relativamente corto. El trámite para poder aceptar tarjetas de crédito se hace a través de un banco y en realidad el único requisito es tener venta al público.

3.- Hay que recordar que la empresa no esta obligada a otorgar crédito. Por lo tanto la empresa no deberá otorgar crédito sobre las ventas cuya recuperación del importe es muy difícil basado en la experiencia anterior.

4.- Detectar los problemas de cobro es esencial. Una manera de detectar esto es el período promedio de cobro, el cual se calcula, dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio diario de ventas a crédito. Ejemplo:

Supongamos que tenemos:

Cuentas por cobrar = \$10,000=

Ventas a crédito del mes = \$3,000 = \$36,000/12

promedio diarios de ventas = \$3,000/30 = \$100

Período promedio de cobro = \$10,000/\$100 = 100 días .

Esto significa que en promedio los clientes se están tomando 100 días para efectuar su pago.

Una vez determinado el período promedio de cobro se pueden hacer las siguientes comparaciones.

Período promedio de cobro contra:

a).-Plazo de venta otorgado.

Si el plazo de pago es 100 días estamos cumpliendo con nuestras metas. Sino habrá que analizar que sucede.

b).- Promedio de cobro de ejercicios anteriores.

Es decir verificar si ha aumentado o disminuido.

c).- Promedio de la industria.

Esta comparación nos indica si nuestra política de crédito es adecuada con la de la industria o si estamos por encima o por debajo.

C.- DETECCION DE PROBLEMAS.

Si los procedimientos descritos en el párrafo anterior indican problemas lo principal será determinar la magnitud de los mismos.

Para cuantificar tomaremos el ejemplo anterior:

Supongase que se está vendiendo con un plazo de 60 días y en realidad se cobra a los 100 días. Es decir cuarenta días más de los previstos, que se podría hacer para reducir este plazo ?, que impacto tienen esta falta de liquidez?

Acciones a tomar:

a) reducir el plazo de cobro a 60 días mediante una penalización.

b) disminuir su saldo en cuentas por cobrar efectuando una mejor selección de ventas a crédito.

D.- PROCEDIMIENTOS DE COBRO:

1) REGLA FUNDAMENTAL.

Minimizar el tiempo entre la venta o prestación del servicio y el cobro del dinero. Un estudio realizado por el Dr. Robert E. Kelley demostró que aquellas empresas que requerían de pago inmediatamente de efectuada la venta aún sin importar el plazo, obtenían su pago de un 90% a 100% en la fecha pactada,

por otro lado descubrió que las empresas que enviaban estados de cuenta o algún otro comunicado requiriendo el pago obtenían el pago en la fecha pactada en un 65%.

Por lo tanto para reducir el tiempo de cobro, hay que minimizar este tiempo de solicitud de pago.

## 2) FACTURA:

La elaboración de la factura es fundamental para el procedimiento de cobro. La factura debe ser elaborado cuidadosamente y con rapidez. La rapidez es esencial para eliminar un motivo de retraso. El cuidado en la elaboración es también indispensable para evitar demoras en el pago, a causa de disputas por precios, domicilios erróneos, malos cálculos etc. En la factura se deberá también anotar claramente los términos del crédito.

## 3) ESTADOS DE CUENTA:

Se elaboran mensualmente y muestran el saldo al final del mes de la cuenta. Es decir se anotan todas las ventas a esa cuenta se le restan los abonos recibidos y se obtiene un saldo al final del mes, usando con frecuencia comentarios tales como: saldo vencidos, interés moratorios, fecha límite de pago.

## 4) INTERES MORATORIOS.



Se le deben comunicar al cliente y obtener su firma de conformidad, regularmente estos interés aparecen en la factura.

A fin de mantener un periodo de cobro de acuerdo a lo programado se deberán invariablemente de cobrar. No sin antes evaluar al cliente. el potencial de la cuenta, la antigüedad, su comportamiento de pago en periodos anteriores etc.

#### 5) INSISTENCIA DE PAGO.

Cuando el cliente o el consumidor no paga en el periodo establecido, no se debe esperar, se le debe recordar de inmediato que tiene un pago atrasado. Entre mas tiempo tenga una cuenta pendiente de pago, menor será la oportunidad de obtener el pago. Nunca se debe sentir temor en insistir en el pago. Mucha gente piensa que al hacer esto estará alejando al cliente de futuras compras. Hay recordar que el negocio no existirá si no existe el pago, y que un buen consumidor o cliente no lo es, en tanto no cumpla puntualmente con sus obligaciones.

En la microempresa ésta tardanza en inisistir en el pago es lo que provoca los principales problemas, ya que los clientes son en su mayoría amigos o conocidos del dueño.

#### 6) CARTAS DE COBRO:

Se recomienda enviar al menos tres cartas de acuerdo al período de atraso de la cuenta.

La primera carta deberá ser amigable, solicitando el pago lo antes posible. Se deberá enviar dentro de los primeros 15 días de mora.

Si esta carta no surte efecto se le enviará una segunda carta haciendo mención a la primera e insinuando que medidas se podrán adoptar, en caso de que no cumpla con sus obligaciones y fijando un plazo de pago.

Si llegado el plazo no hay respuesta se enviará una tercera y última carta, será informativa de las medidas que se tomaron en contra del cliente moroso.

#### 7) USO DEL TELEFONO COMO MEDIO DE COBRO:

El uso del teléfono puede ser un sustituto de las cartas, sin embargo se tendrá que ser mas persuasivo, ya que se tiene un respuesta inmediata y se puede responder a la información recibida por el cliente. Sin embargo la metodología es la misma que en las cartas de cobro. Las desventajas del uso del

telefono es que consume mas tiempo y esta confrontación directa puede terminar en una pelea.

Si se utiliza el teléfono se deberá tratar de investigar la causa de la falta de pago. Si la cantidad a pagar ofrecida por el cliente no es el total, habrá que preguntar cuando nos dará el resto, es decir establecer un nuevo periodo de pago.

#### 8) USO DE PROCEDIMIENTOS EXTERNOS DE COBRO:

##### AGENCIAS DE COBRO:

Las ventajas de utilizar un de estas agencias son: Tienen mas experiencia, conocen técnicas persuasivas de cobro.

Se debe considerar que estas agencias cobran de un 20 a un 50% del monto recuperado, sin embargo hay que considerar el tiempo que se pierde normalmente en recuperar una cuenta cuyo pago es sumamente difícil.

##### MEDIOS LEGALES:

Antes de utilizar estos medios se debe evaluar el monto a recuperar contra el tiempo invertido y en su caso los gastos que un juicio origine.

#### 9) USO DEL FACTORAJE:

Si se esta usando el servicio de factoraje, se pueden mantener mas fácilmente sistemas de cobro. Esto es por que

las empresas de factoraje establecen procedimientos claros y estrictos, así como montos de crédito para los nuevos clientes y determinan límites para los clientes antiguos. La empresa de factoraje compra la cuenta por cobrar a la empresa. Naturalmente cobra un por ciento por este servicio. sin embargo se debe considerar el costo beneficio de la utilización de estos servicios.

CAPITULO V  
CASO PRACTICO  
INDICE

- I.- INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA.
- II.- SITUACION A. (NO IMPLANTACION DEL SISTEMA CONTABLE)
- III.- SITUACION B. (IMPLANTACION DEL SISTEMA CONTABLE)

- ANEXO 1. PROYECCION SIN SISTEMA CONTABLE.
- ANEXO 2. PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO .
- ANEXO 3. PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS.
- ANEXO 4. BALANCE INICIAL.
- ANEXO 5. BALANCE FINAL.
- ANEXO 6. ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.
- ANEXO 7. GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.
- ANEXO 8. RAZONES FINANCIERAS.

- IV. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS.

CASO PRACTICO.  
EJEMPLIFICACION DEL COSTO BENEFICIO DE LA  
IMPLANTACION DE UN SISTEMA CONTABLE.

I.- INFORMACION GENERAL.

Es una empresa, persona física con actividad empresarial, que inicia operaciones, su giro principal es la fabricación de artículos de piel (chamarras).

La empresa cuenta con dos empleados administrativos y 3 trabajadores en el taller.

El acuerdo de pago con los trabajadores es de \$138.75 por pieza confeccionada.

El propietario del negocio cuenta con los siguientes bienes que esta dispuesto a utilizarlos para la operacion de su empresa.

1 automovil 1980 con valor de \$7,000,000.00

1 local con valor de \$35,000,000.00 y el terreno de \$12,000,000.00

Tambien se ha propuesto hacer una aportacion inicial de \$25,000,000.00

**Clientes:**

A señalado como mercado objetivo a familiares y amigos así como tiendas de ropa de tamaño medio.

**Precio de Venta:**

De acuerdo a un estudio de mercado se ha descubierto que el precio de chamarras de semejante calidad fluctúa entre \$580 y \$700.

**Ventas:**

Espera vender aproximadamente 293 unidades para el presente año.

**Ciclo de Ventas:**

El primer trimestre representa el 30% del total de unidades vendidas, el segundo trimestre el 9%, el tercer trimestre el 18% y el cuarto el 43%.

## II. PROYECCION DE RESULTADOS.

De no contar con un sistema contable adecuado alas necesidades de la empresa la informacion que se podria obtener es la siguiente:

## A.- COSTO DE VENTAS.

Al no contar con un sistema contable que le permita identificar todos los elementos del costo, las microempresas tienden a determinarlo tomando en cuenta la expectativa del dueño.

costo de venta            \$527.25

## B.- PRECIO DE VENTA.

Se espera obtener un 22% de utilidad sobre el costo de venta, de tal forma que el precio de venta seria.

527.25 X 1.22 = 644 precio de venta  
precio de            factor  
venta                utilidad



#### C.- VENTAS.

Se realiza el 25% de ventas al contado y el 75% restante es a crédito (30 días), sin embargo la falta de control de cuentas por cobrar le evita detectar si esta expectativa se cumple, supondremos que dicha mezcla queda de la siguiente forma 25% al contado, 60% a crédito 30 días y 15% de ventas a más de 30 días. Como es normal en la microempresa se tiende a perder el control de cuentas por cobrar lo que obliga a contratar créditos de emergencia por medio de instituciones no financieras, es decir otras personas.

#### D.- OTROS INGRESOS.

Dentro de este rubro se engloban' conceptos tales como intereses por inversiones, venta de desperdicio, etc. Sin embargo la falta de control en inventarios y en producción le imposibilita detectar el desperdicio y poderlo vender a otras industrias quienes lo utilizan para la fabricación de llaveros.

#### E.- PROVEEDORES.

Mantiene un plazo de pago de 30 días, firmando documentos con un interes en caso de mora del 5%.

F.- OTROS GASTOS.

Luz, agua, teléfono, papelería importan en total de \$292.00

G.- HONORARIOS.

Al no contar con la ayuda de ningún servicio profesional de apoyo no paga honorarios.

H.- SUELDOS.

Por las dos personas paga \$1018.00

La proyección de estos supuestos se muestra en el anexo 1.

Por otro lado, la implantación de un sistema contable

La implantación de un sistema contable origina los siguientes costos.

Equipo de computo completo .....\$7,200.00

La forma de adquirir este equipo se puede efectuar mediante el plan micros que es de la siguiente forma un 20% de contado es decir \$1,440.00 y once pagos iguales de \$707.00 (\$527.00 de capital y \$183 de intereses). Lo que provoca que la empresa cuente con un activo más, sistematizar la operación administrativa y contable.

En cuanto al personal necesario para poder manejar el sistema contable se contrata una persona con un sueldo de \$442.00 (medio tiempo). por el reducido volumen de operaciones. (Aquí hay que tomar en cuenta que existen actualmente despachos que se encargan de este proceso).

En cuanto a los honorarios que se paga a un despacho contable para que asesore a la empresa en su operación, y cumpla con sus obligaciones fiscales, los honorarios son de \$750.00

Otros gastos que aumentan por el uso de un sistema contable son papelería y luz en \$150.00.

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

1991

(ANEXO 1)

VENTAS 91 UNIDADES 240  
VENTAS ESPERADAS UNIDADES 293  
PRECIO DE VENTA 644

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
DISTRIBUCION DE VENTAS	10.00%	10.00%	10.00%	3.00%	3.00%	3.00%	4.00%	4.00%	10.00%	11.00%	15.00%	17.00%
UNIDADES	29	29	29	9	9	9	12	12	29	32	44	50
IMPORTE	18,676	18,676	18,676	5,796	5,796	5,796	7,728	7,728	18,676	20,608	28,336	32,200
SALDO PERIODO ANTERIOR	0	12,274	13,415	8,953	8,421	5,957	3,493	356	12,509	7,073	2,857	(2,759)
ENTRADAS												
VENTAS (CONTADO)	4,669	4,669	4,669	1,449	1,449	1,449	1,932	1,932	4,669	5,152	7,084	8,050
C x C	11,206	13,073	7,470	4,250	2,318	2,318	2,801	3,091	7,696	10,014	13,009	18,520
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMO												
INVERSION INICIAL	13,000							18,000				
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>28,875</b>	<b>30,016</b>	<b>25,554</b>	<b>14,652</b>	<b>12,188</b>	<b>9,724</b>	<b>8,226</b>	<b>20,379</b>	<b>24,874</b>	<b>22,239</b>	<b>22,950</b>	<b>20,811</b>
SALIDAS												
INTERES SOBRE PRESTAMO									1,200	1,200	1,200	1,200
PROVEEDORES	11,267	11,267	11,267	3,672	3,672	3,672	4,895	4,895	11,267	12,432	17,094	19,425
SUELDOS	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018
HONORARIOS												
MANO DE OBRA	4,024	4,024	4,024	1,249	1,249	1,249	1,665	1,665	4,024	4,440	6,105	6,538
OTROS GASTOS	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>16,601</b>	<b>16,601</b>	<b>16,601</b>	<b>6,231</b>	<b>6,231</b>	<b>6,231</b>	<b>7,870</b>	<b>7,870</b>	<b>17,801</b>	<b>19,382</b>	<b>25,709</b>	<b>28,873</b>
<b>SALDO</b>	<b>12,274</b>	<b>13,415</b>	<b>8,953</b>	<b>8,421</b>	<b>5,957</b>	<b>3,493</b>	<b>356</b>	<b>12,509</b>	<b>7,073</b>	<b>2,857</b>	<b>(2,759)</b>	<b>(8,062)</b>

De tal forma que los rubros de nuestro proyección quedarían de la siguiente forma.

A.- COSTO DE VENTA.

Al contar con un sistema contable y con el apoyo de un contador, se pudo obtener el costo de manera detallada.

Material .....	\$388.50
Mano de Obra .....	\$138.75
Gastos indirectos.....	\$ 30.00
	-----
	\$557.25

Gastos indirectos de fabricación consideremos que son el 8.9% del material utilizado en la fabricación del artículo. (mantenimiento, reparación de maquinaria, compra de cuchillas de corte, etc.)

**B.- PRECIO DE VENTAS.**

Manteniendo el mismo porcentaje de utilidad del 22% el precio de ventas sería de:

$$557.25 \times 1.22 = \$680.00$$

**C.- VENTAS.**

Se pretende la siguiente mezcla 25% de contado y 75% a 30 días, mediante el control y la implantación del sistema contable se detecta que la mezcla es de 25% contado, 60% dentro de los primeros 30 días y el resto dentro los siguientes 30 días, esta tendencia se mantiene los primeros cuatro meses se detecta los clientes morosos y se busca otros clientes que sustituyan a los morosos y se hace un análisis de crédito mas estricto siendo el objetivo mantener esta mezcla constante.

**D.- OTROS INGRESOS.**

Por el sistema contable y el control de producción, se ve que se pueden vender a los fabricantes de llaveros el desperdicio del corte, de igual forma se puede invertir en algún instrumento financiero y generar un pequeño ingreso.

Como resultado final de contar con un sistema contable propuesto, se obtiene, Proyección del estado de resultados, del flujo de efectivo, el balance, el analisis del punto de equilibrio y un analisis de razones financieras. (se muestran a continuación).

PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO

1991

(ANEXO 2)

VENTAS ESPERADAS (UNIDADES)		293																	
PRECIO DE VENTA		600.15		557.5		0.22													
CONCEPTO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC								
DISTRIBUCION DE VENTAS (M)	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	15.00%	17.00%						
UNIDADES	29	29	29	9	9	9	12	12	29	32	44	50							
IMPORTE	19,724	19,724	19,724	6,121	6,121	6,121	8,162	8,162	19,724	21,765	29,927	34,008							
SALDO PERIODO ANTERIOR	0	10,293	11,759	13,281	14,727	13,149	11,511	10,308	9,104	10,482	12,444	16,289							
ENTRADAS																			
VENTAS (CONTADO)	4,931	4,931	4,931	1,530	1,530	1,530	2,040	2,040	4,931	5,441	7,482	8,502							
VENTAS (CREDITO)	11,035	14,794	14,794	7,550	4,591	4,591	6,121	6,121	14,793	16,324	22,445	25,506							
OTROS INGRESOS (INVER - VTA DESP)	0	296	354	377	312	292	228	228	210	335	383	514							
APORTACION INICIAL	13,090																		
TOTAL ENTRADAS	29,766	30,315	31,838	22,738	21,160	19,922	19,900	18,697	29,938	32,582	42,753	50,810							
SALIDAS																			
PROVEEDORES	11,267	11,267	11,267	3,497	3,497	3,497	4,662	4,662	11,267	12,432	17,094	19,425							
SUELDOS	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550							
HONORARIOS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750							
MANO DE OBRRA	8,074	4,024	4,024	1,244	1,244	1,249	1,665	1,665	4,024	4,440	6,105	6,938							
OTROS GASTOS	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442							
EQUIPO DE COMPUTO	1,440	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524							
INTERESES	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183							
TOTAL SALIDAS	19,473	18,556	18,556	8,011	8,011	8,011	9,593	9,593	18,556	20,138	26,465	29,629							
SALDO	10,293	11,759	13,281	14,727	13,149	11,511	10,308	9,104	10,482	12,444	16,289	21,181							



**COMPANIA 'X'**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO MENSUAL** (ANEXO 3)  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
VENTAS	19,724	39,449	59,173	65,294	71,414	77,537	83,659	93,861	113,508	126,260	166,274	199,284
COSTO DE VENTA	15,791	30,561	45,872	50,617	55,363	60,108	64,435	72,762	89,053	104,925	128,124	184,487
UTILIDAD BRUTA	4,934	8,888	13,302	14,677	16,053	17,429	19,264	21,099	29,533	30,425	37,153	44,797
<b>GASTOS DE OPERACION:</b>												
SUELDOS	1,556	3,100	4,650	6,200	7,750	9,300	10,850	12,400	13,950	15,500	17,050	18,600
HONORARIOS	750	1,500	2,250	3,000	3,750	4,500	5,250	6,000	6,750	7,500	8,250	9,000
INTERESES	0	183	367	550	733	917	1,100	1,284	1,467	1,650	1,834	2,017
DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPO	0	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1,000	1,100
DEPRECIACION DE EQ. COMPUTO	120	250	360	480	600	720	840	960	1,080	1,200	1,320	1,440
TOTAL GASTOS DE OPERACION	2,426	5,123	7,827	10,530	13,223	15,927	18,640	21,344	24,047	26,750	29,454	32,157
UTILIDAD EN OPERACION	2,514	3,764	5,475	4,147	2,829	1,492	624	(245)	1,406	3,675	7,699	12,640
OTROS PRODUCTOS	0	296	600	1,027	1,339	1,891	1,819	2,047	2,267	2,591	2,974	3,488
OTROS GASTOS (SERV. PUBLICOS)	442	884	1,326	1,769	2,211	2,653	3,095	3,537	3,979	4,422	4,864	5,306
UTILIDAD ANTES DE I.S.R.	1,572	3,156	4,799	3,406	1,948	430	(653)	(1,730)	(237)	1,843	5,810	10,822
IMPUESTOS POR PAGAR (25%)	550	1,100	1,600	1,192	602	151	(228)	(607)	(83)	646	2,033	3,788
UTILIDAD NETA	1,022	2,056	3,199	2,214	1,266	280	(424)	(1,128)	(154)	1,199	3,776	7,035

**COMPANIA 'X'**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 1 DE ENERO DE 199X**

(ANEXO 4)

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
CAJA Y BANCOS	1,560	PROVEEDORES	0
CUENTAS POR COBRAR	0	CUENTAS POR PAGAR	6,760
INVENTARIOS	0	INTERESES POR PAGAR	2,017
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>1,560</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7,777</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
EQ. DE REPARTO (NETO)	7,000	PATRIMONIO	67,483
MAQ Y EQUIPO.	12,000	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJ.	0
EQ. DE COMPUTO	7,200		
EDIFICIO (NETO)	35,000		
TERRENO	12,500		
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>73,700</b>		
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>75,260</b>	<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>75,260</b>

**COMPANIA 'X'**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 199X**

(ANEXO 5)

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
GAJA Y BANCOS	1,165	PROVEEDORES	19,425
CUENTAS POR COBRAR	25,506	CUENTAS POR PAGAR	0
INVENTARIOS	0	INTERESES POR PAGAR	0
		IMPUESTOS POR PAGAR	3,788
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>26,671</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23,213</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
EQ. DE REPARTO (NETO)	7,000	PATRIMONIO	67,483
MAQ Y EQUIPO.	10,800	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJ.	7,035
EQ. DE COMPUTO	5,760		
EDIFICIO (NETO)	35,000		
TERRENO	12,500		
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>71,060</b>		
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>97,731</b>	<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>97,731</b>

(ANEXO 6)

## ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

UNIDADE	VENTAS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS	UTILIDAD (PERDIDA)
0	0	2,962	0	2,962	(2,962)
3	2,040	2,962	1,583	4,545	(2,504)
6	4,081	2,962	3,165	6,127	(2,046)
9	6,121	2,962	4,748	7,710	(1,588)
12	8,162	2,962	6,330	9,292	(1,130)
15	10,202	2,962	7,913	10,875	(672)
18	12,243	2,962	9,495	12,457	(214)
21	14,283	2,962	11,078	14,040	244
24	16,324	2,962	12,660	15,622	702
27	18,364	2,962	14,243	17,205	1,160
30	20,405	2,962	15,825	18,787	1,618
33	22,445	2,962	17,408	20,370	2,075

## CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

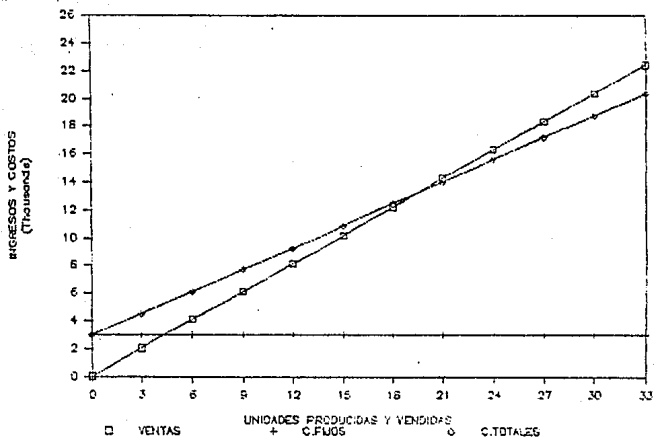
COSTOS FIJOS

----- = 19  
 PRECIO VENTA - COSTO VARIABLE

2962

----- = 19  
 680.15 - 527.5

## PUNTO DE EQUILIBRIO



## ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS (ANEXO 8)

I. LIQUIDEZ			
CORRIENTE	ACTIVO CIRCULANTE	26,671	1.1490 VECES
	PASIVO CIRCULANTE	23,213	
II. APALANCAMIENTO			
	DEUDA TOTAL	23,213	23.752%
	ACTIVO TOTAL	97,731	
III. ACTIVIDAD			
PERIODO DE COBRO	CUENTAS POR COBRAR	25,506	TOMANDO EN CUENTA QUE EL 46 SALDO DE DICIEMBRE NO SE HA COBRADO
	VENTAS POR DIA	199,284/360	
ROTACION DEL ACTIVO	VENTAS	199,284	2 VECES
	ACTIVO TOT.	97,731	
IV. LUCRATIVIDAD			
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VTAS	UT. NETA DESP. ISR	7,035	3.53014%
	VENTAS	199,284	

#### IV.-ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

##### A.- DE LIQUIDEZ

Razón Corriente.

Es de 1.1464 veces, nos indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Para una empresa de estas dimensiones es aceptable ya que debemos tomar en cuenta que la mayoría de este tipo de empresas sufren por no poder pagar sus compromisos. Hay que tomar en cuenta que la empresa esta iniciando.

##### B.- APALANCAMIENTO.

Es del 23.74% mide el porcentaje de fondos que han sido proporcionados por los acreedores de la empresa. Podemos decir que solo se esta reflejando el plazo otorgado por proveedores, de tal forma podemos decir, que es una empresa bastante sana.

### C.- ACTIVIDAD.

Periodo medio de cobro.

46 días, Aunque aparentemente no se esta cumpliendo la meta de cobrar a 30 días a nuestros clientes, hay que tomar en cuenta que esta razón se obtuvo de los resultado de diciembre y es por ello que no cumple la meta propuesta, nos indica la rotación de cuentas por cobrar.

Rotación del activo.

Es de 2 veces, lo que si consideramos el tamaño de la empresa y la inversión inicial, así como el volumen de operación de la empresa podemos decir que es bastante buena.

### D.- LUCRATIVIDAD

Margen de utilidad sobre ventas.

Es del 3.497%, Aparentemente es muy baja pero hay que tomar en cuenta que la empresa esta iniciando operaciones, que tuvo que invertir en un sistema contable con la finalidad de garantizar su permanencia y de tener una base para futuras decisiones, lo que acarrea un costo inicial alto recuperable con el tiempo.



## CAPITULO VI

## PROGRAMAS DE FOMENTO A LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.

## BASIS GENERALES DE APLICACION DE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO.

Los proyectos de inversión que soliciten respaldo financiero de Nacional Financiera deberán contribuir, clara e invariablemente, a cuando menos una de las siguientes prioridades nacionales de fomento.

- . Creación de fuentes permanentes de empleo productivo.
- . Incremento en la capacidad competitiva de la planta productiva nacional.
- . Aumento en la oferta de bienes de consumo básico.
- . Fortalecimiento de la infraestructura industrial regional o apoyo a la desconcentración de las instalaciones industriales.
- . Fortalecimiento de la capacidad de desarrollo tecnológico del país.

Mejoramiento del medio ambiente; reducción de los efectos contaminantes de la producción, así como del consumo de agua y energía.

Los inversionistas deberán participar activa y significativamente en el financiamiento de sus propios proyectos de inversión productiva, por lo que el respaldo financiero sólo debe complementar, de ninguna manera sustituir, el esfuerzo empresarial.

Se apoyarán exclusivamente proyectos de inversión que muestren viabilidad económica y rentabilidad financiera. En los programas que así lo requiera, la tasa interna de rendimiento económico (TIRE) y la financiera (TIRF) deberán ser cuando menos del 10%, ambas calculadas a precios constantes.

EXCLUSIVAMENTE SE APOYAN PROYECTOS DE INVERSION ECONOMICAMENTE VIABLES.

Se otorgará respaldo financiero en moneda extranjera únicamente a las empresas que exporten y muestren una capacidad de ingresos en divisas acorde con sus obligaciones financieras, o bien que sustituyan importaciones. Las operaciones en dólares de los Estados Unidos que excedan de

cinco años de plazo, en todos los casos pagarán una comisión del 5% sobre el monto descontado.

Aún cuando cada uno de los programas de fomento establecen plazos máximos de amortización, éstos podrán ajustarse de acuerdo a la generación de flujo de efectivo de la empresa.

El financiamiento de bienes y servicios procedentes del extranjero preferentemente descansará en recursos provenientes de la "líneas globales de crédito" que Nacional Financiera tenga establecidos con bancos y agencias oficiales del país de procedencia de dichos bienes y servicios.

Las empresas y proyectos de inversión localizados en la Zona III A y III B podrán recibir respaldo financiero en tanto no se presenten limitaciones en el abastecimiento de agua, previa aprobación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Las inversiones en activos fijos sólo se apoyarán si se realizan en predios propiedad de la empresa acreditada. En el caso de nuevas industrias se autorizará sólo cuando las instalaciones se localicen en parques industriales reconocidos por la mencionada dependencia gubernamental.

No se autorizará el apoyo financiero cuando las adquisiciones de maquinaria, equipo y componentes o, en su caso, la contratación de tecnología, asistencia técnica y capacitación, provengan de empresas filiales, de integrantes

de un mismo grupo industrial o de los propios accionistas de la empresa.

Las tasas de referencia para operaciones en moneda nacional y en dólares americanos, respectivamente, serán:

. CETES a 28 días, de la penúltima emisión del mes inmediato anterior a la disposición.

. LIBOR a 3 meses, del penúltimo día hábil del mes inmediato anterior a la disposición.

APOYOS PARA LA EXPANSION DE LA MICRO Y PEQUENA EMPRESA.

PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUENA EMPRESA.

Objetivo:

Apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa a través de esquemas crediticios diseñados expresamente para atender sus requerimientos.

PROPOSITO DE INVERSION:

Respaldo a la expansión o a una mejor utilización de la capacidad productiva, especialmente en la microempresa que ni ha tenido acceso al crédito bancario. El apoyo consistirá en

créditos refaccionarios y de habilitación y avío. Este último puede otorgarse en forma revolvente.

Sujetos de apoyo:

Personas físicas o empresas que se dediquen a las actividades industriales de transformación y que se clasifiquen como micro y pequeñas industrias, de acuerdo con los siguientes indicadores.

Micro: Hasta 15 empleados y ventas anuales equivalentes a 110 veces el salario mínimo anual de la Zona A.

Pequeña: Hasta 100 empleados y ventas anuales equivalentes a 1.115 veces el salario mínimo anual de la Zona A.

Moneda:

Los créditos se otorgarán en moneda nacional.

## MONTOS MAXIMOS:

---

TIPO DE CREDITO	MICRO	PEQUENA
	(millones de pesos)	
Habilitación o avío	150.00	1,500.00
Refaccionario:		
- Maquinaria y equipo	150.00	1,500.00
- Instalaciones físicas	150.00	1,500.00
Hipotecario industrial	80.00	800.00
Monto máximo por empresa	400.00	4,000.00

---

El monto máximo por empresa incluye los saldos siguientes de créditos descontados con anterioridad.

## PARTICIPACION (EN PORCENTAJES):

---

TAMANO DE EMPRESA	RECURSOS NAFIN SOMEX		TIPO DE CREDITO
Micro	100	--	Habilitación o Avio
	100	--	Refaccionario
	100	--	Inst. Físicas
	90	10	Hipotecario Indus-- trial.
Pequeña	85	15	Habilitación o avio
	80	20*	Refaccionario
	80	20	Hipotecario Indus-- trial.

---

\*Si la nave industrial se encuentra en parque industrial, con registro vigente de SECOFI, NAFIN descontará el 100% del proyecto.

Tasas al Usuario:

A la microempresa:	CETES + 6
A la pequeña empresa:	CETES + 6

Plazos de amortización:

Tres años en créditos de habilitación y avío con seis meses de gracia en refaccionarios hasta doce años con tres años de gracia; en hipotecario industrial hasta siete años con 18 meses de gracia.

Forma de pago:

Los pagos del capital e intereses podrán pactarse en forma mensual. En créditos de habilitación o avío revolvente, el pago de capital podrá ser bimestral o trimestral y el pago de intereses mensual.

En caso de pago anticipado, únicamente se aceptará la liquidación total del saldo vigente.



**CREDITO REVOLVENTE SOMEX-NAFIN:****Objetivo**

Ofrecer a las micro y pequeñas empresas crédito revolvente, con recursos del Programa de Micro y Pequeña Empresa, que les permita resolver sus necesidades inmediatas de capital de trabajo, a tasas de interés atractivas y a plazos adecuados.

**Propósito de la inversión.**

Apoye el desarrollo de las micro y pequeñas empresas mediante financiamiento de capital de trabajo.

**Sujetos de apoyo**

Las micro y pequeñas empresas que se dediquen a actividades industriales, comerciales o de servicios.

**Moneda**

Los créditos se otorgan en moneda nacional.

**Montos máximos**

Serán equivalentes al 20% de las ventas netas anuales que la micro o pequeña empresa haya registrado en el ejercicio inmediato anterior o las que proyecte en su primer proforma de ventas, sin que dicho límite rebase los 96.0 y 960.0 millones de pesos, respectivamente.

**Participación**

100% recursos de Nacional Financiera.

**Tasa al usuario**

CETES + 6

**Amortización del Capital**

Doce meses

**Cálculo de intereses**

Diario sobre saldos insolutos del monto total dispuesto.

Requisitos para tener acceso a los recursos.

. No tener contrato otro crédito revolvente NAFIN con otro banco comercial.

. Haber sido calificado como elegible por NAFIN.

. Cumplir con el trámite de estudio de crédito.

. Abrir o tener vigente una chequera financiera.

#### PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION INDUSTRIAL

##### Objetivo:

Apoyar la inversión que tenga como finalidad aumentar los niveles de eficiencia productiva o incrementar la competitividad industrial de las empresas, mediante acciones de modernización.

##### Propósito de inversión:

Adquisición de maquinaria y equipo, construcción, compra de oficinas o naves industriales; gastos cuyo propósito sea la modernización o asistencia técnica, entre otros. Apoyo al capital de trabajo permanente, incremental o inicial, así como el financiamiento de la aportación de capital accionario.

**Sujetos de apoyo:**

Empresas industriales, de servicio y comercialización que lleven a cabo un proceso de modernización para ampliar su capacidad competitiva. Así como inversionistas que deseen canalizar recursos a su empresa, en forma de aportación accionaria, para la realización de proyectos relacionados con este programa.

**Mediana:** Hasta 250 empleados y ventas anuales equivalente a 2,020 veces el salario mínimo anual de la zona A.

**Grande:** Más de 250 empleados y ventas anuales superiores a 2,010 veces el salario mínimo anual de la zona A:

**Moneda:**

Nacional o extranjera.

**Montos máximos:**

No excederá por empresa de 15 millones de dólares o su equivalente en moneda nacional. De igual forma, para capital de trabajo no será superior a 2.5 millones de dólares.

## Participación (en porcentajes):

---

Fuente	Modernización y capital de trabajo	Capital accionario
NAFIN	60	80
SOMEX	20	10
EMPRESA	20	10

---

Nota: Para NAFIN y SOMEX son montos máximos de participación; en tanto que para las empresas se deben considerar como porcentajes mínimos a aportar.

Tasas al usuario determinan SOMEX y NAFIN en el momento de la operación.

## Plazos de amortización:

Hasta trece años para activos fijos y siete años como máximo para capital de trabajo, ambos con un periodo de gracia no

mayor de tres años. Para aportación accionaria, entre tres y diez años, con periodo de gracia hasta de cinco años.

**Forma de Pago:**

El capital principal otorgado en moneda nacional será cubierto en forma mensual o trimestral y los pagos de intereses mensualmente. En moneda extranjera los pagos del principal e intereses podrán ser mensuales, trimestrales o semestrales según fuentes de fondeo de NAFIN. De acuerdo con las necesidades de cada empresa se podrán aplicar esquemas de amortización con pagos de capital iguales y consecutivos, o bien pagos a valor presente.

**Comisión de Compromiso:**

Será del uno por ciento anual, aplicado sobre saldos no dispuestos, conforme al calendario convenido.

**PROGRAMA PARA LA INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL.**

**Objetivo:**

Promover y respaldar el desarrollo de una infraestructura industrial regional que permita una operación más eficiente de la planta productiva, e impulsar la desconcentración

industrial de áreas urbanas hacia parques, conjuntos, puestos y zonas industriales prioritarias.

Propósitos de inversión:

Financiamiento a las inversiones en infraestructura y urbanización de parques, conjuntos, puestos y zonas industriales; la construcción, modernización y equipamiento de las naves industriales que se encuentren en éstos y los gastos particulares de una relocalización.

Sujetos de apoyo:

Los gobiernos de los estados y municipios; personas físicas o morales constituidas bajo la legislación mexicana.

Moneda:

Nacional o extranjera.

Monto Máximo:

No excederá por empresa de 15 millones de dólares o su equivalente en moneda nacional.

Participación (en porcentaje):

Fuente	Infraestructura y construcción	Desconcentración y capital accionario
NAFIN	60	80
SOMEX	20	10
EMPRESA	20	10

Nota: Para NAFIN y SOMEX son montos máximos de participación; en tanto que para las empresas se deben considerar como porcentajes mínimos a aportar.

Tasas al usuario:

Las que determinen SOMEX y NAFIN en el momento de la operación.

Plazos de amortización:

El máximo será de 13 años con periodo de gracia hasta de tres años.



**Forma de pago:**

El capital o principal otorgado en moneda nacional será cubierto en forma mensual o trimestral y los pagos e intereses mensualmente. En moneda extranjera los pagos de principal e intereses podrán ser mensuales, trimestrales o semestrales, según las fuentes de fondeo de NAFIN. De acuerdo con las necesidades de cada empresa se podrán aplicar esquemas de amortización con pagos de capital iguales y consecutivos, o bien pagos a valor presente.

**Comisión de Compromiso:**

Será del uno por ciento anual, aplicable sobre saldos no dispuestos, conforme al calendario convenido.

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO.****Objetivo:**

Otorgar apoyo financiero a las empresas cuyos proyectos estén orientados a la asimilación, adaptación, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que modernicen, integren, reorienten e incrementen la producción industrial, así como su comercialización y transferencia.

Propósito de Inversión:

Los proyectos a financiar deberán corresponder a uno o varios de los siguientes casos:

Estudios de prefactibilidad.- Comprende la elaboración de diagnósticos, estudios de prospectiva y pronósticos tecnológicos, búsqueda de alternativas tecnológicas, estudios de gestión Y planes de negocios para empresas de base tecnológicas.

Desarrollo Tecnológico.- Abarca la asimilación, investigación y desarrollo de tecnologías para la fabricación de productos industriales y la prestación de servicios técnicos, así como su comercialización.

Comercialización de tecnologías.- Comprende el diseño, la fabricación y prueba de nuevos bienes y procesos productivos, incluyendo prototipos, lotes de prueba, plantas piloto y escalamiento de tecnologías nacionales para su venta a nivel comercial.

Aumento de la productividad.- En relación con la capacitación de recursos humanos a todos los niveles, los programas de aseguramiento de la calidad, así como la normalización y

homologación de proyectos y procesos, y la instrumentación de técnicas novedosas.

Sujetos de apoyo:

Empresas industriales, instituciones o firmas de ingeniería nacionales, sin distinción de tamaño o actividad industrial.

Moneda:

Nacional o extranjera.

## Participación (en porcentaje):

---

Fuente de	Desarrollo Tecnológico	Escalamiento y co- mercialización de tecnología.	Firmas de consulto- res.
NAFIN	80	60	80
SOMEX	--	20	--
EMPRESA	20	20	20

---

Nota: Para NAFIN y SOMEX son montos máximos de participación: en tanto que para las empresas se deberá considerar como porcentajes mínimos a aportar.

## Tasas al Usuario:

Las que determinen SOMEX y NAFIN, en función de la aplicación de los recursos en el momento de la operación.

**Plazos de amortización:**

Hasta trece años, con el periodo de gracia necesario, de acuerdo a la naturaleza del proyecto.

**Forma de pago:**

De acuerdo con las características del proyecto se podrán aplicar diferentes esquemas de amortización, como podrían ser un sistema tradicional de pagos o a valor presente.

**Aportaciones de capital:**

De tratarse de proyectos de escalamiento de tecnologías nacionales con altas perspectivas de viabilidad, NAFIN podrá hacer aportaciones de capital no mayores al 25% del capital social de empresa y por un tiempo no mayor de cinco años.

**Garantías:**

NAFIN tiene establecido un programa de garantías para apoyar a los intermediarios financieros en riesgos por falta de pago de capital e intereses, así como para los adquirientes de tecnología desarrollada en nuestro país.

En cada caso NAFIN cobra una prima de garantías, dependiendo de las características de cada proyecto.

**PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE:**

**Objetivo:** Promover y proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente. así como a la racionalización del consumo de agua y energía.

**Propósito de inversión:**

Adquisiciones de Maquinaria y equipo, instalaciones, reacondicionamiento, capacitación, asesorías técnicas y aportaciones de capital en actividades relacionadas con actividades de este programa.

**Sujetos de apoyo:**

Personas Físicas, empresas industriales, comerciales y de servicios, gobiernos estatales y municipales.

**MONEDA**

Nacional o extranjera.

Participación (en porcentaje)

---

Fuente	Porcentaje de Participación
NAFIN	80
SOMEX	10
EMPRESA	10

---

Para NAFIN y SOMEX son montos de participación en tanto que para la empresa se deben considerar como porcentajes mínimos a aportar.

Tasas al usuario:

Moneda Nacional:	CETES + 4
Dólares	LIBOR + 6

Plazos de amortización:

El máximo será de trece años con un periodo de gracia hasta de tres años.

Forma de pago:

En moneda nacional los pagos del principal serán mensuales o trimestrales y para los intereses, será mensual. En moneda extranjera los pagos podrán ser mensuales, trimestrales o semestrales según las fuentes de fondeo de NAFIN. De acuerdo con las necesidades de cada empresa se podrán aplicar esquemas de amortización con pagos de capital iguales y consecutivos, o pagos a valor presente.

Comisión de compromiso:

Será del uno por ciento anual, aplicable sobre saldos no dispuestos, conforme al calendario convenido.

PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORIAS:

Objetivo:

Promover y respaldar la elaboración de estudios y la contratación de asesorías que fortalezcan técnicamente las decisiones y la ejecución de proyectos de inversión o incrementen la capacidad de gestión empresarial.

Propósito de inversión:



Podrán financiarse los gastos de la contratación de estudios y asesorías que estén encaminados al desarrollo de proyectos industriales que contribuyan al logro de cuando menos una de las prioridades de los programas de fomento de Nacional Financiera.

Sujetos de Apoyo:

Gobiernos estatales y municipales, personas físicas y empresas constitutivas bajo la legislación mexicana.

Moneda:

Nacional o extranjera.

**Participación (en porcentaje):**

---

<b>Fuente</b>	<b>Porcentaje</b>
NAFIN	80
SOMEX	10
EMPRESA	10

---

Para NAFIN y SOMEX, son montos máximos de participación, en tanto que para la empresa se debe considerar como porcentajes mínimos a aportar.

Tasa al usuario:

Las que determinan SOMEX y NAFIN en el momento de la operación.

Plazos de amortización:

Serán de acuerdo al flujo de efectivo de la empresa sin exceder cinco años y un periodo de gracia por el tiempo que dure la elaboración del estudio.

Forma de Pago:

En moneda nacional los pagos al principal e intereses serán mensuales bajo el sistema tradicional o pagos a valor presente. En moneda extranjera los pagos de principal e intereses serán trimestrales.

Comisión de compromiso:

Será del uno por ciento anual sobre saldos no dispuestos.

PROGRAMA EMPRESARIAL SOMEX PROGRESO.

Uno de los mayores obstáculos que ha limitado el crecimiento de las pequeñas empresas de nuestro país, sin duda ha sido la falta de programas de financiamiento realmente acordes a sus necesidades. Afortunadamente esta situación se ha modificado sustancialmente al presentar la banca comercial sus nuevos programas de apoyo a la pequeña empresa. Banco Mexicano Somex

ofrece a sus clientes, mediante su Programa Empresarial PROGRESO, los servicios bancarios y financieros que resultan indispensables para el pequeño empresario.

#### Chequera financiera PROGRESO:

Mediante este servicio la empresa puede manejar sus flujos diarios de efectivo y controlar sus egresos obteniendo rendimientos de hasta el 90% de la tasa de CETES por sus saldos promedio diarios. Además, a diferencia de otras chequeras, los cheques emitidos están exentos del pago de comisiones.

#### Crédito revolvente PROGRESO:

Consiste en un línea de crédito revolvente, a una tasa preferencial, diseñada para resolver necesidades inmediatas de financiamientos de la empresa. El crédito se otorga mediante una línea inicial por un monto de hasta 100 millones de pesos, cuya autorización, se obtiene en un plazo de 10 días hábiles, una vez satisfechos los requisitos iniciales establecidos para la clientela PROGRESO, presentar estados financieros con una antigüedad no mayor a 3 meses y copia de la última declaración de impuestos. posteriormente será necesario que la empresa proporcione todos los elementos que permitan el análisis de su crédito y ratificar su línea,

siendo factible incrementar el crédito inicial de 100 hasta por el monto que la empresa requiera y garantice.

#### Crédito Revolvente SOMEX/NAFIN:

Con el objeto de proporcionar un servicio integrado al cliente, PROGRESO le ofrece la posibilidad de obtener financiamiento con recursos provenientes del programa PROGRAMA DE CREDITO REVOLVENTE SOMEX/NAFIN para la micro y pequeña empresa, a la tasa preferencial y plazos fijos por Nacional Financiera. Las disposiciones del crédito revolvente SOMEX/NAFIN se abonan a la chequera financiera y sus movimiento se reflejan en el estado de cuenta PROGRESO.

Adicionalmente a los servicios bancarios, a través de PROGRESO se proporcionan otro tipo de apoyos, entre los cuales destacan los siguientes:

#### Estado de cuenta único:

PROGRESO ofrece un estado de cuenta único diseñado para mostrar en forma sencilla y detallada la información mensual sobre los movimientos de cargo y abono efectuados en la chequera financiera y los relativos a la línea de crédito revolvente PROGRESO y SOMEX/NAFIN.

**Servicios de Información especializada:**

La empresa miembro del paquete PROGRESO recibe las publicaciones "Cuardenos de Cabecera", fascículos coleccionables con información económica y financiera, que mantienen actualizado al personal directivo sobre los acontecimientos más importantes en torno al ámbito empresarial. Estas publicaciones son enviadas periódicamente y sin costo adicional alguno.

**Servicios especiales de apoyo:**

Con el propósito de favorecer a su clientela PROGRESO, Somex ha celebrado convenios con distintos proveedores, casas comerciales y prestadores de servicios quienes otorgan atractivos descuentos en hotelés, renta de automóviles, venta de equipo de cómputo, mobiliario y equipo de oficina, suscripciones a periódicos y revistas, etc.

**Servicio de asesoría:**

Como miembros del paquete PROGRESO las empresas cuentan con asesoría permanente respecto a los financiamientos provenientes de diversos programas de fomento, asistencia para el llenado de solicitudes y apoyo en la tramitación de

los créditos, así como: almacenamiento financiero, factoraje, arrendamiento financiero y comercialización externa.

## CONCLUSIONES

1) La microempresa requiere para garantizar su crecimiento y permanencia identificar claramente: a que industria pertenece, como se encuentra administrativamente, evaluar sus procesos de producción e identificar su posición tecnológica.

Debe poner especial atención en sus limitaciones financieras y contables con el fin de identificarlas y comprender que toda empresa por pequeña que sea, necesita contar con sistemas de información que le permitan tomar \*desiciones.

La descentralización de funciones que recaen directamente en el dueño-empresario es una necesidad, ya que al no contar con el tiempo suficiente para detectar nuevos mercados, productos y nuevas oportunidades, cae constantemente en el error de mantener productos en periodos de maduración y en mercados saturados.

La microempresa debe aprovechar el conocimiento que tiene de sus clientes y la estrecha relación que guarda con estos para el diseño conjunto de nuevos productos.



En cuanto a los apoyos de cámaras o asociaciones que recibe la microempresa en México puedo decir que esta es prácticamente nula lo que dificulta aún mas su actuación, si ha este carencia de instituciones de servicio para este estrato, le anexamos el hecho de no contar con información de la empresa tanto contable como administrativa que le permitan solicitar apoyos en base a un programa de actividades o unos estados financieros, la vida de este sector esta limitada a la habilidad de su dueño para sortear la crisis. De ahí la necesidad de un sistema contable, de contar información financiera y de saber administrar esa información.

2) La implantación de un sistema contable es una necesidad para todas las empresas, sin embargo, para la microempresa es la diferencia entre el éxito o el fracaso.

El sistema contable debe cubrir toas las necesidades de información de la microempresa, debe estar diseñado tomando en cuenta su tamaño, historia, posición tecnológica y la disponibilidad del empresario para efectuar una inversión inmediata con resultados tangibles en el mediano plazo.

Las principales ventajas que le proporciona a la microempresa contar con un sistema de información contable son:

- a) Herramienta básica de planeación.
- b) Propicia el control de rubros tales como: inventarios, costos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, entre otros.
- c) Es la base para la elaboración de estados financieros y políticas de operación.

El control de inventarios es indispensable sobre todo para este tipo de industrias ya que no pueden invertir en mantener un inventario estancado y la pérdida de control en inventarios nos lleva a sobreinventariarnos o bien bajoinventariarnos, deteniendo de tal forma el proceso productivo o el cumplimiento con los pedidos de clientes.

Otro factor importante es que manteniendo un sistema contable se podrá cumplir con las obligaciones fiscales en tiempo evitando con esto multas y recargos, pero lo que es mas valioso, la tranquilidad.

El desarrollo de la tecnología actual permite el uso de una computadora como procesador de información contable, a costos accesibles, por lo que es injustificable el no contar con un sistema de estas características, por el costo que implica.

3) La información financiera como el resultado de un proceso, sienta las bases al microempresario para medir sus resultados pasados y proyectar los futuros.

Estas proyecciones constituyen el mejor elemento de decisión en el futuro inmediato, ya que permiten detectar necesidades de financiamiento, el comportamiento de las ventas y efectuar los cambios necesarios para alcanzar las metas propuestas. El contar con información financiera es importante, ya que además de ser útil se convierte en una necesidad y evita la toma de decisiones arbitrarias y poco fundamentadas por parte del dueño.

La sencillez de estos estados a comparación de las grandes empresas, permiten detectar fácilmente desviaciones en base a lo presupuestado e instrumentar cambios rápidos con resultados en el corto plazo, a diferencia de las grandes corporaciones cuyos cambios requieren un periodo extenso de análisis, planeación y ejecución, por tanto, los resultados son tangibles en el largo plazo, cuando posiblemente se necesiten nuevos cambios motivados por la dinámica de la economía del país.

4) Sin duda uno de los rubros que más afecta a la microempresa es la administración de cuentas por cobrar, ya que frecuentemente se obtienen ventas a niveles considerables

y por otro lado, las utilidades no son las esperadas. Derivado esto de la falta de liquidez momentánea que la obliga a la contratación de créditos emergentes en condiciones poco favorables.

La implantación de un sistema de registros como parte de la administración financiera, es un hecho que no puede esperar y debe de estar íntimamente relacionado con los auxiliares usados en el sistema de contabilidad. La implantación de un sistema de este tipo permite a la empresa evaluar la calidad de sus clientes, evitando la tentación de vender a clientes cuyo comportamiento al momento de pago no ha sido bueno.

Sin duda la administración financiera debe ser implantada para que conjuntamente con el sistema contable y los estados financieros logren conformar un ciclo, que permite garantizar el crecimiento de este tipo de empresas.

Por otro lado, el hecho de que el propietario de los activos y responsable principal de los pasivos, participe directamente en la administración e incluso en la propia actividad, se constituye, por lo general en una ventaja comparativa si consideramos que éste encomienda su patrimonio personal a la propia capacidad empresarial.

5) La habilidad personal del dueño-empresario, su espíritu emprendedor y el apoyo de un sistema contable que derive en estado financieros acompañados de una correcta administración financiera integran una fórmula destinada al éxito y que deja a este tipo de empresas en una posición altamente competitiva capaz de enfrentar los retos de una economía abierta donde la competencia doméstica e internacional son cada día más fuerte y los consumidores más exigentes.

6) Aunque la contabilidad juega un papel determinante en el crecimiento de este tipo de empresa, no hay que hacer de lado factores tan importantes como la administración, la mercadotecnia y la investigación, ya que sin la adecuada conjunción de estos factores el sistema contable adoptado será de escasa utilidad.

7) Las nuevas tendencias tecnológicas, la apertura comercial y en general, el proceso de integración a la economía mundial, ha planteado al sector empresarial en su conjunto la necesidad de modernizarse y específicamente de incorporar cambios, en ocasiones significativos, tanto en el tiempo de productos, como en los procesos mismos de fabricación. Es evidente que la microempresa reúne las condiciones de flexibilidad y versatilidad más favorable para ejecutar tales ajustes no sólo con la mayor velocidad, sino además con las

menores implicaciones en términos de costos tecnológicos y de cuanto en inversión adicional en activos fijos.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.-HORGREN Harrinson; Contabilidad; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México-1991.
- 2.- SEALTHIEL Alatríste; Técnica de los costos; Editorial Porrúa, S.A., México 1986.
- 3.- ILPES; Guía Para la Presentación de proyectos; Editorial Siglo XXI Editores, S.A., México 1973.
- 4.- PORTER E. Michael; Ventaja Competitiva; Editorial Compañía Editorial Continental S.A., México 1987.
- 5.-NEUNER J.W. John; Contabilidad de Costos; Editorial Uteha S.A., México 1982.
- 6.-LEZA L. Richard; Develop Your Business Plan; Editorial Oasis Press., Estados Unidos 1982.
- 7.- BANGS H. David; Guía para la planeación de su negocio; Editorial Patria S.A., México 1991.
- 8.- INEGI; Agenda estadística 1989; Editorial del INEGI, México 1990.
- 9.- GARBUTT Douglas; Control del Flujo de fondos; Editorial Norma S.A. de C.V., México 1990.
- 10.-STEVENSON J. Williams; Estadística para administración y economía; Editorial Harla, México 1981.
- 11.- SAMUELSON A. Paul; Economía Moderna; Editorial Aguilar S.A., México 1975.
- 12.- LARA F. Elías; Segundo Curso de Contabilidad; Editorial Trillas, México 1989.
- 13.- SCHOELL F. William; Mercadotecnia; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1991.
- 14.- KIESO E. Donald; Contabilidad Intermedia; Editorial Limusa, México 1988.
- 15.- COHEN A. William; The entrepreneur & Small Business; Editorial Willey, Estados Unidos 1991.
- 16.-McCARTHY E. Jerome; Comercialización; Editorial El ateneo, Argentina 1984.
- 17.-DEL RIO G. cristobal; El presupuesto; Editorial CECSA, México 1984.

18.- DIAZ MATA A.; Matemáticas Financieras; Mc GrawHill, México 1988.

19.- COX Robert; The AD game; Editorial Prentice Hall, U.S.A. 1990.

20.- HAMPTON R. David; Administración Contemporánea Mcgraw Hill; México 1983.