



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO:
“PROYECCIONES FINANCIERAS, SU ACTUALIZACIÓN Y SU
ANÁLISIS”

“IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

ALFREDO AUGUSTO CHÁVEZ GARCÍA
ANA KAREN MONTANO NÚÑEZ
HAYDEÉ REYES SERRATOS
DAVID SALAZAR OLGUÍN
MÓNICA PATRICIA VALENCIA CARRASCO

CONDUCTOR: C.P. AMAPOLA PANDO DE LIRA

MÉXICO, D.F.

DICIEMBRE 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México, D.F., el día 23 del mes de Enero del año 2014 los que suscriben:

Alfredo Augusto Chávez Garcia

Ana Karen Montaña Núñez

Haydeé Reyes Serratos

David Salazar Olguin






Mónica Patricia Valencia Carrasco

Pasantes de la Licenciatura:

CONTADOR PÚBLICO

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de C.P. Amapola Pando De Lira y **ceden los derechos del trabajo final IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica kren2610@gmail.com, david.salazar07@live.com.mx, ayd_crazy89@hotmail.com, ness_7714@hotmail.com, mpvalencia.c@gmail.com . Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

 _____ Alfredo Augusto Chávez Garcia	 _____ Ana Karen Montaña Núñez
 _____ Haydeé Reyes Serratos	
 _____ David Salazar Olguin	 _____ Mónica Patricia Valencia Carrasco

NOMBRE Y FIRMA
AUTORES

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a mis padres, Alfredo y Cruz, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes, por apoyarme en todo momento, por los valores inculcados y en esta etapa, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente formación. Sobre todo por enseñarme a ser un gran ser humano siendo un excelente ejemplo de vida.

A mi hermano por ser parte importante en mi vida, llenar de experiencias este trayecto que me llena de satisfacción concluir.

Gracias a mis compañeros que durante estos cuatro años estuvieron conmigo, en especial a Haydee, Karen, Mónica y David que vinieron a ser parte del fin de esta etapa y con los cuales la comparto felizmente.

A mis profesores y personal académico que fueron parte importante de esta formación, que han servido de guía, ayuda e inspiración para lograr y concretar objetivos tanto personales como profesionales, en especial a la profesora Amapola por enseñarme a ver diferente la vida, amar lo que hago y sostener lo que digo.

Aunque sé que por más palabras que llegue a escribir, no alcanzarán a describir cuan agradecido estoy con cada uno de ustedes, por confiar en mí.

Alfredo

A mis papás:

Les agradezco como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación profesional. Por siempre dar el mayor esfuerzo, por creer en mí y no dejarme caer ,porque hasta el final estuvieron conmigo este logro es también de ustedes les agradezco todo lo que han hecho por mí .

Mamá, gracias ya que desde el principio estuviste conmigo porque aparte de mi mama fuiste mi maestra, por todas aquellas noches de desvelo ayudándome a estudiar como siempre y tus palabras de aliento de si se puede, por todo tu amor.

Papá, gracias por todo tu apoyo y comprensión por siempre darme palabras de aliento, porque cada mañana dejándome en la puerta de la escuela sabía que ahí estarías siempre acompañándome en cada momento de mi vida gracias por tu amor .

A mi hijo:

Gracias Ángel ya que tú fuiste mi inspiración, mi motor ya que cuando no podía mas solo tenía que ver tu gran sonrisa para seguir adelante ya que gracias a ti cada día tiene sentido , eres mi testigo silencioso de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro
TE AMO ANGEL.

A mi compañero de vida:

Gracias Enrique por permitirme formar parte de tu vida, por todas las alegrías por tu apoyo, comprensión y tu amor incondicional por apoyarme y no dejarme caer nunca por apoyarme en todo, porque los dos hemos formado nuestro gran sueño nuestra familia , por apoyarme en este logro.

A mi hermana:

Por ser mi mejor amiga por preocuparte tanto por mí y ayudarme cuando más lo necesito por todo tu cariño.

Ana Karen

Quiero agradecer a la vida por todas las oportunidades que me ha brindado a lo largo de este tiempo y principalmente por haberme puesto en mi camino a tantas personas que han hecho que cada uno de mis días sea inigualable.

A mis padres. Norma Angélica Serratos y Arturo Reyes. A ustedes les ofrezco este logro con todo mi cariño, ya que sin ustedes no lo hubiera sido posible. Quiero darles las gracias porque siempre hicieron lo imposible por darme lo mejor, aunque muchas veces no lo mereciera. Gracias por haber estado conmigo en esta gran etapa de mi vida, acompañándome y guiándome en cada paso. Gracias Mamá por todos los valores inculcados y por enseñarme que todo lo puedo lograr sí me lo propongo, eres un gran ser humano. Gracias papá por todas las desveladas a mi lado, por enseñarme a hacer las cosas bien y sobre todo por ser el gran hombre de mi vida. Sé que no habrá tiempo suficiente para recompensar todo lo que han hecho por mí, nuevamente gracias por todo, los amo.

A mis hermanas. Elizabeth y Ariadna. Son de los mejores regalos en mi vida, sin ustedes mi infancia no hubiera sido la misma. Sé que no soy el mejor ejemplo a seguir, pero espero que este logro sea fuente de inspiración para que ustedes se superen cada día más.

A mis abuelitos. Josefina Vázquez y Alberto Serratos. Gracias por haber estado en mi formación, son pilares importantes ya que también gracias a ustedes soy quien soy.

A Omar Velázquez. Gracias por todo el amor y apoyo incondicional que me brindaste hasta el final, siempre te voy a estar muy agradecida.

A todos mis amigos y compañeros que hicieron que cada día transcurrido en la escuela fuera genial de verdad mil gracias. En especial a Alfredo, Moni y Karen porque sin ustedes esta última etapa no hubiera sido posible, gracias por su amistad.

A mis profesores. Gracias por haber compartido sus conocimientos y por haber dejado una huella importante en mi vida. En especial a la profesora Amapola, gracias por su tiempo.

Haydeé

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, guiarme a través de la vida, bendecir a diario mi camino y por permitir la culminación de un logro más en mi vida estudiantil.

A mis Padres, por haberme dado la oportunidad de existir y formar parte de sus vidas; así como el amor, cariño, comprensión y confianza que a lo largo de mi vida personal y profesional me han brindado, hoy no me queda más que agradecer y decirles que los amo con todo mi corazón.

A mis Hermanos, por el amor que me brindan a diario y por compartir todos aquellos momentos de alegría. Espero que este logro compartido, nos aliente para alcanzar aún más.

A mis dos Princesas, por darme la bendición de ser Padre, por ser aquellas personitas que a diario hacen que mi vida sea aún más feliz. Les quiero decir las AMO.

A mi Reina hermosa, por la oportunidad de compartir una vida a su lado, por el amor, cariño, comprensión y confianza que a diario me brinda; así también por todo el apoyo otorgado para el cumplimiento de este objetivo de mi vida estudiantil. “Te Amo”

A mis Amigos de la ESCA, por todas aquellas experiencias que vivimos juntos en esa época estudiantil, la cual será única e inolvidable.

A todas aquellas personas que a través de esta vida, han formado parte importante de la misma, únicamente me queda decirles “Gracias”.

David

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible, ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mi madre que es el ser más maravilloso de todo el mundo. Gracias por el sustento moral, tú cariño y comprensión que desde niña me has dado, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos difíciles.

A mi padre porque desde pequeña ha sido para mí un gran hombre, maravilloso al que siempre he admirado por cada uno de los logros que me ha impulsado a realizar con su amor y dedicación.

A mis hermanos quienes la ilusión de su vida ha sido verme convertida en una mujer de provecho y que siempre fueron parte de mi desarrollo profesional.

Con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograré terminar mi carrera profesional siendo una de las mejores herencias que pude haber recibido. De verdad gracias por guiar mi vida con energía, esto ha hecho que sea lo que soy.

Por el cariño y comprensión que desde que lo conocí he recibido de él y que estuvo en la etapa final, vio culminar mi esfuerzo, gracias Daniel.

Un agradecimiento especial a la Profesora Amapola Pando de Lira, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esos consejos tan certeros de cada clase.

Gracias a todas esas personas que he mencionado por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, porque con su aliento hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos.

Con amor, admiración y respeto infinito.

Mony

INTRODUCCION.....	11
CAPÍTULO I LA EMPRESA	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Concepto.....	14
1.3 Tipos de Empresas.....	15
1.3.1 Según su actividad o giro.....	16
1.3.2 Según el origen de su Capital.	17
1.3.3 Según la magnitud de la empresa.	19
1.4 Objetivos.	20
1.4.1 Importancia de los objetivos.	20
1.4.2 Características.	21
1.4.3 Categorías.	23
1.5 Entorno de la empresa.....	25
1.5.1 Económico.....	25
1.5.2 Político.....	26
1.5.3. Social.....	26
1.5.4 Tecnológico.	27
1.5.5 Sustentable y del medio ambiente.....	27
CAPITULO II. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	29
2.1 Concepto.....	29
2.2 Antecedentes.....	30
2.3 Importancia.	31
2.4 Objetivos.	34
2.5 Características.	35
2.5.1 Generales.	35
2.5.2 Estructurales.	38
2.5.3 Funcionales.	42
2.5.4 De la empresa familiar.....	43
2.5.5 De la empresa mediana.	44
2.6 Ventajas y desventajas de las PYMES.	46

2.6.1 Ventajas.....	46
2.6.2 Desventajas.....	48
2.7 Factores que afectan a las PYMES.....	49
2.7.1 Internos.....	50
2.7.2. Externos.....	53
CAPITULO III EL PRESUPUESTO.....	55
3.1 Presupuesto.....	55
3.1.1 Concepto.....	57
3.1.2 Orígenes y Evolución.....	59
3.1.3 Importancia.....	60
3.1.4 Fases del presupuesto.....	61
3.1.5 Clasificación.....	65
3.2 Presupuesto De Operación.....	67
3.2.1 Ventas.....	67
3.2.2 Gastos de Operación.....	70
3.2.3 Otros gastos y otros productos.....	70
3.3 Metodología para la elaboración de un presupuesto.....	71
3.3.1 Labor de concientización.....	72
3.3.2 Determinación de las características empresariales.....	72
3.3.3 Evaluación del entorno.....	74
3.3.4 Organización del trabajo presupuestal.....	75
3.3.5 Etapas de la preparación del presupuesto.....	77
3.4 Presupuesto financiero.....	81
3.5 Estados financieros presupuestados.....	87
3.5.1 Interrelación de los Estados Financieros presupuestados.....	88
3.5.2 Proceso de elaboración de los Estados Financieros Presupuestados.....	91
3.5.3 Estado de Resultado Presupuestado.....	92
3.5.4 Estado de Situación Financiera Presupuestado.....	93
3.5.5 Estado de Flujo De Efectivo.....	94
CAPITULO IV ANALISIS FINANCIERO.....	96
4.1 Análisis Financiero.....	96

4.1.1 La evolución de los negocios: Origen del Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.....	97
4.1.2 Naturaleza del Análisis Financiero.	99
4.1.3 Principales usuarios.	100
4.1.4 Objetivos.	105
4.1.5 Instrumentos de Análisis	106
4.1.6 Las fases económicas de los negocios: Liquidez, Solvencia, Rentabilidad y Estabilidad.	107
4.2 Métodos de análisis.....	109
4.2.1 Método de razones financieras	109
4.3 Estructura de Capital.....	112
4.3.1 Factores que afectan en la decisión de la Estructura de Capital.....	113
4.3.2 Riesgo de negocio y financiero.	114
4.4 Flujo de efectivo.	116
4.4.1 Estimación del Flujo de Efectivo.	117
4.4.2 Flujos de Efectivo Relevantes.	118
4.4.3 Flujos de Efectivo Adicionales.....	119
4.5 Fuentes de Financiamiento.....	121
4.5.2 Fuentes de Financiamiento a Largo Plazo.	124
CAPITULO V CASO PRÁCTICO.....	128
CONCLUSIONES.....	168
BIBLIOGRAFIA.....	170

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio que se enfoca principalmente a las pequeñas y medianas empresas, las cuales forman parte del sector empresarial en México. La investigación que a continuación se presenta está dirigida a estudiantes de contaduría y además a las personas a las cuales les pueda servir de guía, básicamente, para conocer las situaciones que se deben prever al momento de tomar decisiones en este tipo de entidades económicas, considerando las necesidades de la empresa en cuestión.

La principal motivación de nuestro equipo para desarrollar este tema es dar a conocer las bases para la creación, seguimiento y principales beneficios de llevar planeación y análisis en estas entidades, así como, el impacto en la economía nacional que puede tener el crecimiento de las mismas.

Este trabajo consta de cinco capítulos, de los cuales los primero cuatro son teóricos y el último es una presentación en forma práctica.

El primer capítulo nos da un panorama general sobre las empresas, tomando en cuenta la historia, objetivos, características y entornos que afectan al ente económico; así como los tipos en que se divide de acuerdo a su giro, origen de capital y magnitud.

El segundo apartado nos profundiza en lo que es nuestro tema principal, las Pymes, mostrándonos una serie de definiciones tanto de autores conocedores del tema como una general del equipo, antecedentes; a como, objetivos, características e importancia, reiterando las ventajas y desventajas tomando en cuenta los factores que afectan a las organizaciones de este tamaño.

El tercer capítulo nos muestra las consideraciones de los presupuestos, como su origen, concepto clasificación y fases; explicando que existe una metodología para la elaboración de los mismos, para así llegar a un determinado punto de referencia y estimar estados financieros presupuestados.

En el cuarto apartado se nos mostrará la utilización del análisis financiero, que va desde el conocimiento general como su naturaleza, principales usuarios, objetivos y las fases económicas: liquidez, solvencia, rentabilidad y estabilidad, se dará conocimiento acerca de los métodos de análisis, estructura de capital, flujo de efectivo para una correcta toma

de decisiones; así como las fuentes de financiamiento a las que pueden recurrir a largo plazo.

En el capítulo cinco se presenta un caso práctico sobre la utilización de los presupuestos llegando en una Pyme que se dedica a la venta de helados, mostrándonos cada una de las cédulas realizadas, lo cual nos sirve y tiene por objetivo ofrecer un panorama más amplio en base a la teoría mencionada en los anteriores apartados.

El estudio de planeación y análisis financiero en la Pymes, nos da la oportunidad de conocer una forma diferente de administrar, el cual ha sido un punto débil en este tipo de entidades económicas, lo cual nos permite observar el crecimiento que pueden llegar a obtener y la correcta toma de decisiones que puedan surgir.

Con el presente trabajo se pretende lograr un mayor auge en relación a los demás sectores, dando así una nueva forma de crecimiento empresarial, la cual podría ser utilizada por los emprendedores de nuestro país y así mismo, lograr un crecimiento en la economía del mismo, dada también la proyección de impacto económico que tienen estimado este tipo de empresas.

CAPÍTULO I LA EMPRESA

El ser humano se ha caracterizado a través de los tiempos por convivir con otros de su misma especie y subsistir de ellos, las formas y métodos han evolucionado junto con nosotros y en la actualidad una forma de convivencia y modo de subsistir es el trabajo, base de la existencia en una sociedad civilizada.

En este trabajo el lector podrá conocer a mayor escala sobre la empresa como modo de organización y en lo particular sobre las Pequeñas y Medianas Empresas, conociendo los factores que intervienen para el desenvolvimiento en su entorno y el análisis del impacto sobre ellas.

1.1 Antecedentes.

La antesala de la empresa la podemos encontrar en el comercio, mismo que se presentó desde el principio de los tiempos intercambiando la comida o ropa que le sobraba a las personas para beneficiarse los unos a los otros. Al paso del tiempo cada familia fue especializándose en alguna actividad empleando así la división de trabajo, con lo que se crearon los oficios.

Al surgir el comercio se agilizó también la aparición de la moneda con lo que era más fácil realizar el intercambio de los productos y ya no se tenían que detener a pensar a cuanto equivalía cada uno de los productos en los que las familias se especializaban. Estos núcleos especializados son lo que hoy conocemos como empresa.

Es durante los siglos XVI y XVII que surge el capitalismo comercial, dando pie así a la aparición de diversos mercados situados principalmente entorno a los puertos, lugares en los que se descargaban diferentes tipos de productos, y es específicamente durante el siglo XVII que aparecen las primeras empresas en la banca, préstamos y créditos. Estas primeras empresas se encontraban en Italia, Holanda e Inglaterra cuyos mercados marítimos movían al mundo.

A finales del siglo XVIII, la aparición de pequeños talleres dio pie a la creación de grandes empresas dedicadas al trabajo a gran escala usando maquinaria que se movía principalmente por el vapor y la mano de obra de muchas personas. Es en este momento que nacen las empresas industriales, que básicamente transformaban la materia prima por lo que este tipo de empresas se comportaban como unidades económicas de producción.

“Las fábricas supusieron una transformación total de los procesos productivos de la época. El trabajo se volvió más mecánico que manual y eso trajo consigo la necesidad de cada vez más operarios en las empresas. Los pequeños talleres artesanos fueron desapareciendo poco a poco y su actividad se trasladó a las propias fábricas. El crecimiento económico de las empresas de esta época se aceleró y se gestaron las primeras grandes sociedades, así como mercados monopolistas y oligopolistas en los que una o pocas empresas se repartían la cuota total del mismo.”¹

Es en el siglo XX que la producción pasa a segundo plano y las fábricas empiezan a tener una nueva estructura definiendo accionista y dueños de la empresa. Es en este momento que también surgen nuevas formas de financiamiento debido a la necesidad de integrar nueva tecnología a los procesos de producción.

Debido a las necesidades de capital, la gente se reunía para conformar lo que hoy conocemos como sociedades anónimas en las que el capital se dividía formando acciones que se compraban y vendían en la bolsa de valores.

Actualmente la empresa es un complejo más estructurado en donde se encuentran perfectamente definidos accionistas y dueños, en la estructura de la misma hay un conjunto de personas con tareas diversas que hacen que funcione a partir de un capital, en un entorno en constante cambio y siempre a cambio de la obtención de una ganancia.

1.2 Concepto.

La empresa nació para entender las necesidades de la sociedad, creando satisfacciones a cambio de recompensar el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. Al estar formada de hombres tiene el nombre de ente social con características de vida propia, que favorece al progreso humano como finalidad principal. Por tanto es importante definir el concepto de empresa.

Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial" cita a la empresa como, "Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos" entendiendo como organización social,

¹ 21 de Nov 2012, La evolución histórica del concepto de empresa, 01 de Sept 2013 y la URL. <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>

ser una asociación de personas para la explotación de un bien y servicio que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".²

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto" nos mencionan que a la empresa se la puede considerar como, "Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" .³

Para Lair Ribeiro, autor del libro "Generar Beneficios", una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen"⁴. Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro "Ontología del Lenguaje", donde nos deja claro que las organizaciones son fenómenos lingüísticos "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Por lo tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado, actuales y las que están por venir".

Unificando criterios entendemos a la empresa como una organización social que gracias a un conjunto de conversaciones y actividades coordinadas apoyadas de una extensa gama de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) se enfoca en el logro de los objetivos previamente establecidos, como la satisfacción de una necesidad o deseo en el mercado meta con la finalidad del lucro o no; y que es constituida compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

1.3 Tipos de Empresas.

Existen numerosas diferencias entre los entes económicos, sin embargo según los aspectos en los que nos enfoquemos las podemos clasificar en varias formas ya que cuentan con funciones y aspectos similares por los cuales se podrían clasificar de la siguiente manera.

² Del libro: Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4.

³ Del libro: Hacer Empresa: Un Reto, de Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

⁴ Del libro: Generar Beneficios, de Lair Ribeiro, Ediciones Urano S.A., Pág. 99.

1.3.1 Según su actividad o giro

1.3.2 Según el origen de su Capital

1.3.3 Según la magnitud de la empresa

Las clasificaciones así como las subclasificaciones pueden variar según el entorno de desarrollo del ente.

1.3.1 Según su actividad o giro.

Definir el giro de una empresa siempre será difícil y sobre todo mantener la esencia de la misma en un entorno y economía inestables que alteran el poder adquisitivo de los clientes potenciales así como de sus necesidades y gustos por lo cual en este rubro podemos encontrar también subclasificaciones.

- a. Industriales
- b. Comerciales
- c. Servicios

Cuando se quiere localizar o identificar de una manera detallada en que clasificación se encuentra nuestra empresa se habrán de conocer más ramas y dentro cada subclasificación, tantas como sean necesarias para su identificación.

- a. **Industriales.**-Su actividad principal es elaborar productos a partir de determinados materiales, utilizando máquinas y sistemas técnicos diversos para el desarrollo de actividades productivas es lo que conocemos bajo el término de industrialización o fabricación.

Las empresas que tienen como esencia la producción se hacen valer de recursos llamados materias primas para la transformación de éstas en productos complementarios o productos finales listos para el consumo.

- b. **Comerciales.**- Viniendo del término comercio estas empresas son intermediarias entre el productor; o hablando por el tipo de entidad las productoras o industriales, y el consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados conservando el principio del comercio.

Se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados, etc. Son intermediarias entre producto y

consumidor. Su función primordial es la compraventa de productos terminados, pueden clasificarse en:

1. Mayoristas.
2. Minoristas.
3. Comisionistas.

1. **Mayoristas.**-Cuando efectúan ventas en gran escala a otra empresa que a su vez distribuye el producto.
2. **Minoristas o Detallista.**- Las que venden producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
3. **Comisionistas.**- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- c. **Servicios.**-La necesidad cambiante del consumidor dio paso al origen de diferentes tipos de empresas refiriéndonos por su actividad o giro ya que las que se denominan de servicios son las más recientes y más comunes de lo que se cree.

Brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades es la definición de servicio o bien cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada.

El producto que ofrecen es intangible, aunque sí podemos observar que se ha creado como por Ejemplo: En el servicio de transporte existen chóferes, vehículos, oficinas de atención al público, etcétera, pero lo que se vende es el transporte como servicio en sí mismo es decir el traslado de un lado a otro.

1.3.2 Según el origen de su Capital.

El lugar del que provienen las aportaciones y el carácter de quienes dirijan sus actividades es detonante para otra clasificación.

- a. Públicas
- b. Privadas

La clasificación de acuerdo a su origen de capital es una de las pocas que no puede ser combinada ya que no se puede abarcar más de uno de estos sectores a la vez.

a. **Públicas.**-Creadas por el gobierno para prestar servicios las entidades públicas son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social se clasifican en:

1. Centralizadas
2. Desconcentradas
3. Descentralizadas
4. Estatales

1. **Centralizadas.**-Se caracterizan por que la jerarquía la encabeza directamente el presidente del país con el objeto de unificar las decisiones y el mando. Ejemplo: Secretaria de Hacienda, Secretaria de Educación Pública, etc.

2. **Desconcentradas.**-Tienen determinadas facultades de decisión limitada en la cual maneja su autonomía y presupuesto, pero sin dejar de existir el nexo de jerarquía con la presidencia. Ejemplo Instituto Nacional de las Bellas Artes, Comisión Nacional Bancarias, etc.

3. **Descentralizadas.**-Aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

4. **Estatales.**- Pertenece integralmente al estado no adopta una forma externa de sociedad privada, se dedica a una actividad económica y se someten alternamente al derecho público y al derecho privado Ejemplo: Agua Potable, Alumbrado Público.

b. **Privadas.**- Toda entidad que no pertenezca al sector gobierno entrará en esta clasificación cuyo objetivo común es obtener ganancias y utilidades. Por tanto, su fin principal es el lucro. En todas o la mayoría de las acciones u otras formas de participación en el Capital pertenecen a particulares y son controladas por éstos.

Estas a su vez pueden clasificarse como a continuación se detalla:

1. Nacionales
2. Extranjeras
3. Trasnacionales

1. **Nacionales.-** Son las que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes en el país o nativos de la nación. Los nacionales serán los que organizarán, dirigirán, y financiarán las actividades de las empresas
2. **Extranjeras.-** Estas empresas operan en un país determinado pero los capitales son aportados por extranjeros. Básicamente la penetración es a través de inversión extranjera directa, por medio de filiales en los lugares donde les interesa producir.
3. **Trasnacionales.-** Son empresas con grandes volúmenes de operaciones y propiedades que actúan en varios países, aunque su capital procede de otra nación.

1.3.3 Según la magnitud de la empresa.

No existe unanimidad a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. La siguiente clasificación está basada en un acuerdo publicado el día 30 de Junio de 2009 en el diario oficial de la federación por la secretaria de economía de México.

- a. Micro empresa
- b. Pequeña empresa
- c. Mediana empresa

- a. **Micro empresa.-** Aquella que tiene hasta 10 trabajadores como máximo es apremiada con el termino micro y teniendo como otra característica, ventas anuales hasta por \$4 millones de pesos con un tope máximo combinado de \$4.6 millones de pesos, tanto para empresas comerciales, industriales, o de servicios citadas anteriormente.
- b. **Pequeña empresa.-** Para el sector comercial que es donde se encuentran en mayor cantidad las pequeñas empresas ya sean de modo formal o informal estas tienen o deberían tener como características principales de 11 hasta 50 trabajadores, y ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado de 93 millones de pesos; y para las empresas industriales y de servicios cuando el número de trabajadores es de 11 hasta 50, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado de \$95 millones de pesos.

c. Mediana empresa.-En el término de entidades consideradas como medianas podemos encontrarnos con empresas comerciales y de servicios que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos con un tope máximo combinado de \$235 millones de pesos; y para las empresas industriales aquellas con 51 hasta 250 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos, con un tope máximo combinado de \$250 millones de pesos.

1.4 Objetivos.

Una vez definida la misión, la cual es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe., es necesario establecer las metas concretas a obtener. Las direcciones de la entidad deben ser coherentes con la misión y entre sí. Cabe establecer cada uno de los puntos a lograr según el nivel de la empresa: generales, por unidad de negocio y por departamento.

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, el principal es la maximización del beneficio con unidades de producción económica, realizando la fabricación de bienes o la prestación de un servicio, dependiendo del sector donde opere a lo que se refiere es la de obtener ganancias y hacia ese fin se orientan todas las actividades de la empresa donde algunas de ellas están enfocadas al costo del producto o servicio, contratar personal eficiente, etc. Para satisfacer las necesidades del cliente.

1.4.1 Importancia de los objetivos.

El definir los logros es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la organización. La jerarquía de definir los propósitos, es el primer paso de un proyecto, es definir el destino del viaje, la razón por la que se hace valido el esfuerzo diario de cada uno de quienes participan en el plan.

La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones”. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado, es el rayado de cancha, el punto de llegada que se define antes de comenzar un proyecto, para asegurarse de que todos dirijan los esfuerzos hacia el mismo fin.

Una de las funciones es que definen una situación futura lo cual sirve como guía para la etapa de ejecución de las acciones. También son fuente de legitimidad porque justifican las actividades de todos los miembros de una empresa o proyecto y sirven para evaluar las acciones, la eficacia y productividad del equipo que conforma la empresa o que está a cargo del proyecto por lo que de algún modo es una medida que da cuenta de los resultados de una intervención. Siempre están en continua evolución, modificando la relación que tiene un ideal con el medio o ámbito de intervención, por lo cual es necesario revisarlos continuamente.

Las razones para fijar objetivos en nuestros planes pueden ser:

- Los objetivos nos dan una orientación: Indican la dirección a seguir para avanzar en el proyecto. Una vez sabiendo hacia dónde vamos, podemos concentrar toda nuestra energía en hacer avanzar el proyecto y llevarlo a buen término.
- Hacen que el propósito sea realizable: En la medida que tan específicos sean, permiten dividir los proyectos en varias etapas que tenemos que realizar individualmente para concretizar el éxito deseado.
- Permiten evaluar la progresión de nuestros proyectos: El hecho de delimitar las metas de la empresa nos permite evaluar en qué punto se encuentra el plan. Esto ayuda a tener un control sobre los que hemos conseguido y sobre lo que falta completar.

1.4.2 Características.

En una empresa los objetivos constituyen una parte fundamental ya que son los que guían los esfuerzos de ella, los que determinan las metas a las cuales se desea llegar, una empresa sin orientación es como un barco a la deriva el cual se le debe encontrar su rumbo. Además, son un elemento motivante ya que al proponerse un fin dentro de la empresa los integrantes de ella se empeñarían en alcanzarlo.

Estos deben reunir ciertas especificaciones para que tengan utilidad, incluyendo fechas de inicio y termino, además de ser:

- a. Medibles
- b. Claros
- c. Alcanzables
- d. Desafiantes
- e. Realistas

f. Coherentes

Cada una de estas características es importante y no menos que los demás ya que para que el objetivo sea realizable deberá cumplir con los mismos.

- a. **Medibles.**- La primer característica a contar es la mensurabilidad, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”, sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.
- b. **Claros.**-Se debe tener una definición despejada, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación, refiriéndose a esto con un objetivo claro.
- c. **Alcanzables.**-Ser posible de lograr, es algo que se debe tomar en cuenta para un objetivo ya que deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- d. **Desafiantes.**-Volverse retadores, pero realistas. No deben ser algo que de cualquier forma sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
- e. **Realistas.**-Tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir es un buen anuncio de la realidad, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
- f. **Coherentes.**-Siempre las metas u objetivos deben estar alineados y ser comprensibles con otros, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

1.4.3 Categorías.

Los objetivos de la empresa constituyen los fines o metas que pretenden alcanzar, ya sea tratándose en su conjunto o de sus funciones, departamentos o secciones.

Representan esperanzas o deseos pero deben ser razonablemente alcanzables y, tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen múltiples metas, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo presente a las demás.

La compañía contará con unos objetivos económicos-sociales. Estos objetivos son los vinculados a los grupos de la empresa, a los grupos afectados por la misma y a la comunidad en general. Estos no se pueden definir sin tener bien presente la realidad económica, organizacional y cultural de la organización. Se deben tener en cuenta elementos como las necesidades, las oportunidades y riesgos a que se enfrenta la empresa tanto la realidad interna de la empresa como la externa. Sus competidores, proveedores y entorno tanto económico como político. Para sortear cualquier situación previsible o no, requiere de unas estrategias y unos objetivos que deben ir de la mano. Debemos saber para donde vamos, que debemos hacer para llegar y como lo haremos.

Se aceptan tres categorías de objetivos.

- a. De servicio
- b. Social
- c. Económico

Su clasificación es directamente proporcional al comportamiento del entorno donde se desarrolle la empresa.

- a. **De Servicio.**-Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Siendo el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Como por ejemplo: Consumidores: Buenas ofertas que satisfagan las necesidades de éstos con los productos o servicios de la empresa.

b. Social.-El tema social siempre ha sido parte del interés de una empresa para causar un fuerte impacto en el consumidor y es aquí donde se determina aquello que se quiere alcanzar en relación al bien del consumidor y tienen que ver con la reglamentación de temas a favor de los mismos y de los precios, toma de compromiso para con el Estado y todo aquello que tenga que ver con el mejoramiento nacional.

Incluyen las pautas culturales dominantes, el nivel educativo, las variables demográficas, las variables educacionales, los sistemas de valores y creencias, las normas de conducta etc. que influyen en la demanda de ciertos sectores. También establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. El Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral y los mercados financieros.

c. Económicos.-En la actualidad, la empresa se presenta como una cadena económica integrada por un conjunto de operaciones que abarcan el diseño del producto, la producción, la distribución y la venta, que están orientadas a la creación de valor. Esta perspectiva de la empresa nos permite definir su objetivo como la maximización de su valor, lo que a su vez nos permite incluir los siguientes factores: de un lado, se considera la renta residual (beneficio) que perciben los accionistas, además de considerar las posibles inversiones (crecimiento) que contribuyen a satisfacer la utilidad de los derechos, de otro, incorpora la proporción de riqueza que se dedica a satisfacer los objetivos del resto de los participantes en la empresa.

Por tanto, el objetivo de la empresa es maximizar su valor, o lo que es lo mismo, maximizar la riqueza conjunta de todos los que poseen un derecho sobre los activos y flujos de caja generados por la explotación de la compañía. Para los agentes de la organización su valor vendrá dado por su capacidad para generar rentas, es decir, por la rentabilidad de sus activos productivos. Creación de valor y rentabilidad son pues conceptos inseparables.

1.5 Entorno de la empresa.

La mayoría de oportunidades y amenazas que afectan a la entidad, provienen del entorno con el que interactúa constantemente. De este entorno el recibe sus recursos, los transforma de alguna manera, añadiéndoles valor u los devuelve en forma de productos o servicios.

Las organizaciones existen en un entorno que las afecta y al que responden. El entorno está formado por la localización física la competencia, la facilidad para adquirir los recursos, la comunidad local. Las empresas son entes abiertos y en interacción continua con el entorno donde están ubicadas. De este entorno reciben influencias que van a afectar a la vida y al desarrollo de las mismas. Estos acontecimientos pueden suponer oportunidades que las empresas han de saber aprovechar o amenazas que deberán evitar o superar. Entendemos por entorno todos aquellos factores externos que influyen en las operaciones diarias de la misma y son relevantes para su funcionamiento.

En el entorno en el cual interactúan las empresas, deben de definir su estrategia, es decir, el plan de acción para adaptarse y poder competir en dicho entorno.

El entorno contiene muchos recursos de los cuales dependen las empresas lo que provoca que inevitablemente se vean afectadas por lo que ocurre.

Es necesario evaluar el entorno actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos.

1.5.1 Económico.

Se conoce como el conjunto de variables y fenómenos monetarios que ejercen mayor influencia en el desarrollo financiero de un país y que intervienen de una manera importante en la planeación, control y toma de decisiones acertadas en las empresas.

Los factores económicos están determinados por la estructura de cada país. La empresa se ve fuertemente influida por estas condiciones en la región en que opera, condiciones reflejadas por sus principales indicadores o lo que se denomina datos fundamentales de una economía.

Otros factores que van a afectar este entorno que se deben considerar, son la disponibilidad, precio y calidad u otros recursos productivos. Los datos económicos son esenciales en las decisiones estratégicas.

Un análisis de las condiciones riesgo-país es fundamental, cuando se pretende invertir en países que presentan unas condiciones de riesgo muy elevadas.

En una inversión estratégica, es importante el ciclo económico esperado y por lo tanto, un factor fundamental es el análisis de expectativas a la hora de establecer previsiones y sobre todo antes de iniciar grandes proyectos.

1.5.2 Político.

Es el conjunto de variables relacionadas con la dirección de asuntos públicos, que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero, económico y social del país, tales como la forma de gobierno, partidos políticos, relaciones exteriores, organizaciones internacionales entre otras.

Se encuentra estrechamente entrelazado con el entorno social. En general las leyes se aprueban como resultado de las demandas y los problemas sociales. Se concentra en las normas impuestas por las autoridades en materia de legislación laboral, fiscal, incentivos, normas de calidad niveles de contaminación entre otros.

En una económica globalizada el entorno político junto con el entorno económico, constituyen un criterio decisivo para la localización de una empresa.

Afecta a todas las empresas ya sea que los impulse o los limite. Las impulsa, si crea condiciones positivas para atraer la inversión o para localizar o crear nuevas compañías, o incentiva el desarrollo de las existentes. Las limitaciones aparecen en forma determinada de restricciones legales o barreras que impiden su desarrollo cuando el sistema fiscal es desestimulante.

La política gubernamental es también decisiva en el desarrollo tecnológico, debido a que gran parte de la investigación, sobre todo en determinados países, está ligada a programas especiales que tienen que ver con el sector público.

1.5.3. Social.

Este entorno es el estado general de los valores dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos.

El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

Hace referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía tales como demografía, educación, envejecimiento de la población, valores culturales y estilos de vida. Estos factores pueden provocar cambios en la demanda de los productos o los servicios. Las empresas deben prestar atención a estas fuerzas que pueden ser fuente de ventaja o desventaja competitiva. Muchas organizaciones son hoy globales y contemplan el mundo como un gran mercado. Por eso es importante aprender a operar con culturas diferentes, y manejar la diversidad es uno de los grandes retos que tienen que afrontar la dirección de empresas en la actualidad. Al mismo tiempo, la actuación de la compañía, su política empresarial, su agresividad en el mercado, o su forma de competir, se resume en la imagen que refleja en la sociedad, que es consciente de lo que hacen los demás y exige cada vez más un comportamiento ético y socialmente responsable y un compromiso serio con los proveedores de recursos.

1.5.4 Tecnológico.

Está relacionado con el continuo proceso de innovación científico al que se ven sometidas todas las empresas. La tecnología es un factor que afecta a la organización de varias formas: a las técnicas de producción y de gestión, a las características de los productos o servicios y a los equipos y procesos productivos. Está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva

1.5.5 Sustentable y del medio ambiente.

Estableciendo un padrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. Estos aspectos preocupan hoy en día a la sociedad en general y forman parte de la conciencia colectiva.

El bienestar social está íntimamente ligado a la actividad empresarial, ya que al brindar soluciones a las principales necesidades de la población como alimentación, pobreza, vivienda, ropa, trabajo y destrucción del medio ambiente, entre muchos otros aspectos, el

ser humano tendrá la oportunidad de disfrutar de una mayor calidad de vida y por ende, de un mayor balance personal (afectivo, espiritual e intelectual).

Actualmente, los Gobiernos no deben ser los únicos responsables de llevar a cabo proyectos viables en esta materia. Las empresas también deben jugar un rol importante en la viabilidad de estas propuestas sustentables. ¿De qué manera pueden lograrlo? Mejorando e incentivando cada día más los niveles sociales de sus trabajadores (salario, condiciones laborales, beneficios, cursos de aprendizaje, etc.), alineando sus actividades con el impacto social y la preservación ambiental.

La manera en que cada empresa enfrente el desarrollo sustentable, dependerá de las condiciones ecológicas, económicas y sociales en el que se desarrolle su entorno. En un país donde imperen altas tasas de pobreza se manejará esta actividad de diferente manera, que en aquella región desarrollada donde no exista este problema, pero sí otras necesidades de tipo ambiental.

CAPITULO II. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Cuando se quiere abordar la situación económico social de un país es inevitable hablar de los entes que en el caso de nuestro país contribuyen en una cantidad considerable al Producto Interno Bruto y a la fuente de empleos que son, las Pequeñas y Medianas Empresas mejor conocidas como "PYMES" cuyo término hace ya mucho tiempo que es conocido por todo el mundo, son parte primordial del desarrollo de la economía de un país. Pero ¿Cuáles son las empresas que califican para entrar en este grupo? ¿Cuán pequeña tiene que ser una empresa para calificar? ¿O cuán grande tiene que ser para quedar fuera del término?

2.1 Concepto.

Las significaciones que se tienen de PYME varían de acuerdo al enfoque, posición geográfica y diferentes factores cual se hablase de cualquier otro tema, tenemos los siguientes significados.

El concepto de Pyme según Juan Carlos Ramírez, "es toda empresa con menos de 500 trabajadores; la empresa pequeña será la que venda entre 2 y 40 millones de pesos, y la mediana, la que venda entre 40 y 100 millones"⁵

Otro punto de vista respecto al concepto no los menciona Irigoyen H. al citándolas como "aquellas organizaciones con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independiente de decisiones respecto de las firmas grandes" ⁶

Tomando las palabras de Yves Barreyre "Aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a las características de conducta y poder económico como, autonomía real de financiamiento y gestión y el desarrollo económico dimensional".⁷

Por lo anterior, unificando y englobando criterios tomando en cuentas dichos factores, podríamos decir que una Pyme es aquella empresa limitada en recursos e ingresos que busca su desenvolvimiento y crecimiento diario para subsistir generando competencia y fuentes de empleo a una población también controlada.

⁵Ramírez, Juan Carlos. PYMES más competitivas. Ediciones Mayol, 2010

⁶Irigoyen, H. PYMES. Su economía y organización. Ediciones Macchi, 2010

⁷Salvador Mercado. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Editorial PAC, 2012

2.2 Antecedentes.

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de las PYMES.

A nivel mundial la revalorización del sector PYMES y de las PYMES como unidades productivas de pequeña escala se dan a partir de los años 70 debido principalmente a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios, es decir que el antiguo paradigma de que solo son empresas aquellas unidades de producción que producen bienes o tangibles cambia rotundamente desde que las facturaciones por servicios de consultorías empresariales, tratamientos clínicos, respaldo o soporte técnico y la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza; empiezan a generar riqueza y valor agregado a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo tanto como las infraestructuras o maquinarias en las principales economías; paralelamente el crecimiento de los productos informáticos en un contexto en que los cambios se dan día a día y que la obsolescencia se cuenta por segundos, las empresas se ven en la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir se hacen pequeños los productos y se hacen pequeñas las empresas.

El potencial de la Unión Europea radica en el apoyo y fomento que se otorga a las PYMES, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.

El mayor problema que han tenido que superar las PYMES es la globalización, situación que de entrada provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas transnacionales que llegan a un país.

En el caso de México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de exportación, aceptado en varios mercados internacionales.

2.3 Importancia.

Las pequeñas y medianas empresas han sido señaladas como uno de los principales participantes del crecimiento económico así como de la creación de empleos de un país, debido a que más del 95% de las compañías en nuestro país son pequeñas y medianas con relación al ámbito corporativo nacional. Las pequeñas y medianas empresas proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países ya que hoy en día son el centro del sistema económico de nuestro país.

Históricamente las pequeñas y medianas empresas han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, ya que este tipo de empresas ha sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios, ofreciendo la opción para continuar con una expansión económica del país.

Ofrecen en el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas. Por todo esto, la pequeña y mediana empresa representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras y las esperanzas truncadas.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

- a) Importancia económica
- b) Importancia social

a) **Importancia económica.** La pequeña industria que surge años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias de hombre. En este sentido se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país a partir del periodo independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con empresas como la textil, de alimentos, de muebles de madera, de productos químicos, entre otros.

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, las industrias de cemento y del jabón, así como otras empresas que en esa época se consideraban como grandes, sin embargo, antes de estas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la revolución mexicana y al crecer el mercado interno, hicieron su aparición más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial, que crece y desarrolla de manera permanente, es la pequeña y mediana industria. Ya en el año de 1930 la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos representaba el 12.5% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías, en 1950 el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba el 25%, en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%. En 1955 la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías 51.9%.

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, por 34.92% son talleres y artesanías, solo el .44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles, se concluye lo siguiente:

La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer en Producto Interno Bruto crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

El crecimiento del sector industrial dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo tanto, los niveles de industria se

trasladan a los sectores artesanales o de incipiente industria y finalmente a la industria grande, es decir, lo que en el año de 1930 era industria artesanal o insipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, mientras los que era mediana industria se convirtió en grandes empresas.

La importancia de la pequeña y mediana empresa no solo puede medirse por el número de establecimientos, también por el capital invertido que representa, el valor de su producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, la formación de capital fijo, los empleos que generan y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

- b) Importancia social.** El valor de la pequeña y mediana empresa en cualquier país, no depende únicamente de su grado de industrialización, tampoco es únicamente de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana empresa incorpora fuerzas de trabajo al sector manufacturero, esta fuerza procede del agro mexicano, contribuyendo por una parte, a incrementar a un rango social distinto al sector de los desocupados. Debido a la capacidad de compra que les proporciona la empresa mediante sus salarios por los bienes que adquieren con él, por el otro, contribuye crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos de capacitación.

Así mismo en una nación en proceso de cambio que busca una estructura industrial más compleja, pero que todavía no logra desarrollar la capacidad administrativa a niveles idénticos a los de países desarrollados.

La pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, estas empresas son un mecanismo de capacitación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismos que de otra forma permanecerían ociosos.

2.4 Objetivos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las PYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Por otro lado, los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa, se integran en el programa de oferta exportable Pyme, el cual su principal objetivo es impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas PYMES a la actividad exportadora desde un enfoque y mediano plazos de internalización de las empresas mexicanas.

A través de la tecnología en internet, podemos observar que existen cifras de las dos formas de surgimiento y clasificación de las Pymes. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

El objetivo asignado a la pequeña y mediana empresa, comprende en aceptar un solo reto y varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país, sustituyendo la importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales.

2.5 Características.

Al hablar de organizaciones PYMES nos referimos a un universo de unidades económicas, que están constituidas por el conjunto de la pequeña y la mediana empresa incluyendo también las micro sociedades más desarrolladas, las cuales dan empleos a terceros más allá de la familia, operan de manera estable y tienen una división de funciones cuando menos incipiente en su organización interna. La naturaleza de la estructura mediana y su razón de ser tienen que ver con una visión de expansión y crecimiento en el largo plazo; es decir son un conjunto de compañías que, poseen un amplio potencial productivo, lo cual simplifica y hace más eficientes las acciones de fomento.

Ante un entorno económico mundial y nacional que presagia un menor crecimiento, a pesar que las pequeñas y medianas sociedades son un punto estratégico para la estabilidad social del país porque son las que generan mayor número de empleos, incluso más que las grandes compañías. La importancia de ésta radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existe en los países. Sin embargo la Micro, Pequeña y Mediana empresa se ha enfrentado en múltiples ocasiones a escenarios adversos, en los cuales es difícil la supervivencia; ante un entorno económico desfavorable, hasta ocho de diez nuevas empresas cierran en los años de haber comenzado a operar.

2.5.1 Generales.

Una vez ya definida a la pequeña y mediana empresa, podemos ampliarnos más en sus características.

La determinación de la pequeña y mediana empresa siempre ha sido uno de los principales temas de estudio en todos los países, organizaciones o instituciones de cualquier índole que buscan marcos de referencia que ayuden a definir las bases de operación que regirán sus programas, así como los programas de política económica nacional que todos los gobiernos plantean. A continuación, analizaremos brevemente algunos puntos importantes en cuanto a lo familiar en el crecimiento de sus áreas clave, en el entorno internacional y en el nuevo sistema financiero internacional. Obteniendo aquellas características que ayuden a su fomento y desarrollo.

- a. Participación de la familia.
- b. Giro principal.
- c. El Hombre orquesta.
- d. Nepotismo.

- e. Ambición que anima a las empresas a conseguir utilidades.
 - f. Adaptación muy alta.
 - g. Operación autónoma, la producción a pequeña escala y su flexibilidad.
 - h. Mercado en el que se desenvuelve.
 - i. Apoyo financiero.
 - j. Utilidades.
- a. Participación de la familia.-** Casi la totalidad de las PYMES tienen una estructura consanguínea, esto es que cada miembro está involucrado directamente en las actividades de la empresa. El papá, el tío, el hijo, la esposa o cualquier otro miembro de la familia realizan las funciones principales.

Los familiares participan dentro de la organización como:

- Socios, aportando dinero y trabajo.
- Acreedores, prestando dinero, propiedades u otros servicios.
- Empleados o trabajadores, realizando trabajos de confianza.

Es importante recalcar que es común encontrar que no se sepa diferenciar el sistema familiar del sistema de la empresa y mantener separados estos dos aspectos, siendo éste el principal causante de muchos de los conflictos que se dan dentro de la estructura económica, donde se involucran constantemente los sentimientos personales de la familia con los sentimientos de las actividades de la organización.

- b. Giro principal.-** La mayoría de las PYMES están dedicadas a la actividad comercial. En estas empresas es común que la familia guarde una estrecha relación con sus clientes o consumidores, siendo ésta en determinados momentos muy afectiva para evitar en lo posible la participación de intermediarios.
- c. El Hombre orquesta.-** El dueño es el socio mayoritario y el gerente de la empresa donde opera como hombre orquesta haciendo la función de sabelotodo, con lo que se confunde su papel principal para dirección y administración de la misma. Aquí la estructura organizacional brilla por su ausencia y las situaciones de trabajo a veces se vuelven pesadas, principalmente para los demás colaboradores, quienes

constantemente reciben órdenes y contraórdenes que afectan sustancialmente las relaciones laborales.

- d. Nepotismo.-** La participación tan estrecha de los familiares dentro de la pequeña y mediana compañía ocasiona que se fomente el favoritismo. Es el trato especial o la protección desmedida que se da a los mismos integrantes dentro de la organización.

Esto es debido a que la empresa necesita de toda la ayuda que se le pueda proporcionar, así como de empleados de plena confianza, y muchas veces los parientes son la mejor opción, por lo que el nepotismo se convierte en un mal necesario. Con la preferencia se limita la participación de otros empleados no familiares en la compañía, donde éstos pueden llegar a sentirse menospreciados o en desigualdad de trato.

- e. Ambición.-** Anima a las empresas a conseguir utilidades. Provoca que no les importe trabajar tiempo extra. Las decisiones se toman mucho más rápido que en las grandes empresas, ya que éstas regularmente recaen en sólo una persona: el dueño. Se aceptan y fijan riesgos como un reto y se dan ánimos sin temor alguno para continuar la lucha ante las fallas.

- f. Adaptación muy alta.-** Se evidencia en la recesión económica y la inflación causada por las crisis nacionales o mundiales. Generalmente hay ciclos de desarrollo con miras a conquistar un mercado. Cuando el dueño de una compañía siente una crisis, simultáneamente da pasos de ajuste. La armonía y constante aprender y acumular experiencias para sobrevivir en entornos desafiantes han cultivado la naturaleza combatiente de la PYME.

- g. Operación autónoma.-** la producción a pequeña escala y su flexibilidad.- Son algunas de las ventajas competitivas de las PYMES, pero éstas mismas también tienen inevitables debilidades, debido a que hoy más que nunca se requiere de esfuerzos conjuntos entre las empresas para la competencia y el crecimiento, para la generación de economías de escala y para reducción al mínimo de los costos.

- h. Mercado en el que se desenvuelve.-** La pequeña y mediana estructura es típicamente local y/o regional, la falta de crecimiento hacia otros mercados es porque no cuentan con los créditos suficientes; esto hace que la ubicación de las empresas no cambie por muchos años y que continúen en donde iniciaron operaciones, sin cambios significativos.
- i. Apoyo financiero.-** Aunque existen organismos de soporte económico para el pequeño empresario, muchas veces los programas no cumplen con las necesidades de financiamiento requeridos para el desarrollo de las empresas. No es raro que se suspendan los programas dejando a las organizaciones en una situación crítica, razón por la cual los pequeños empresarios han perdido la confianza en dichas instituciones. Básicamente, los bancos consideran que las pequeñas estructuras organizacionales no son sujetas de crédito, se necesita cumplir muchos requisitos, muchas veces imposibles de lograr, como el tener en garantía de dos a tres veces el capital prestado.
- j. Utilidades.-** La reinversión de ganancias es la principal fuente de financiamiento con la que cuenta la PYME; es común también recibir aportaciones extras del dueño, el gobierno, los accionistas y préstamos bancarios; estos últimos en muy bajas proporciones, donde el sujeto de crédito es el dueño como persona, no como conjunto empresarial. El financiamiento es utilizado para cubrir sus necesidades de operación o para crecer.

2.5.2 Estructurales.

Son diversos los elementos que se pueden tomar en cuenta para determinar el tamaño de una empresa. Podemos citar, entre otros, el ambiente económico, cuya manifestación más evidente la podemos encontrar en las características de la demanda. La orientación de la empresa, es decir, el camino predeterminado, el tipo de producto que elabore, los procesos utilizados en la fabricación, así como los recursos, son otros factores que pueden tomarse en cuenta.

Además pueden incluirse los materiales utilizados como materias primas, la mano de obra, y en fin todos los factores técnicos, económicos y humanos.

Existen diversos criterios en el planteamiento de esta cuestión y cada uno de ellos condiciona un enfoque.

Hay quienes consideran que es necesario colocar a la empresa en cuestión, antes que nada, dentro de una rama industrial. Quienes plantean esto, se apoyan en el hecho de que las diferentes ramas de la industria presentan características diferentes para las compañías y, por tanto es impropio hacer comparaciones sin la previa ubicación.

Lo anterior, ciertamente tiene su solidez, una pequeña fábrica de ropa, es una unidad económica inferior, en comparación a una de igual tamaño que se dedica a la siderurgia, en cuanto al volumen de capital invertido, a su capacidad y también en cuanto al valor de la producción.

De la misma manera, un molino de trigo, dotado de modernos elementos mecánicos que emplee el mismo número de trabajadores que una pequeña planta de siderurgia, puede considerarse como una empresa grande.

Otro de los enfoques, consiste en reunir un cierto número de elementos y factores más o menos comunes a cierta cifra de empresas, formar con ellos un cuadro característico y de esta manera situar dentro o fuera de dicho panorama las empresas consideradas, y así si corresponden o no a uno u otro grupo.

Pueden tomarse como ejemplos las sucesivas:

- a. Valor de la producción
- b. Capital invertido
- c. Personal ocupado
- d. El capital fijo
- e. El consumo de materias primas
- f. El empleo de energía eléctrica
- g. Lubricantes, envases y empaques

- a. **Valor de la producción.-** Cuando se compran compañías de una misma rama o cuando se hace referencia a empresas de organización, producción, formas y métodos de trabajo, semejantes en su valor de producción puede ser útil para determinar diferencias de magnitudes. Sin embargo, cuando las organizaciones o los establecimientos en consideración pertenecen a ramos industriales diferentes, el monto del valor de la producción, sólo llega a tener un valor secundario como medio de comparación. Por tanto no es recomendable tomarlo como factor

esencial, el mejor uso que puede dársele, en todo caso, es dentro de un número más o menos considerable de factores.

Ejemplo de entidades económicas en donde el valor de la producción no debe utilizarse como factor de comparación en forma aislada, cuando se refieren las comparaciones a compañías de ramas distintas, las podemos encontrar en los talleres de joyas, de alta costura, en general artículos de lujo.

b. Capital invertido.- Es indudable que el monto del capital que invierte en una empresa es un índice inequívoco de su importancia y, casi siempre nos puede dar una idea de su magnitud. Cuando la comparación se hace entre empresas de la misma rama industrial, y se utiliza el monto del dinero cambiado como factor de comparación teniendo en cuenta las compañías con equipos, métodos y técnicas semejantes, la ubicación por magnitudes es bastante sencilla. Sin embargo, cuando se utiliza el mismo indicador, pero las empresas corresponden a diferentes ramas industriales, con diferentes métodos y técnicos de producción y además, dichas organizaciones económicas se encuentran situadas en regiones económicas diferentes, el problema de la selección por magnitudes tiene tantas implicaciones que difícilmente puede tener una buena comparación.

No obstante lo anterior, el monto del capital invertido es uno de los factores de comparación más favorecidos y generalizados para hacer referencias a las magnitudes de las empresas.

c. Personal ocupado.- De acuerdo con los censos industriales de los últimos años, el número de establecimientos contados era como a continuación se presenta:

Establecimientos	Personal ocupado	Por ciento del total
6,973	de 6 a 25	6.85
3,527	de 26 a 100	3.48
10500	de 6 a 100	10.33

Como podemos observar, el número de establecimientos medianos y pequeños, en referencia al personal ocupado, representan el 10.33% del total de establecimientos censados. En otras palabras, si tomáramos en consideración el número de personas ocupadas por las compañías, tendríamos que concluir que

una de cada diez empresas censadas, debe situarse entre las medianas o pequeñas.

Si tomamos en cuenta los datos referentes al capital invertido, tendríamos que concluir que una de cada cinco empresas debe situarse entre las PYMES.

Cuando se comparan establecimientos de una misma rama industrial, de grados de tecnología, de formas y métodos de trabajo semejantes, el número de personas ocupadas se convierte en un indicador importante de la magnitud de la empresa. Sin embargo, cuando los grados de tecnificación, las formas y los métodos de operar son muy diferentes, este factor pierde importancia, normalmente resulta engañoso y lejos de llegar a confirmar una suposición, sólo aumenta el grado de duda. Por tanto no es recomendable tomarlo en consideración, salvo en el caso que existan informaciones adecuadas que complementen el cuadro general de la o las organizaciones en cuestión.

Como auxiliar para calcular o estimar otros factores, indicadores de una o varias estructuras económicas con fin de comparación puede ser útil el número de personal ocupado, por ejemplo:

- Activo circulante por trabajador
- Activo fijo (inmuebles, transportes)
- Activo total, pasivo capital
- Ventas, producción, utilidades, etc.

d. El capital fijo.- Es un dato que se utiliza como indicador de la magnitud de la empresa. El de investigaciones de la iniciativa privada lo consideramos como uno de los indicadores más confiables, debido a que representa una parte del patrimonio de las compañías y que muy difícilmente puede deformarse desproporcionalmente como suele suceder con los otros datos. Se estima que puede suceder que, este factor no sea utilizado adecuadamente por los propietarios y administradores de las empresas (ya sea que no lo desean, o porque no lo pueden hacer por diversas circunstancias), pero en todo caso, reflejará por sí solo mucho más aproximadamente, que otros datos utilizados en forma aislada, la magnitud de la empresa.

Cuando las empresas, comparados, se encuentran ubicados en la misma región económica, pertenecen a la misma rama industrial, tienen además, formas y métodos de operación, semejantes, el capital fijo, puede ser utilizado como un

dato importante para determinar si un establecimiento puede situarse dentro de las pequeñas empresas o, debe situarse en otra categoría.

- e. **El consumo de materias primas.-** Para las compañías pertenecientes a una misma rama industrial, en algunos casos para empresas de diferente rama industrial pero, que fabriquen productos semejantes, el consumo de materia prima para la determinación de la magnitud del establecimiento puede resultar un dato de relativa importancia.
- f. **El consumo de energía eléctrica.-** Es un dato que también se utiliza como indicador en la magnitud de la empresa. Naturalmente que es considerado como un dato complementario que, generalmente, se le otorga un valor confirmatorio.
- g. **Lubricantes, envases y empaques.-** El gasto utilizado en estos renglones, tiene casi siempre también carácter complementario y sólo se utiliza para confirmar determinaciones establecidas por medio de otros medios más reveladores. Sin embargo, cuando se ha estructurado un cuadro que refleja el panorama general de un establecimiento, datos como los aquí considerados son útiles y a veces necesarios, de ahí aunque no son utilizados en forma exclusiva, si se les da siempre una importancia configurativa.

2.5.3 Funcionales.

Dentro de nuestro medio en el que nos relacionamos día a día, comúnmente se escucha la expresión “pequeña empresa”, término que para muchos puede no estar bien definido, por tal motivo, trataremos de exponer algunas características que son denominador común de muchas empresas y que las colocan dentro de una concepción de pequeña empresa:

- a. Cadencia
- b. Personal
- c. Abastecimientos (compras)
- d. Producción
- e. Capital

- a. **Cadencia.-** El ritmo lento con que va creciendo suele dilatar algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación de su organización.
- b. **Personal.-** Los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros, son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente.
- c. **Abastecimientos (compras).-** Existe un universo o conjunto de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede representar ventajas económicas, mediante un plan adecuado de adquisiciones.
- d. **Producción.-** Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; la mano de obra es decisiva.
- e. **Capital.-** La empresa y el dinero invertido por lo general son de propiedad individual.

2.5.4 De la empresa familiar.

En México nos encontramos con un problema, la mayoría de las empresas PYMES corresponden a los establecimientos de parentesco y es difícil establecer una diferencia entre compañías familiares y pequeñas, dado que la mayoría de las organizaciones chicas cuentan con las características de las primeras.

La familia y la empresa íntimamente unidas en el tipo de compañía industrial constituyen cada una agrupaciones nacionales. Así se pondrá en relieve los riesgos y los efectos de una confusión entre la función familiar y la empresarial (ésta es la entidad a la que corresponden mayores problemas de organización ya que la autoridad está sumamente centralizada y al desaparecer el jefe de la familia o el creador de la entidad desaparece como consecuencia la estructura organizacional). La mayoría de las veces estas corporaciones se crean por la necesidad de obtener un ingreso para la supervivencia de la familia o para afrontar ciertos riesgos o gastos, de esta razón se desprende que sufran un estancamiento indefinido ya que son programadas para que se desarrollen sino para satisfacer las necesidades de sus realizadores. Debemos de hacer notar que las empresas familiares no gozan de ningún privilegio ante la legislación.

En segundo caso tenemos que también pueden ser iniciadas por una persona o grupo de personas que aportan determinada cantidad de dinero en partes proporcionales o iguales, patentes o responsabilidades para fundar la empresa, estas organizaciones ya no solamente se forman para la obtención de cierto ingreso para la supervivencia sino también para desarrollar cierta profesión o actividad de los integrantes o de alguno de ellos, en esta clase de entidad económica es fácil encontrar a un ingeniero, un mecánico o un vendedor en las principales áreas del establecimiento y suelen caer en el error de subordinar a las demás áreas de la empresa a las áreas que favorezcan, por ejemplo en una fábrica de elaboración de productos químicos que esté a cargo de la producción un ingeniero químico y que por ser socio o dueño de la compañía y para ahorrarse el sueldo de un administrador, de un encargado de ventas, y de un departamento de reclutamiento de personal, subordine todas estas áreas a la de producción, no serán adecuadas las políticas que se siguen en las demás áreas porque le procure mayor interés a la sección de transformación. Estos errores a los que con frecuencia se llega no se deben a la mala preparación, del ingeniero que aquí mencionamos sino que debido a que en la empresa pequeña es en donde más estamos obligados a reducir nuestros costos, el ahorro de estos sueldos traerá serios problemas más tarde y tal vez nos cueste la quiebra del negocio. En la actualidad, en nuestro país las empresas que se inician de pequeño tamaño gran parte están formadas por grupos de personas debido a que predomina la forma de sociedad anónima.

2.5.5 De la empresa mediana.

A continuación se exponen algunas de las condiciones que determinan las características de este tipo de empresas:

- a. El ritmo de crecimiento.
- b. El personal.
- c. Abastecimientos (Compras).
- d. Mercadotecnia (Ventas).
- e. Producción.
- f. Finanzas.

- a. **El ritmo de crecimiento.-** Es superior al de la pequeña entidad y puede serlo aun de la grande, ya que ésta, en un momento dado, para crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización.

- b. El personal.-** La complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de los problemas que se presentan, origina una mayor decisión del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí en donde surge la delegación de autoridad, con el fin de lograr una mejor solución a cada uno de los inconvenientes que se van presentando y así tomar la mejor decisión.

- c. Abastecimientos (Compras).-** El número o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados.

- d. Mercadotecnia (Ventas).-** Abarca no sólo el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aun, y con las grandes facilidades que actualmente existen, traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentra en plena competencia con sus similares.

- e. Producción.-** Por lo que se refiere a este aspecto cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suelen utilizar en gran medida la mano de obra directa.

- f. Finanzas.** Puede ser de propiedad individual o en sociedad.

La clasificación que se ha expuesto corresponde a un intento de ubicar al lector en lo que a magnitud de empresas se refiere. Los criterios o factores utilizados de ninguna manera son definitivos y categóricos, ya que existen muchos otros que pueden ser válidos, siempre y cuando sean debidamente evaluados.

Nos hemos referido a la pequeña y mediana empresa, ya que es a los problemas, situaciones y funcionamiento de este tipo de organizaciones a los que está orientada la investigación.

2.6 Ventajas y desventajas de las PYMES.

Las pequeñas y medianas empresas son unidades de producción de bienes y/o servicios que poseen características que les diferencian de las grandes empresas, dentro de estas características poseen ventajas y desventajas las cuales analizaremos a continuación

2.6.1 Ventajas.

Las ventajas de las Pymes se asocian con la flexibilidad administrativa que tienen para cubrir mercados, diseñar productos y atender las relaciones del personal empleado. También se caracterizan por no poseer una estructura burocrática, que le permite la atención personalizada a los clientes y la creación de un clima de innovación dentro de la empresa. Tenemos como ventajas las siguientes:

- a. Flexibles
- b. Pioneras
- c. Trato personalizado
- d. Atención al cliente
- e. Acceso a la información del mercado
- f. Adaptación a los cambios
- g. Capacidad de innovación
- h. Capacidad de reacción
- i. Toma de decisiones rápidas y oportunas
- j. Compromiso de los trabajadores

a. Flexibles.- Porque debido a su tamaño pueden cambiar junto con su entorno, por ejemplo si en la demanda se presentan fluctuaciones, este tipo de empresas está preparada para lidiar con sus producciones, por lo que si los gustos de los consumidores varían de la noche a la mañana, puede enfrentar los cambios sin problemas, en cambio una empresa grande debe producir una determinada cantidad de bienes para ser rentable o al menos alcanzar su punto de equilibrio.

b. Pioneras.- Ya que son las primeras en tomar ideas nuevas y probarlas en el mercado, esto permite que un país se desarrolle implementando nuevas formas de hacer las mismas cosas.

- c. Trato más personalizado.-** Debido a que durante el proceso de compra el cliente trata con la misma persona lo que le da la ventaja de darle una mayor y mejor atención de acuerdo a las necesidades específicas del consumidor final.
- d. Atención al cliente.-** Dado que las pymes están más cerca de sus clientes conocen mejor los gustos y preferencias con lo que les pueden brindar una mejor atención.
- e. Acceso a la información del mercado.-** A pesar de que las pymes no cuentan con métodos, ni medios específicos para obtener información del mercado objetivo, debido a la cercanía con sus clientes pueden obtener la información de primera mano, esto se les facilita también debido al tamaño de mercado que atacan.
- f. Adaptación a los cambios.-** Las pymes tienen a su vez la ventaja de cambiar según los gustos, preferencias o necesidades de sus clientes en el momento, debido al tamaño de estas empresas pueden si quieren dar concesiones a los clientes en el momento que lo crean oportuno.
- g. Capacidad de innovación.-** Es decir pueden lanzar nuevos productos al mercado sin correr un riesgo tan grande.
- h. Capacidad de reacción.-** Debido a su estructura sencilla y menos rígida que las grandes empresas, las pymes tienen mayor rapidez para adaptarse a los cambios del mercado, para satisfacer necesidades particulares, o para innovar.
- i. Toma de decisiones rápidas y oportunas.-** Pueden tomar una decisión en el momento al no tener que estar esperando un proceso para cambiar ante las necesidades según lo pida el mercado. Al poseer una estructura más pequeña las pymes pueden corregir sus errores más rápidamente.
- j. Mayor compromiso de los trabajadores.-** Al tener una relación más estrecha con los dueños del negocio debido al tamaño de la organización, los trabajadores

se sienten más parte de la empresa y por tanto más comprometidos con su trabajo.

2.6.2 Desventajas.

Las Pymes presentan desventajas en su formación y desarrollo, a continuación proporcionamos aquellas que se recomienda tomar en cuenta para evitar que el negocio caiga en estas en su práctica y se entienda su verdadera importancia.

- a. Cambios que suceden en su entorno
- b. Viven al día
- c. Vulnerables al control gubernamental
- d. Fuentes de financiamiento limitadas
- e. Pocas oportunidades de fusionarse o absorber
- f. Tensión
- g. Administración empírica
- h. Gastos de capacitación
- i. Pocas ganancias
- j. Falta de calidad
- k. No contratan personal especializado

a. Cambios que suceden en su entorno.- Por ejemplo cuando hay una inflación, no están preparadas ya que no cuentan con los recursos necesarios para enfrentar esta variable.

b. Viven al día.- No son capaces de soportar grandes períodos de crisis en los que las ventas sean bajas o nulas, por lo que desaparecen.

c. Vulnerables al control gubernamental.- Dado que no pueden pagar con oportunidad sus obligaciones al fisco. Por lo mismo siempre están en tensión y al pendiente de los inspectores.

d. Fuentes de financiamiento limitadas.- No pueden invertir grandes cantidades a la manufactura del bien o servicio o incluso a veces no pueden satisfacer una demanda mayor porque representa una inversión mayor a la que normalmente están acostumbrados y para la que están preparados.

- e. **Pocas oportunidades de fusionarse o absorber.-** Debido a esto es difícil que una pequeña empresa pase a ser una mediana empresa.
- f. **Tensión.-** Debido a que los grandes empresarios tratan de desaparecerlas por lo que la competencia tiende a ser complicada para las pymes y en la mayoría de los casos llegan a provocar la disolución de las mismas.
- g. **Administración empírica.-** Normalmente llevada a cabo por los dueños, esto los lleva a cometer un sin número de errores pues las decisiones que toman a veces se basan en corazonadas y no en datos duros como lo hacen las grandes empresas.
- h. **Gastos de capacitación.-** No los pueden absorber ni los de actualización y cuando lo hacen enfrentan la fuga de su personal ya capacitado.
- i. **Ganancias.-** No suelen ser muy elevadas por lo que se mantienen en el punto de equilibrio y son un alto riesgo de salir del mercado.
- j. **Calidad de sus productos.-** No es la mejor, debido a que no cuentan con controles de calidad o estos son muy deficientes.
- k. **No contratan personal especializado.-** Al no poder costear los altos salarios no cuentan con este tipo de personal que más tarde se traduce en deficiencias.

2.7 Factores que afectan a las PYMES.

Las entidades no puede evitar el impacto de las fuerzas externas, sin embargo, sí pueden manejar las internas en mayor o menor grado para disminuir tal impacto, pero existen factores adicionales que vienen a complicar el panorama. Se trata de cambios que afectan a toda una industria o incluso, a todo el país y que, aunque no pueden ser controlados directamente por los empresarios, sí es obligación de éstos el vigilarlos estrechamente.

El conocimiento de estos factores permite realizar una selección estratégica más segura, por el contrario, no tenerlos en cuenta puede provocar errores elementales pero

transcendentes. Asuntos internos pueden crear tantos problemas como los externos. A veces, los dos tipos de factores están relacionados.

2.7.1 Internos.

Estos factores son inherentes a la propia empresa, la dirección de la misma los puede variar y adaptar a las distintas condiciones. Desde nuestro punto de vista los factores internos son los que tienen una mayor ponderación en el desarrollo del negocio. Primero porque si las reglas del juego son para todas iguales está claro que el hecho de que unas empresas tengan éxito y otras fracasen se debe, por un lado, a una mejor adaptación a esas condiciones y, por otro, a una mejor gestión de sus factores internos algunos factores son:

- a. Financiamiento
- b. Administración
- c. Tecnología
- d. Estructura
- e. Comunicación
- f. Recursos Humanos
- g. Mezcla de Roles
- h. Control inapropiado
- i. Recursos Humanos
- j. Mercadotecnia

- a. **Financiamiento.-** Siempre que se analizan los problemas de las empresas, se coloca en un lugar preponderante el financiero. La mayoría de las empresas pequeñas están subcapitalizadas y no pueden comprar el equipo necesario o aun financiar sus compras de materia prima y los pagos de salarios.

El problema de financiamiento lo podemos definir como la escasez que se enfrentan los propietarios y administradores para allegarse de los recursos económicos necesarios para hacer frente a sus diferentes obligaciones.

Generalmente los empresarios pretenden entrar a la industria con la mayor magnitud posible de acuerdo con los recursos propios y los del mercado marginal de financiamiento, entendiéndose por este último como la fuente de capital proveniente de amigos y parientes que usualmente canalizan los recursos con fines de inversión pero estos suelen ser insuficientes y se ve limitada ya que se ve

sometida a responder con eficacia a las necesidades consecuencia y como consecuencia un enfrentamiento más desventajoso con la competencia.

Las necesidades financieras son complejas a menudo estas no pueden identificar o medir, su naturaleza en forma general. Las compañías no ven debidamente satisfechas sus demandas de préstamo a largo plazo porque no pueden cubrir fácilmente los requisitos básicos para la obtención de este tipo de crédito.

El problema de conseguir dinero es importante , no puede resolverse en forma aislada , atribuir al financiamiento inadecuado la culpa fundamental del estancamiento de una empresa , no es, a veces , más que un pretexto para cubrir deficiencias en su administración.

- b. Administración.-** Actualmente se ha encontrado que la causa fundamental de quiebra en los negocios pequeños es por causa de la mala administración.

Sabemos que el factor humano es calve del desarrollo económico y que el adiestramiento de las personas que ocupan puestos administrativos es básico en este tipo de organizaciones, en ocasiones una causa de que no se obtenga financiamiento fácilmente es porque el personal administrativo carece sobre todo de los conocimientos para obtener un financiamiento fácilmente , puesto que estos ignoran como efectuar una correcta operación y las posibilidades del mercado porque carecen de los conocimientos técnicos ya se para elaborar un buen producto , o ignoran como plantear y administrar una expansión de su negocio.

Es de gran importancia la formación de profesionales para la industria pequeña ya que de esta depende en un alto grado de sus dirigentes.

- c. Tecnología.-** Estos suelen encontrarse desde los proyectos de instalación e inversión, dado lo reducido de los recursos disponibles, se enfrentan al problema de no encontrar una relación entre la capacidad efectividad y la capacidad deseada.

La tecnología rudimentaria de las empresas pequeñas o solo se manifiesta en la calidad del producto que elabora , los volúmenes reducidos con que intervienen en el mercado y en los altos costos que producen , sino también se manifiesta en su reducida mano de obra especializada que ocupan .

Cuando el volumen de producción llega adquirir cierta importancia observamos que la necesidades de sus métodos y forma de trabajo imponen exigencia de que

el personal realice una variada cantidad de actividades de diverso grado de especialización y mecanización que no le permiten ser estable lo cual constituye una limitación.

- d. Estructura.-** La estructura se refiere básicamente a la forma en que se asignan las tareas, departamentalizan las funciones, delega la autoridad y establecen los canales de comunicación.

La estructura de inicio más común en las microempresas es aquella en la que el dueño lleva a cabo todas las funciones; sin embargo, conforme la empresa empieza a crecer, por lo general, se contrata personal que auxilie en las labores del negocio. Cuando esto ocurre, es indispensable definir y asignar eficientemente las tareas que habrán de realizarse ya que en muchas ocasiones no se tienen bien definidas y tienden a duplicar tareas o no cumplir en su totalidad la tarea asignada.

- e. Comunicación.-** Cuando el negocio es muy pequeño, la comunicación casi siempre es instantánea y de persona a persona. Sin embargo, conforme el negocio crece, la comunicación se hace cada vez más compleja.

Por lo general, conforme las empresas van creciendo la comunicación se vuelve cada vez más y más compleja, ya que tiene que recorrer cada vez más y más distancia. Esto dificulta las decisiones, además de que a veces distorsiona los mensajes.

Por lo anterior, es muy importante que se establezcan formas ágiles y sencillas de comunicación, de tal manera que el dueño siempre esté muy atento a lo que ocurre en su negocio y pueda escuchar y transmitir lo que desea fácil y rápidamente a sus empleados.

- f. Recursos Humanos.-** Un recurso importante para cualquier negocio son las personas. Ningún negocio puede operar sin personas que lo atiendan, que produzcan, que despachen, etc. Por lo general, en los pequeños negocios es relativamente fácil encontrar gente para trabajar; sin embargo, también es relativamente común que esta gente abandone el trabajo. Por tal motivo en la selección del personal se debe estar al tanto de esa posibilidad y conseguir personal con habilidades o capacidades necesarias para tu negocio.

2.7.2. Externos.

Aquellos factores que forman parte del macro ambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones.

- a. Burocracia para abrir una empresa en México.
- b. Globalización
- c. Financiamiento
- d. Mercado

a. Burocracia para abrir una empresa en México.- El empresario debe tomar en cuenta los trámites y obligaciones al abrir su empresa, todos estos trámites influyen en los empresarios para inicial su negocio en el sector informal, olvidándose de problemas regulatorios, legales entre otros por lo que las Pymes tienen un gran reto si quieren institucionalizarse para crecer.

b. Globalización.- Las compañías transnacionales se caracterizan durante las últimas décadas por una tendencia en reducir su tamaño y por ende sus costos fijos e inversión, por tal motivo las Pymes no son capaces de competir con dichos costos. La mitad de las pymes han empezado a exportar como respuesta a una demanda de sus productos en el exterior esto sucede debido a que la empresa conoce en alguna feria o encuentro de negocios a un importador y ven la posibilidad de exportar, y generalmente se aventuran a hacerlo sin haber hecho una estrategia previa para llegar al nuevo mercado. Por lo tanto con los riesgos que se corren al exportar sin planificación van desde no tener la capacidad productiva para surtir los nuevos pedidos hasta no poder exportar por no cumplir con los requerimientos aduaneros establecidos por el país al que se desea ingresar, sobre todo los de consumo humano.

c. Financiamiento.- Existe un gran mercado de Pymes que necesitan financiamiento y estas lo consiguen atreves de la banca comercial sin embargo esto provoca que las empresas que empiezan altamente apalancadas tengan un grave riesgo de no poderle hacer frente a sus deudas. Los cambios en la tasa de interés, la inflación y la oferta de dinero provocan cambios en las estrategias de la empresa afectando la inversión de la empresa.

Últimamente, nuestro país ha vivido cambios drásticos debido a la recesión internacional, creando problemas financieros en la empresa muchas se quedan sin liquidez para hacerle frente a sus deudas y por consecuencia causa la quiebra.

- d. Mercado.-** En el medio de las pequeñas industrias, existe una tendencia a palpar intuitivamente la potencialidad de un proyecto dado, ya sea por la simple observación de que se vende mucho un producto o porque otros negocios establecidos están ganando a manos llenas o sencillamente porque cualquier iniciativa ha de rendir resultados positivos.

Esperar que un empresario pequeño, realice estudios especializados y los análisis correspondientes previamente a su inversión, o que destine una cantidad de su capital para este fin. Muy excepcionalmente puede presentarse el caos de que si se hagan estos estudios aunque sea a nivel modesto, pero esto no representa sino las excepciones que confirman la regla. Las pequeñas empresas que se resisten a la competencia se verán sometidas a un estancamiento, después del cual, lo más probable, es que desaparezcan. Solo aquellas compañías que logren ponerse al día en las nuevas técnicas de producción y distribución, podrán mantenerse en el mercado o de lo contrario desaparecerán.

CAPITULO III EL PRESUPUESTO

El proceso administrativo está orientado por una serie de funciones básicas que se han enunciado desde Frederick Taylor, pasando por Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, Koontz, O'Donnell, Peter Drucker y otra serie de estudiosos del área de la administración. Al estructurar dichas funciones en la aplicación de una administración cada día más dinámica y moderna, se desarrollaron una serie de labores que culminaron con lo que se ha dado en llamar "enfoque presupuestal", el cual no es otra cosa que una integración de la Planeación, el Control y la armonía generada por la Coordinación dentro del proceso administrativo.

En la búsqueda de estabilizar las actividades de las empresas públicas y privadas se han venido desarrollando desde finales del siglo XIX, normas y principios para administrar los esfuerzos colectivos y alcanzar mejores logros.

Toda empresa, con o sin ánimo de lucro, está siempre interesada en conseguir un fin determinado por unas metas y unos objetivos. Para poner en claro estos objetivos y metas se desarrollaron unas mecánicas, técnicas y fundamentos que integrados en una sola cosa dieron por resultado lo que se conoce como Presupuestos. Hay quienes menosprecian esta herramienta utilizada en el manejo de la administración empresarial argumentando que depende del pronóstico de acontecimientos futuros que no pueden preverse con exactitud, pero la mayoría de los administradores modernos consideran los presupuestos como una de las principales armas con que cuentan para el manejo eficaz de sus negocios.

El interés creciente en sistemas de presupuestación modernos se explica en parte por los cambios constantes que se dan en las situaciones políticas y económicas nacionales y mundiales. Una manera segura de disminuir el riesgo generado en lo anterior, es utilizar programas de planeación y control de utilidades formalmente establecidos. Un plan presupuestal bien establecido proporciona a las administraciones programas eficientes basados en los estudios de toda la organización.

3.1 Presupuesto.

La eficiencia es el resultado lógico de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos, métodos y técnicas, que conducen a la buena marcha de una entidad y al mejor logro de los fines perseguidos. Se manifiestan en el justo equilibrio y buenos resultados de los diferentes factores que intervienen en su estructura, cuestión que ha

sido, en el transcurso de los años, la preocupación más grande de los estudiosos de los problemas económico-financieros que afrontan los negocios.

Sin armonía entre los planes de venta, de producción, de administración y financieros, con las necesidades de mercadeo, con la capacidad productiva, y con el capital invertido; la obtención confiable del rendimiento esperado sería prácticamente imposible.

La desproporción de los factores descritos, por la falta de la compaginación mencionada y el control, se puede objetivar con los casos siguientes:

- Proyectar el volumen de producción, con base en expectativas comunes, en lugar de sistemáticos análisis del mercado y pronóstico conservador.
- Mantenimiento de los inventarios por encima de las necesidades de producción, venta y situación financiera de la empresa.
- Implantación de un sistema defectuoso de costos.
- Generalizada confianza en la “buena suerte”, por carecer de conocimientos y de capacidad directiva.
- Falta de un ideal preconcebido (metas parciales, presupuestos y de proyección futura).
- Carencia de propósitos firmes y de capacitación para lograrlos.
- Desconocimiento de los principios básicos y métodos de la eficiencia.
- Falta de coordinación interdepartamental.
- Adquisición de “obligaciones con los acreedores” para el pago de dividendos, en lugar de la provisión acumulada.
- Obtención de créditos a corto plazo, para la adquisición de inversiones a más de un año, en vez de una solución financiera adecuada.

Los puntos anteriores y otros no citados, indican incapacidad de la dirección para el buen manejo de las actividades de la empresa, de acuerdo con los principios básicos de la eficiencia. Es por ello, que la moderna administración exige la intervención de técnicos especializados en las áreas de ejecución, y el empleo de los avances en el campo de la economía y de las finanzas; en las cuales el presupuesto juega un papel definitivo para la previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control de las operaciones y los resultados, además de que hoy no se piensa básicamente en el pasado, sino en el futuro.

Desde luego que el presupuesto no es una panacea (resuelve todo) pero si interviene de manera decisiva en los objetivos fundamentales de la alta gerencia, como son: mercado, posición en el mismo, productividad, recursos financieros y físicos, innovaciones, relaciones humanas, organización y beneficios óptimos que se llevan a cabo de la mejor manera, o cuando menos conocer a tiempo la solución o decisión a tomarse, así como poner los pies sobre la tierra al tener la idea precisa respecto a dónde se va, hasta dónde, cuándo, cuánto, en qué momento o no se va.

3.1.1 Concepto.

El presupuesto es la planificación fundamentada de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar en gran medida para la toma de correctivos o aclarativos.

La palabra “Presupuesto” se compone de dos raíces latinas:

PRE = antes de, o delante de, y

SUPUESTO = hecho, formado.

Por lo tanto, presupuesto significa “antes de lo hecho”.

Para Cristóbal del Río, el presupuesto es: *“La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.”*⁸

El empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con el objetivo claro de obtener utilidades, cuyo logro se subordina a la

⁸ Cristóbal Del Río González, Técnica presupuestal

coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales. Le compete además instaurar procedimientos que no ahoguen la iniciativa de las personas y que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

Según Meyer, Jean en su libro *Gestión Presupuestaria*, Presupuesto es, *“un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”*.⁹

Al hablar de previsiones, se hace referencia a las decisiones que con anticipación debe tomar el “líder de la empresa” para alcanzar los resultados propuestos. Hasta hace algunos años, este era el modo de administrar de muchos empresarios, de tal manera, que el éxito o fracaso de la organización era el premio o castigo que solo obtenía el gerente y de esos resultados dependía su estabilidad laboral. Hoy, el enfoque ha cambiado. Los resultados por lo general dependen de un equipo que se compromete y lucha por unos objetivos trazados de manera conjunta.

Otra acepción de presupuesto mencionado por Welsh Gleen: *“Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:*

- *Objetivos empresariales generales a largo plazo.*
- *Especificación de las metas de la empresa.*
- *Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.*
- *Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).*
- *Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.*
- *Procedimientos de seguimiento.”*¹⁰

Entonces podemos definir que es una expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento: es formal porque exige la aceptación de quienes están

⁹ Jean Meyer, *Gestión presupuestaria*, p. 21

¹⁰ Welsh Gleen, *Presupuesto, planificación y control de utilidades*, p. 3.

al frente de la organización (gerencia, presidencia y/o juntas directivas o consejos de administración); además, es el fruto de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se integraran las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá “organizar” y asignar personas y recursos; “ejecutar y controlar” para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Los directivos y los asesores deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa para lograr los objetivos mercantiles, sociales, fabriles y financieros planeados, minimizar sus costos sin sacrificar las calidades y maximizar la productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe primar sobre el bienestar personal.

3.1.2 Orígenes y Evolución.

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de “presupuestar”, los egipcios, antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Desde entonces a la fecha ha evolucionado de la siguiente manera:

- 1820, Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
- 1821, E.U.A. implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno.
- Después de la Primera Guerra Mundial en toda la Industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto.
- De 1912 a 1925 en E.U.A. se inicia la evolución y madurez del Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la Administración Oficial.

Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

- 1930, Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional.
- 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
- 1948, en E.U.A. el Departamento de Marina presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.
- La Posguerra de la Segunda Guerra Mundial, la Administración por Áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
- 1961, el Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
- 1964, el Departamento de Agricultura de E.U.A. intenta el Presupuesto de Base Cero, el original, siendo un fracaso.
- 1965, el presidente de E.U.A. introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.
- 1970, en esta misma nación la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

3.1.3 Importancia.

Es una herramienta moderna para la planeación y control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y tasas de interés, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio. Así mismo, juega un papel importante en aspectos administrativos, contables y financieros.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde dirigirse o a donde se dirige la empresa. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. El Control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo. Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas.

3.1.4 Fases del presupuesto.

Cuando un negocio cuenta con su presupuesto o plan financiero, de entrada se cuenta con una herramienta para definir el rumbo al que se quiere llevar el negocio, es un plan realista, esto es que entre más objetivas sean las estimaciones que hagamos del comportamiento futuro de nuestro negocio, éste plan será más posible de llevarlo a la práctica.

Con un plan financiero o presupuestado podemos construir el proyecto que queremos de nuestra empresa, ya sea para el corto o el largo plazo. Una vez que tenemos el dicho desarrollo financiero, es menester buscar como objetivo que la realidad sea lo más apegado al plan, esto es que nuestra actuación sea hacer todo lo posible por cumplir con lo idealizado.

Ya que empezamos a tener resultados que podemos comparar con lo que teníamos estimado, podemos empezar a definir medidas. Así la diferencia entre lo considerado y lo real, nos lleva a la toma de decisiones, ya sea para cambiar el rumbo, para hacer mejoras, o simplemente para corroborar que los planes marchan bien o mejor de lo planeado.

En suma un presupuesto es una herramienta que te apoya en las decisiones de tu negocio, te ayuda a identificar hacia dónde va caminando tu empresa, por eso reafirmamos que todo negocio debiera contar con esta herramienta.

Por lo que todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al Control del Sistema Presupuestal, las etapas son:

- a. Previsión
- b. Planeación
- c. Formulación
- d. Aprobación
- e. Ejecución y coordinación
- f. Control
- g. Evaluación

a. Previsión.- Apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

b. Planeación.- Todo acto debe ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar, es elegir la persona o personas (Director o Comité, generalmente existen ambos) que estén a cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

c. Formulación.- Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los supuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes; pero i la visión completa, general del presupuesto.

d. Aprobación.- Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto, lograr el apoyo y la cooperación consciente todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo al ejercer.

e. Ejecución y Coordinación.- El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

f. Control.- Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y la vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

1. Localizar el área del problema.
2. Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y los funcionarios de dicha área.
3. Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
4. Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
5. Entablar pláticas con el funcionario en línea.
6. Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría Interna.
7. Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.

8. Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse, para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse en control, y quizá modificarse el presupuesto, etc., siempre en vía de superación.

- g. Evaluación.-** Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario, tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

3.1.5 Clasificación.

Los presupuestos pueden especificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

Estos pueden presentarse de la siguiente manera:

- a. Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- b. Flexibles o variables
- c. A corto plazo
- d. A largo plazo
- e. De operación o económicos
- f. Financieros
- g. Presupuestos del sector público
- h. Sector Privado

- a. **Rígidos, estáticos, fijos o asignados.-** Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

- b. **Flexibles o variables.-** Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo presupuestario de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

- c. **A corto plazo.-** Los presupuestos se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

- d. **A largo plazo.-** En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas

constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada estrategia suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

Las empresas consolidadas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. También se recurre a estos planes cuando de manera ocasional tratan de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como “uno-cuatro”, es decir, en la cual se detalla con amplitud el primer año y se presentan datos generales para los años restantes. Con este sistema se trata de planear a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año.

Cumplido el año uno será necesario revisar el plan a largo plazo y con base en las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el segundo y cuantificarlos por medio del presupuesto.

- e. De operación o económicos.-** Incluyen los presupuestos de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de resultados proyectado. Entre éstos podrían incluirse:
- Ventas
 - Producción
 - Compras uso de materiales
 - Mano de obra
 - Gastos operacionales
 - Financieros
- f. Financieros.-** Son el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.
- g. Presupuestos del sector público.-** Se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos

y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada (puentes, termoeléctricas, sistema portuario, centros de acopio, vías de comunicación, etc.), la realización de obras de interés social (centros de salud, escuelas) y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

- h. Sector Privado.-** Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

3.2 Presupuesto De Operación.

Los conceptos que integran el estado de resultados del ejercicio de una empresa son los comprendidos en este rubro. Como ejemplo podemos citar el nivel de Ventas, siendo este el primer concepto del presupuesto de operación que determinara la necesidad de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos todos aquellos conceptos del presupuesto financiero.

3.2.1 Ventas.

Antiguamente el incremento de las ganancias estaban ligadas a la habilidad de los mercados; pero en la actualidad, con motivo de las diferentes técnicas aplicadas a la administración como lo es la mercadotecnia ha desaparecido ese tabú.

Para la elaboración del presupuesto de ventas se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, dichos factores son:

- a. Factores Específicos de Ventas
- b. Fuerzas Económicas Generales
- c. Influencias Administrativas

- a. Factores Específicos de Ventas.-** Se clasifican a su vez en:

1. De Ajuste: se refieren a aquellos que por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la venta. Estos pueden ser: De efecto perjudicial lo que significa que afectaron en decremento las ventas del periodo anterior, y que obviamente deberán tomarse en cuenta para el presupuesto de ingresos del ejercicio siguiente. Como

ejemplos se pueden nombrar las huelgas, incendios, inundaciones, etc. Y los de efecto saludable que son aquellos que afectaron en beneficio las ventas del periodo anterior y que posiblemente no vuelvan a ocurrir como ejemplo productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situaciones o relaciones políticas, etc.

2. De Cambio: Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse y que desde luego influirán en las ventas como:

- Cambio de material, productos, presentación y rediseños
- Cambio de producción, adaptaciones de programas y mejoramiento de instalaciones
- Cambio de mercados, teniendo en cuenta el estudio de la variación de la moda, de la actividad económica y el desplazamiento de las industrias
- Cambio de los métodos de venta, el crédito mercantil y el desarrollo o expansión de la propia industria
- Corrientes de Crecimiento: Estos factores se refieren a la superación en la ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también, el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en ventas.

b. Fuerzas Económicas Generales.- Queda claro que el entorno también impacta en el desenvolvimiento de la empresa por lo cual podemos encontrar una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, informes sobre la banca y el crédito, ingreso y producción nacional, etc.

Con base a los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el cielo económico y el movimiento que puede darse en la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

c. Influencias Administrativas.- No todo es dependiente del exterior de la empresa y a diferencia de las fuerzas económicas generales el presente factor es de carácter interno de la entidad económica refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

La fórmula para presupuestar las ventas por el método de factores es la siguiente

$PV = VR (1+TFY) (1+TFE) (1+TFA)$, donde:

PV = Presupuesto de Ventas

VR = Ventas Reales

TFV = Tasa de factores de venta

TFE = Tasa de factores económicos

TFA = Tasa de factores administrativos

Para ejemplificar para una comprensión mejor se detallan los siguientes datos de la Compañía La Industrial, S.A. de C.V. vendió el año pasado \$40,000 ¿Cuál será el presupuesto de ventas para el siguiente año si se espera una TVF de 20% por contratos y pedidos especiales así como la publicidad y comisiones a vendedores , una TFE del 10% por efecto de la inflación y devaluación monetaria, una TFA del 5% por toma de decisiones de directivos en relación al cambio de políticas de producción y mercado.

Sustituyendo los datos en la formula tenemos por consiguiente.

$$PV = 40\ 000(1+0.20) (1+0.10) (1+0.05)$$

$$PV = 40\ 000(1.20) (1.10) (1.05)$$

$$= 40\ 000(1.20) = 48\ 000$$

$$= 48\ 000(1.10) = 52\ 800$$

$$= 52\ 800(1.05) = 55\ 440$$

PV = \$ 55,440 serían las ventas presupuestadas con base en la formula por Factores.

3.2.2 Gastos de Operación.

Siempre es importante saber hacia dónde van los recursos y si su aplicación fue la correcta y prevista en estos presupuestos.

Para el rubro de Gastos de operación hablando de presupuesto, se incluyen aquellos gastos que derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolla cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos de los departamentos, etc.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuales son los gastos fijos y cuales variables, además de determinar sobre quien o quienes recae la responsabilidad del control de las mismas. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia; pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

3.2.3 Otros gastos y otros productos.

En la mayoría de los casos las empresas se ven envueltas en operaciones o transacciones fuera de su giro, estos podrían ser:

- Operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación o avío, emisión de obligaciones, hipotecas, etc.
- Aumentos de capital por entregas de efectivo.

Es común que se encuentren dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales, y características entre estas se encuentran las ventas de inversiones, de desperdicios, activos, etc.

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales

puede dar el lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto de acuerdo con los aspectos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

3.3 Metodología para la elaboración de un presupuesto.

Es frecuente encontrar empresarios que resalten el éxito de sus empresas sin necesidad de recurrir a los presupuestos. Sin embargo, esta apreciación no es cierta porque de una manera u otra, consciente o inconscientemente acuden a ellos porque consultan sus elementos esenciales, aunque en la estructura organizacional no haya una instancia encargada del trabajo presupuestal. La presupuestación ocurre en el momento de estimar el valor de la nómina, de precisar la cuantía de las facturas de ventas o cuando se estudian las condiciones de los créditos en cuanto a sus repercusiones sobre los pronósticos de efectivo.

Para los directivos de la empresa donde se otorga la debida importancia a los buenos presupuestos, para quienes no los utilizan y para quienes deseen implementar el sistema en cualquier organización, se presentan algunas orientaciones de indudables beneficios.

- En la labor de concientización sobre la convivencia de los presupuestos se recomienda considerar su naturaleza flexible y sus limitaciones.
- Las características de la empresa, debidas al tipo de actividad comercial desarrollada, su prestigio mercantil, su imagen ante los canales de distribución previstos u sus coeficientes de eficiencia y productividad, condicionan las metas presupuestales.
- Del entorno económico, social tecnológico y competitivo es de consulta obligada en el trabajo presupuestal, por cuanto incide en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen las bases de los pronósticos.
- Es decisivo concretar las áreas de responsabilidad para asignar a los encargados de la labor presupuestal, destacar los formatos a utilizar en la consolidación de los presupuestos y definir criterios claros sobre la recepción y el suministro de información. Igual trascendencia adquiere la definición de pautas asociadas con las etapas y el tiempo que demandara cada una de ellas.

3.3.1 Labor de concientización.

Este trabajo deberá adelantarse en los niveles operativo y administrativo. Desde el punto de vista operativo la concientización es crucial porque en ella recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia fabril y comercial. En cuanto a lo administrativo se necesita persuadir los cuadros gerenciales sobre las ventajas de adopción de un sistema presupuestal para definir el horizonte comercial y financiero de las empresas, facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio. En la fase de concientización es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Para prevenir conflictos Organizacionales en la ejecución presupuestal es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.
- Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutan los planes.
- Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes los desarrollan.
- La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, no deben terminar con la iniciativa de sus ejecutores no presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien ambigüedad o la subjetividad.
- Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización. Solo así será posible utilizar de manera óptima los recursos humanos disponibles y evitar la competencia entre quienes formulan e ejecutan los planes.

3.3.2 Determinación de las características empresariales.

El diagnóstico interno representa un factor fundamental del planteamiento, el cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto. En efecto, las variables relacionadas a continuación son importantes en el trabajo desarrollado, ya que debido a estas variables servirán para lograr que los planes tengan dimensiones cuantitativas y monetarias:

- a. Situación financiera.
- b. Eficiencia y productividad.
- c. Actualización tecnológica.

d. Políticas gerenciales.

a. **Situación financiera.-** El estado financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de los títulos de propiedad y los índices de ventas, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes o servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los inversionistas actuales y los proveedores contribuyen a la obtención de fondos que aunados a la generación interna de recursos, condicionaran las decisiones a tomar en áreas como la investigación, el acuerdo de proyectos y el estudio de las oportunidades de crecimiento. Sin duda la situación financiera permite aclarar las posibilidades reales del progreso y por lo tanto, sentará las bases para establecer las estrategias competitivas se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia.

b. **Eficiencia y productividad.-** Comprende las acciones propuestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la productividad expresa como la producción por hora- hombre y hora- maquina. Estos resultados dependen de elementos tales como la actualización tecnológica, la distribución funcional de la planta, la destreza de la mano de obra. Los índices de eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico y la naturaleza de los procedimientos administrativo, y los coeficientes de productividad, tienen mucha influencia notable sobre los costos y por ende, sobre la fijación de los precios. En este contexto, las variables citadas inciden en los presupuestos empresariales.

c. **Actualización tecnológica.-** En virtud de los efectos ejercidos por la modernización industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos, es comprensible su influencia en los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.

d. **Políticas gerenciales.-** En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades afectará en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiación sobre

amortización e capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación e intereses. De la misma manera la política de inventarios se reflejara en los presupuestos de compras y producción y las políticas de salarios de crédito se expresaran presupuestalmente en los valores de la nómina, la comercialización y los flujos monetarios.

3.3.3 Evaluación del entorno.

Como ninguna empresa puede abstraerse del medio en que se desenvuelve, los planes y presupuestos se sujetan a manifestaciones ambientales, como las ejecutorias de los competidores nacionales e internacionales, las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento, las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras, el comportamiento de la inflación y la devaluación y las tasas de interés, y la políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributarias, salarial, de seguridad social y de comercio exterior, en material mercantil las expectativas se centran en el estudio detallado de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar las compañías rivales y por lo tanto, se impone la evaluación de parámetros tales como la imagen de marca, los gustos y las preferencias de los consumidores, las habilidades de la fuerza de ventas, las calidades y los precios, el prestigio de la empresa y las tendencias de participación en el mercado donde se actúa.

Existen dos clases de variables que afectan de manera significativa el comportamiento de la empresa: las que dependen de la administración, denominadas controlables, y las que no, denominadas no controladas (estas últimas representan graves riesgos o amenazas para empresa). A continuación se relaciona algunas variables de cada tipo.

VARIABLES CONTROLADAS

- Objetivos
- Estrategias competitivas
- Políticas gerenciales
- Proyectos de inversión
- Calidad del producto
- Canales de distribución
- Campañas promocionales
- Sistemas de producción

VARIABLES NO CONTROLADAS

- Gusto del consumidor
- Disposiciones gubernamentales
- Inflación y devolución
- Tasa de interés
- Estabilidad política
- Ingreso per cápita del consumidor
- Acciones de la competencia
- Tendencias demográficas

3.3.4 Organización del trabajo presupuestal.

Para asegurar el cumplimiento del tiempo establecido, preparar el presupuesto y garantizar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal, deben definirse las actividades por asignar a los participantes dicha labor, así como precisar normas aplicables al flujo del trabajo, como se semana a continuación, interpreta el tamaño de las operaciones empresariales.

- a. Empresas pequeñas y medianas
- b. Empresas grandes

a. Empresas pequeñas y medianas.- Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de tamaño reducido, el trabajo presupuestal es responsabilidad de un departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las funciones siguientes:

- Sostener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento con el fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema y las políticas de la organización.
- Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios en torno a la intervención de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formaos que se aplicarán en la fase del control.
- Difundir la técnica de la presupuestaria en los niveles operativo y administrativo, y capacitar sobre el adecuado diligenciamiento de la información de las cédulas presupuestarias, como campos que ameritan la preparación del manual de presupuestos.

- Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de tesorería y el análisis sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de tesorería y el análisis pormenorizado de los estados financieros que desempeñaran un papel protagónico en los pronósticos.
- Presentar informes periódicos que permitan cotejar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos pertinentes

b. Empresas grandes.- Si el ente tiene una estructura organizacional compleja y maneja operaciones comerciales de grandes proyecciones nacional y/o internacionalmente y posee la capacidad económica, se sigue la constitución de un comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:

- Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director de presupuesto, analizarlos y planear las observaciones necesarias.
- Aprobar el presupuesto general de la empresa.
- Considerar y aprobar los cambios propuestos al presupuesto general a penas se inicien las operaciones que lo generaron.
- Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos u ejecutados. En estas empresas el liderazgo del quehacer presupuestal recae en un director de presupuestos, a quien se responsabiliza de:
 - Preparar el manual de presupuestos con las claras instrucciones sobre cómo elaborarlos.
 - Recopilar la información de la diferentes gerencias, divisiones o departamentos, analizarla someterla a consideración de comité.
 - Informar oportunamente a cada nivel organizacional sobre los cambios aprobados por el comité.
 - Conseguir datos financieros que favorezcan el análisis del comportamiento presupuestal de la empresa en todos los campos.

- Recibir los datos estimados de las jefaturas y transcribirlos a los niveles organizacionales cuyos presupuestos dependen de ellos.
- Recuperar los presupuestos funcionales y con base en la actual información financiera, preparar estados financieros basados en los pronósticos departamentales.
- Preparar análisis especiales de la ejecución presupuestal, que requieran la gerencia general, el comité o las jefaturas funcionales.

3.3.5 Etapas de la preparación del presupuesto.

Si se busca que el empresario recurra a este como herramienta de planeación y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

- a. Pre iniciación
- b. Elaboración del presupuesto
- c. Ejecución
- d. Control
- e. Evaluación

- a. **Pre iniciación.-** En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, entre otras.) se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia en comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planteamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:
 - Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
 - Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o simplificado.

Definidos los objetivos se asignan los recursos, y se establecen las estrategias y políticas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

La elección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales u específicos determinados por la dirección entre los cuales están los siguientes:

- **Objetivos generales**
 - Colocar productos en los canales de comercialización previstos que posean calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y tengan márgenes de utilidad atractivos.
 - Incrementar la cobertura geográfica de los mercados mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
 - Proporcional al accionista una tasa de rendimiento atractiva mediante la integración de los factores “valorización y dividendos”.
 - Establecer mecanismos que favorezcan la construcción de una empresa dinámica, potente y creciente en sus operaciones comerciales.
 - Consolidar la participación en el mercado con buenos productos. Campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas adecuadamente capacitada.
 - Crear y mantener un clima organizacional que conjúguela metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa.

- **Objetivos específicos**
 - Alcanzar un crecimiento determinado en el volumen anual de ventas, expresado en un porcentaje por variación de precio u en un porcentaje por captación de mercados.
 - Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual de porcentaje antes de impuestos.
 - Las operaciones normales de la empresa deben financiarse con los fondos monetarios generados por el giro interno de los negocios, ventas en efectivo recuperación de cartera, rendimiento de las inversiones temporales.

Definidos los objetivos específicos se asignan los recursos, especialmente cuando surja la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, absorciones empresariales,

sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, entre otros.) y se establecen las estrategias y políticas que coadyuvaran a lo largo de los objetivos propuestos.

Los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia y su comité asesore deben ponerse en conocimiento del personal administrativo y operativo. Las jefaturas enteradas elaboran sus propios planes, sin pasar por alto que como los diversos niveles organizacionales no son islas y hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes sean articulados.

b. Elaboración del presupuesto.- Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según los modelos siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinara a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el área de producción se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.
- La jefatura de relaciones industriales o de talento humano, debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo lleva a cabo con base en los requerimientos de personal planteados por cada jefe de área y de acuerdo con los criterios de remuneración y las disposiciones de gobierno, frente a los cambios salariales o reajustes anuales y la garantía que se establece de reajuste salarial en convenciones o pactos colectivos con los trabajadores.
- De igual forma se tiene en cuenta, la elaboración de otro tipo de presupuestos como el de Costos indirectos de fabricación, los presupuestos de gastos de administración y de ventas.

Es competencia de los encargados de la función presupuestal reunir la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales.

El presupuesto ya integrado y coordinado se entrega a la gerencia con los respectivos comentarios y recomendaciones respectivas, se discute su conveniencia financiera, se procede a realizar los respectivos ajustes, aprobarlo, publicarlo y difundirlo.

- c. Ejecución.-** En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes u con el consecuente interés para alcanzar los objetivos trazados con el comité de presupuestos como el principal impulsor debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a sus disposición, es factible el cumplimiento de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración con las jefaturas para asegurar el logro de los objetivos hechos al planear. Igualmente, presentara informes de ejecución periódicos.

- d. Control.-** Si el presupuesto es para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su participación será parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como el patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes a realizar son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotización se aplique a proyectos de inversión, además d aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
- Analizar y explicar las razones de desviaciones ocurridas.

- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.
- e. Evaluación.** Al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

3.4 Presupuesto financiero.

El estudio mediante el cual se identifican los diferentes costos y el monto para la iniciación de cualquier proyecto u empresa se destaca en este presupuesto y se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades, procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos.

Comúnmente la factibilidad es la parte más importante, ya que con ella se resuelven otras insuficiencias de otros recursos. Lo anterior, es lo más duro de alcanzar y se necesitan de acciones adicionales cuando no se tienen.

Comprende el análisis de la inversión, la proyección de los ingresos y gastos y la forma de financiamiento. Las personas que deseen empezar un negocio deben tener en cuenta que esta será, su mayor fuente de información.

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

- a. Presupuesto de inversiones temporales
- b. Presupuesto de Inventarios
- c. Presupuesto de Cuentas por cobrar
- d. Presupuesto de Cuentas por pagar
- e. Presupuesto de Inversiones

- a. Presupuesto de inversiones temporales.-** Conjunto de pronósticos en términos financieros referentes a un periodo precisado, comúnmente llamado análisis de Inversión. es un presupuesto que permite a la dirección planear y controlar las actitudes de una empresa de modo que pueden realizar sus objetivos en cuanto a ganancias y servicios. El sistema de presupuestos exige una previsión sistemática basada en la experiencia del pasado y en las condiciones que se prevean en el futuro. Se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonable correctos dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales está el de las tendencias y el de las correcciones.

El presupuesto de inversión como documento que prevé las inversiones y su financiación, prevé los gastos e ingresos que se ocasionarán, conoce las compras e ingresos de varios periodos. Para elaborar este tipo de presupuesto se requiere, una descripción de la compra, actividad a la que va destinada, fecha prevista de adquisición, precio de la compra, años de vida útil de la compra y valor residual.

En cuanto a los impuestos, si se invierte en acciones, como persona física se está exento, pero como persona moral el impuesto es acumulable; sin embargo, debido a los cambios constantes en la política fiscal y bancaria en México, es común que dichos impuestos se modifiquen constantemente, esto como parte de un presupuesto de inversión. En lo que se refiere a dividendos en México, la única forma de comprar acciones que cotizan en la bolsa es a través de un intermediario que se llama Casa de Bolsa. Cuando una emisora otorga dividendos el agente intermediario deposita éstos en la cuenta bancaria (cheques, inversiones, ahorro...) que se le indique.

b. Presupuesto de inventarios.- Sobre el tema de los Inventarios, es importante hacer énfasis de que es difícil el poder determinar el inventario final deseado. No se debe de presupuestar en exceso ni se debe presupuestar escaso.

El nivel de inversión óptima en inventarios, que una empresa debe tener es uno de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son: volumen de la producción requerida en función a las compras y ventas, reducción en precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios pudiéndose analizar factor por factor. Los factores que influyen en este análisis son los siguientes.

1. El Mantenimiento de Inventario se clasifica en tres grupos:

- Costo de Adquisición o Compra.- Este costo está dado por el resultado obtenido de multiplicar la cantidad de unidades compradas por su precio unitario. Cuando un artículo es fabricado total o parcialmente por la propia empresa, la determinación de su costo ya no resulta tan simple, es preciso entonces hacer uso de métodos o criterios contables para la determinación del costo.
- Costo de Renovación o de Pedido.- Cada lote o pedido que se ordena a un determinado proveedor origina gastos, ya sean de tramitación, preparación de la orden de compra, transporte, recepción descarga, etc. Buena parte de estos costos son fijos, por lo cual al aumentar el volumen del pedido se reduce el costo unitario por este concepto.
- Costo de Posesión del Inventario.- La posesión del inventario origina una serie de gastos, algunos de ellos aparentemente poco significativos, quizá debido a ello, el costo de posesión del inventario haya sido siempre no muy conocido y a veces hasta olvidado por los analistas. Entre los conceptos de costo que son motivados por la posesión del inventario se citan los siguientes:

2. Alquiler de las bodegas: Todo inventario necesita un lugar adecuado para protegerlo y guardarlo. Si la bodega es alquilada, el costo por este concepto debe aplicársele al inventario correspondiente.

3. Costo de Almacenamiento: Cuando se reciben los artículos en las bodegas deben ordenarse y almacenarse adecuadamente. Algunas veces hasta se hace necesario utilizar equipo especial como montacargas o grúas para movilizarlos y colocarlos en un lugar apropiado.
4. Costo de Conservación del Inventario: Existen productos que necesitan cuidados especiales para que no se deterioren mientras se encuentren en las bodegas, como por ejemplo: refrigeración, calor, engrasado, lubricación, etc.
5. Control de Bodegas: Debido al movimiento de entradas y salidas constantes se hace necesario disponer de un buen sistema de control contable con el propósito de mantener los registros actualizados.
6. Obsolescencia: Este costo es difícil de estimar con precisión, reviste gran importancia cuando se trata de artículos que pasan de moda con mucha facilidad. La competencia y el desarrollo tecnológico hacen que frecuentemente aparezcan en el mercado productos nuevos con ventajas adicionales en relación a los existentes en el mercado. Esto origina una devaluación por obsolescencia en cierto tipo de inventario.
7. Seguros: Es necesario proteger los inventarios por daños que puedan sufrir a consecuencia de incendios, robos o cualquier otro accidente, debido a lo cual, hay que pagar primas de seguros de acuerdo al valor asegurado de las existencias.
8. Inventario de Seguridad: Es la cantidad de inventarios que se deben tener en existencia para absorber fluctuaciones al azar en la demanda o la utilización durante el tiempo que transcurre entre la colocación del pedido y su recepción en bodegas. La determinación del tamaño más apropiado para el colchón de seguridad incluye un equilibrio entre el costo de quedar probablemente sin existencias, y el costo de mantener un colchón de seguridad suficiente, como para evitar esta probabilidad.

- c. Presupuesto de cuentas por cobrar.-** Como se saben las Cuentas por Cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios; y representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito.

Las cuentas por cobrar y el inventario están íntimamente relacionados, ya que para los fabricantes, la cantidad adecuada de inventario de artículos terminados se convierte realmente en una cuenta por cobrar en el momento de realizar una venta a crédito. Las cuentas por cobrar y el inventario son los activos circulantes más comunes que mantienen las empresas. Para el fabricante común representan más de 80% de sus activos circulantes.

El administrador tiende a ejercer un control directo sobre las cuentas por cobrar, y debe vigilar y asesorar en cuestiones referentes al inventario un activo que tiende a estar bajo control directo del departamento de producción o manufactura.

- d. Presupuesto de cuentas por pagar.-** Lo normal dentro del mundo de los negocios es que las empresas compren a crédito gran parte de las materias primas necesarias para el proceso de fabricación. Por lo general, con los proveedores se establecen estándares de calidad para los materiales, plazos de entrega, descuentos y plazos de pago. En este presupuesto se cuantifica la cantidad de dinero que, en promedio, se debe cancelar a los proveedores por concepto de la compra de materiales a crédito durante cada período presupuestado; además permite establecer cuál es el monto que, en promedio queda pendiente por pagar a los proveedores, al final de cada periodo; es decir las deudas pendientes por los proveedores al final de cada periodo presupuestado. Cumple una doble función, por un lado, suministra la información necesaria sobre los recursos de efectivo que se requieren para cancelar a los proveedores, información que es requerida para la elaboración del presupuesto de caja o efectivo; y por otro lado suministra el lado de las cuentas por pagar a los proveedores al final de cada periodo. La información necesaria para la elaboración de este presupuesto está constituida por los saldos de las cuentas por pagar a los

proveedores y las compras a crédito, partiendo del saldo de las cuentas por pagar que aparezcan en el balance general de la empresa en el año inmediatamente anterior.

Las cuentas por pagar a los proveedores al final de cada periodo se pueden obtener por diferentes procedimientos lo más recomendable es trabajar con plazos promedio. Un procedimiento muy útil para calcular las cuentas por pagar a los proveedores al final de cada periodo es el siguiente:

Cuentas por pagar finales es igual a plazo promedio de cuentas por pagar por compras a crédito acumuladas sobre días acumulados.

- e. Presupuesto de inversiones.-** La empresa, a lo largo del horizonte temporal futuro del Presupuesto de Capital, necesita de una serie de desembolsos financieros, condicionados por los objetivos y las políticas contenidas en el mismo. Tales necesidades o aplicaciones financieras se recogen en un presupuesto parcial llamado Presupuesto de Inversiones. Bien entendido que la denominación de este presupuesto parcial no prejuzga la naturaleza de sus componentes, ya que no podemos afirmar que toda necesidad financiera se constituye en inversión, aunque la viceversa resulta cierta. En efecto, toda aplicación de fondos es, sin duda, una necesidad financiera.

Por otra parte, y dado que se trata de un documento contable, debe realizarse siguiendo el principio del devengo, y no del cobro y pago. Este hecho facilitará significativamente su posterior control.

1. Saldo de programas anteriores.-En condiciones normales puede haber solapamientos de planes y presupuestos parciales de la empresa cuyo inicio tuvo lugar en fechas anteriores y que aún no han finalizado por distintas razones. La inclusión de esta partida en el presupuesto de capital actual obedece a la necesidad de mantener un equilibrio financiero global en la empresa y no dividirlo en partes que perjudiquen la coordinación y el control de los mismos. La composición de estos saldos, que pueden contener partidas

semejantes a la del programa que comenzamos, pueden ser entre otras: Construcciones, adquisición de equipos, amortizaciones financieras...

2. Inversiones de Renovación y Modernización.- Los gastos de inversión incluidos en este apartado responden a la necesidad, de reposición de activos fijos dedicados a la actividad principal de la empresa.
3. Inversiones de Expansión y Diversificación.- A lo largo de la vida de la empresa existen momentos en los que las condiciones propias, las del mercado y las de la economía en general son propicias para intentar una ampliación de la empresa, bien porque exista una especial propensión al consumo, bien porque el desarrollo tecnológico y económico deje entrever nuevas necesidades y nuevos mercados potenciales.

Asimismo, en otro momento de la vida de la empresa es posible que las circunstancias no sean tan favorables, y la empresa por razones de presencia en el mercado o por estrategia coyuntural tenga que optar por diversificar su oferta en un mercado cada vez más especializado.

4. Inversiones complementarias: Su misión es auxiliar a las inversiones incluidas en los apartados anteriores para su definitiva puesta en funcionamiento, si bien es necesario matizar que no corresponden a inversiones en circulante. Podemos incluir dentro de este tipo de inversiones a: Adquisición de derechos y patentes, adquisición de nuevos elementos de transporte, aumento de la capacidad de almacenaje, inversiones sociales (economatos, guarderías), formación del personal, adquisición de equipos informáticos, gastos amortizables de operaciones de capital, etc.

3.5 Estados financieros presupuestados.

Existen reportes contables que contienen, en todo o parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones de la empresa si acontecieran dichos supuestos o hipótesis. Estos reportes de índole contable son los Estados Financieros Presupuestados.

Los estados financieros presupuestados también conocidos como estados proforma, en primer lugar pronostica sus actividades operativas como los gastos e ingresos del periodo

en cuestión, luego debe presupuestar las actividades de financiamiento e inversión necesarias para lograr ese nivel de operaciones, muchas organizaciones no utilizan el termino presupuesto, si no plantación de utilidades.

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

El objetivo de los estados financieros pro forma o presupuestados es mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse hechos posteriores que se han realizado en los resultados reales. El objeto de las proyecciones de estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la empresa cuando pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

Los Estados Financieros proyectados son útiles no solamente en el proceso interno de planeación financiera, sino que además lo requieren las partes interesadas, tales como prestamistas actuales y en perspectiva. Los citados reportes contables ponen a disposición de las partes interesadas un estimado de la situación financiera de la empresa en un periodo determinado. Su rendimiento real puede evaluarse con respecto a estos estimados para determinar su exactitud y hacer los ajustes necesarios ocasionados por la desviación de cifras.

3.5.1 Interrelación de los Estados Financieros presupuestados.

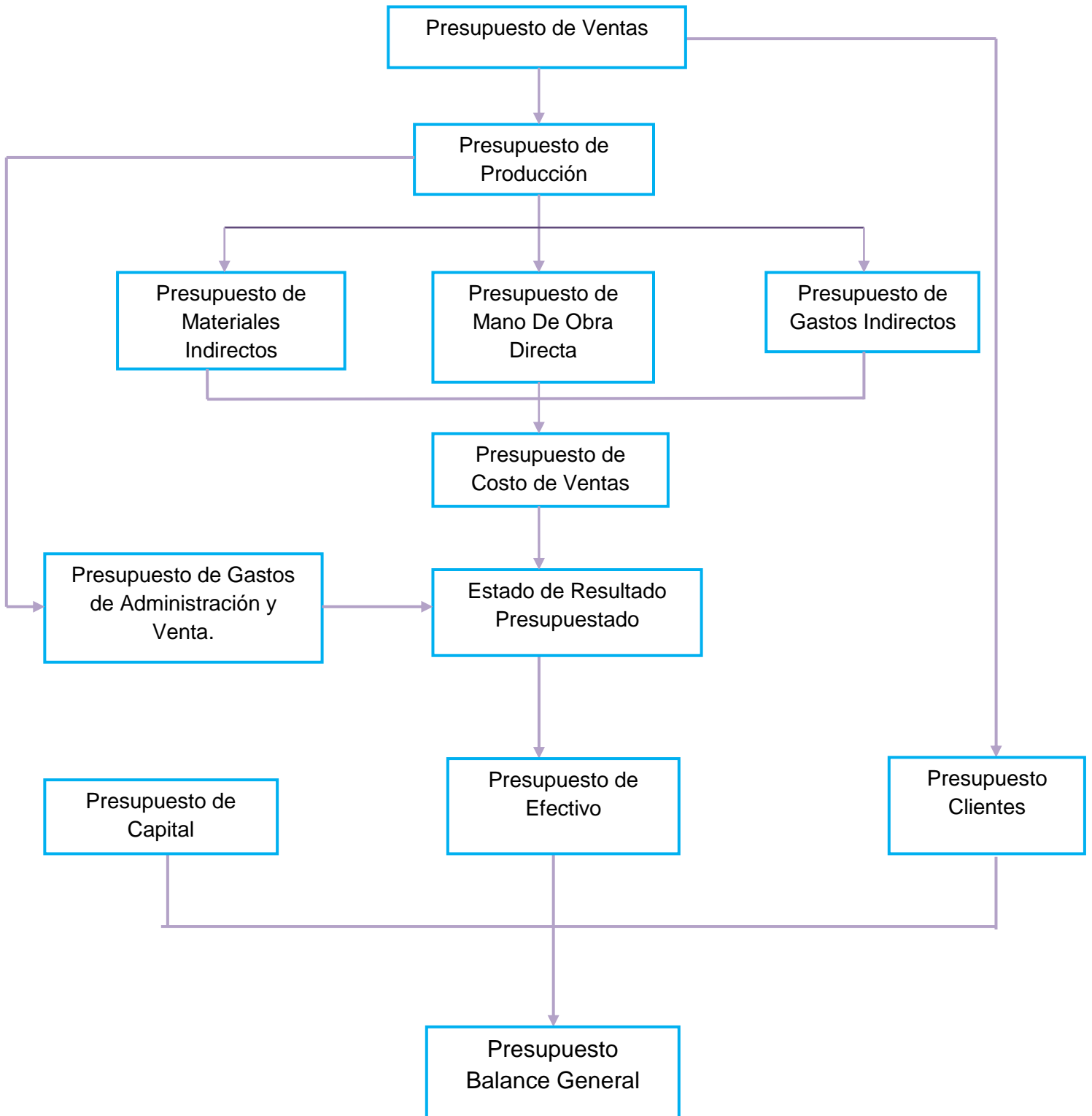
La dependencia de unos presupuestos con otros es de la misma importancia para casi todos, con la excepción de tres, que en realidad fijan las bases para la colaboración de los demás o dicho de otra forma, no se puede hacer los otros, si no están precisados, cuando menos en cuanto a políticas, Ventas, de Producción y el Financiero puesto que los tres se ajustan unos a los otros para servir de epicentro en la formación de los demás.

Con referencia a la secuencia que debe haber para la elaboración, en ocasiones es necesario que sea verdaderamente estricta y en otras, pueden hacerse varios presupuestos parciales a la vez. A continuación se presenta la secuencia que se tiene que

seguir para la elaboración de los tres estados financieros básicos. Para preparar en debida forma el Estado de Resultados Proyectado y el Balance General Proyectado, se deberá desarrollar determinados presupuestos específicos en forma preliminar.

La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de venta de la empresa y termina con el Presupuesto de Caja de aquella entidad.

El proceso total del presupuesto, a partir de los pronósticos iniciales de ventas hasta el desarrollo del Estado de Resultados o Ganancias y Pérdidas y el Balance General Proyectados, se ilustran en la forma de diagrama de flujo



3.5.2 Proceso de elaboración de los Estados Financieros Presupuestados.

Utilizando el pronóstico de ventas como básico, se desarrolla un Plan de Producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima hasta el producto terminado. Los tipos y cantidades de materias primas que se requieran durante el período pronosticado pueden ser calculados con base en el Plan de Producción.

Basándose en estos estimados de utilización de materiales, se puede preparar un programa con fechas y cantidades de materias primas que se deben comprar.

Asimismo, basándose en el Plan de Producción, se pueden hacer estimados de la cantidad de mano de obra directa requerida, en unidades de trabajo por hora o en moneda corriente. Los gastos generales de fábrica también se pueden calcular.

Por último, los gastos operacionales de la empresa, y específicamente sus gastos de venta y de administración, pueden ser estimados basándose en el nivel de operaciones necesarias para sostener las ventas pronosticadas.

Una vez que se haya desarrollado esta serie de planes específicos, puede establecerse el Flujo Presupuesto de Caja de la Empresa con bases mensuales o trimestrales de entradas y salidas de efectivo. El Estado de Resultados de la empresa también se puede desarrollar en este punto del análisis.

Con el Estado de Resultados Proyectado, el Presupuesto de Caja, el Plan de Inversión de Capital y el Balance General del período anterior o el actual como instrumentos básicos, se puede establecer el Balance General Proyectado de la empresa.

El Estado de Resultados Proyectado se necesita para encontrar los cambios proyectados en la depreciación e impuestos y en la utilidad esperada.

Los datos acerca del saldo en caja, documentos por pagar, deudas a largo plazo nivel de cuentas por cobrar y nivel de cuentas por pagar pueden obtenerse del Flujo de Caja.

El Plan de Inversión de Capital ofrece más información con respecto a los cambios previstos en los bienes del activo fijo de la empresa. El Balance General del período anterior es necesario para fijar los valores iniciales contra los cuales se puedan calcular los cambios en diferentes rubros o renglones del Balance General, tales como Activos Fijos, Acciones Comunes y Resultados Acumulados.

Los saldos de existencias inicial, cuentas por cobrar iniciales, caja inicial y pasivos iniciales se derivan también del Balance General para el período más reciente.

A menudo es muy provechoso comparar el Balance General Proyectado con el Balance General actual para verificar la racionalidad del planteamiento de los pronósticos, dado que puede existir una discrepancia o desviación notoria que sea posible ajustar oportunamente por medio de un análisis adicional.

3.5.3 Estado de Resultado Presupuestado.

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados constituyen la base de realización de Estados de Resultados Presupuestados, mediante el ensamble de las diversas estimaciones, ya que es un estado- resumen de una serie de presupuestos parciales.

Se pronostica el estado de resultados para el año entrante a fin de obtener un estimado del ingreso y la cantidad de utilidades retenidas que la compañía generará durante el año. Esto requiere suposiciones acerca de la razón de costos de operación, la tasa fiscal, cargos por interés y la razón de pagos de dividendos.

En el caso más sencillo, se hace la suposición de que todos los costos aumentarán a la misma tasa que las ventas; en situaciones más complicadas, los costos específicos se pronosticarán por separado. Aun así, el objetivo principal de esta parte del pronóstico es determinar los ingresos que ganarán la compañía y el monto que tendrá que reinvertir durante el año pronosticado.

Desde luego, si la empresa tiene costos fijos, no cambian cuando aumentan las ventas, lo que produce un incremento de las utilidades; si las ventas disminuyen, estos costos reducen las utilidades.

La mejor manera de realizar un ajuste, debido a la presencia de costos fijos, cuando se utiliza un método simplificado en la preparación del estado de resultados presupuestado, consiste en dividir los costos y los gastos anteriores de la empresa en componentes fijos y variables, y efectuar el pronóstico usando esta relación.

Cuando se usa un método simplificado para preparar el estado de resultados presupuestado, es aconsejable considerar primero la división de los costos y gastos en componentes fijos y variables.

3.5.4 Estado de Situación Financiera Presupuestado.

Si las ventas van a aumentar, entonces sus activos también deben crecer. La compañía que estaba operando a la capacidad total, en cada cuenta de activo debe aumentar para que se apoye el nivel de ventas más alto: se necesitará más efectivo para las transacciones, las ventas más elevadas conducirán a cuentas por cobrar más altas, el inventario adicional se tendrá que almacenar, y se deberá agregar planta y equipo nuevos.

Además, si los activos van a aumentar sus obligaciones y capital contable también van a aumentar- los activos adicionales deben ser financiados de alguna forma. Los fondos generados espontáneamente serán proporcionados por las cuentas por pagar y por las acumulaciones. Por ejemplo conforme las ventas aumentan, también se elevarán las compras de las materias primas, y estas compras mayores conducirán espontáneamente a niveles más altos de cuentas por pagar.

De modo similar, un nivel más elevado de operaciones requerirá de más mano de obra, mientras que las ventas más elevadas deberían dar lugar a un ingreso gravable mayor. En consecuencia, tanto los sueldos como los impuestos acumulados aumentarán. En general, estas cuentas de obligación espontáneas aumentarán a la misma tasa que las ventas.

Así mismo, los pagarés, bonos a largo plazo. Acciones preferentes y acciones comunes no se elevarán espontáneamente con las ventas- en vez de ello, los niveles proyectados de estas cuentas dependerán de las decisiones de financiamiento.

Si se parte de la Posición Financiera al inicio del periodo presupuestado, si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho periodo, se estará en condiciones de obtener el estado presupuestado.

3.5.5 Estado de Flujo De Efectivo

Es un informe de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación en vista de excedentes y faltantes de efectivo. Ofrece al gerente de finanzas una perspectiva clara del momento de las entradas y salidas de efectivo que espera tener la empresa durante un periodo específico.

La información necesaria para el proceso de planeación financiera a corto plazo, y por tanto, para cualquier presupuesto de efectivo, es el pronóstico de ventas. Que es la predicción de las ventas de la empresa correspondientes a un periodo específico, que proporciona el departamento de mercadotecnia al gerente de finanzas. El gerente de finanzas calcula los flujos de efectivo mensuales que resultan de las ventas proyectadas a de la disposición de fondos relacionada con la producción, el inventario y las ventas. El gerente determina también el nivel de activos fijos requeridos y la cantidad de financiamiento necesario, para apoyar el nivel pronosticado de producción y ventas.

Los ingresos de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo una empresa que ocurren en un periodo financiero determinado. Los componentes más comunes de los ingresos de efectivo son las ventas en efectivo, las cuentas por cobrar y otros ingresos de efectivo. Esta cifra representa el total de todas las partidas de ingresos de efectivo, registradas para cada mes en el programa de ingresos de efectivo.

El flujo de efectivo neto de una empresa se calcula restando los desembolsos de efectivo de los ingresos de efectivo en cada periodo. Entonces, si se suman el efectivo inicial y el flujo de efectivo neto de la empresa, se obtiene el efectivo final de cada periodo. Por último si se resta el saldo de efectivo mínimo deseado del efectivo final, se obtiene el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Si el efectivo final es menor que el saldo de efectivo mínimo, se requiere financiamiento a corto plazo. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo, existe un efectivo excedente, se invertirá en un instrumento líquido, a corto plazo y que paga intereses, es decir, en valores negociables.

Además de cuidar la preparación de los pronósticos de ventas y de otros cálculos incluidos en el presupuesto de efectivo, existen dos formas de enfrentar la incertidumbre del presupuesto de efectivo. Una consiste en elaborar varios presupuestos de efectivo: uno basado en un pronóstico pesimista, otro basado en el pronóstico más probable y uno

más, basado en un pronóstico optimista. A partir de esta gama de flujos de efectivo, el gerente de finanzas es capaz de determinar la cantidad de financiamiento necesario para afrontar la situación adversa. También debe proporcionar al gerente de finanzas una idea del riesgo de las alternativas, de tal manera que pueda tomar decisiones financieras a corto plazo más inteligentes.

CAPITULO IV ANALISIS FINANCIERO

El estudio de los proyectos económicos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de obtención de recursos.

Asimismo, al analizar los planes de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al transformar el momento para obtener bienes al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el bien actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica el rumbo a seguir.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos económicos del propósito a alcanzar.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más planes y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

4.1 Análisis Financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar un rumbo a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego, él conocer más haya que simples números es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada, el de servir de base para la toma de decisiones.

4.1.1 La evolución de los negocios: Origen del Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.

En las sociedades primitivas, la familia constituyó el principal grupo productor de satisfactores; por tanto, los bienes se producían mediante los esfuerzos de la comunidad, siendo indiferentes al cambio y al lucro. Poco a poco la producción también se destinó a la satisfacción de otras necesidades de la familia, y posteriormente este sistema se incorpora a parientes, esclavos y vecinos, pero siempre dentro de una economía natural, pues no existía la preocupación por el valor del trabajo y, por consiguiente, no había un propósito de lucro.

Con el paso del tiempo, el trabajo de la familia se especializó y la producción comenzó a incrementarse: ahora se le presentaban a las familias otras necesidades. Por este motivo se inicia el cambio de productos por otros que no poseían, cuyas dificultades de equivalencia de valores y la no coincidencia de necesidades lograron un desplazamiento hacia el cambio de una mercancía o de un servicio personal por medio de la moneda.

De lo anterior se generó una transformación fundamental: ya no se perseguiría el aprovechamiento individual y familiar, al considerar los precios de los bienes que podrían obtenerse, los cuales se destinarían al mercado de productos con la tendencia a la adquisición individual de los mismos. Con estos hechos es cómo surge el desarrollo de la actividad mercantil; ahora algunas personas se dedicarían a producir y otras a vender o comercializar los bienes que se producían.

Por otra parte, el comercio llevó al hombre a conocer otras regiones diferentes de su entorno, estableciendo relaciones con persona de distintas razas, religiones y modos de vida, motivando con esto el cambio que incrementaría el tráfico de las mercancías, obligando al hombre a crear otros medios de transportación.

Ahora el comerciante, acompañado de su raciocinio, conocía cuáles mercancías generaban mayores utilidades, pero también cuáles tendrían mayores riesgos, es entonces cuando hace su aparición “el registro de los hechos económicos” y se abandona el empirismo; los mercaderes - banqueros de esa época introducen una nueva mentalidad económica, admitiendo el concepto de la previsión y dejan establecida una regla financiera importante: “los gastos deben ser menores a los ingresos”.

Al ampliarse los negocios se requirió un mayor potencial de organización y una más grande división del registro de los hechos. Cada negocio, de acuerdo con sus dimensiones y el volumen de actividades, tuvo que recurrir a los libros principales, así como a otros accesorios para obtener un mejor control.

Se considera que el registro de los hechos económicos y posteriormente el uso de los libros, fueron los antecedentes del sistema de contabilidad, ya que era necesario, al igual que ahora, una recopilación del valor de las operaciones documentadas, así como el registro y la información que actualmente se conocen como los estados financieros principales, por medio de los cuales el hombre de negocios se da cuenta de los resultados obtenidos (utilidad o pérdida) y de la situación financiera que se tiene. También se obtienen los estados financieros secundarios que complementan la información que requiere dicho negocio.

Regresando al tema de la evolución empresarial, mencionaremos como otro suceso importante la aparición del crédito, es decir, “la entrega de un valor en el presente a cambio de una promesa de reintegro en el futuro”, y al extenderse éste a los negocios de

industria y el comercio, trae como consecuencia un gran incremento en la actividad mercantil. El procedimiento era el siguiente: el solicitante de un crédito ofrecía cartas y referencias para obtenerlo; el banco establecía las firmas de garantía de otros empresarios que fueran conocidos por esta institución, o también el depósito colateral de bienes y valores.

Los reportes de crédito desempeñaron un papel importante en el otorgamiento del crédito; sin embargo, aunque se contara con el registro y la información del negocio, los estados financieros todavía no eran utilizados como medios de crédito y únicamente se formulaban para información de los dueños del negocio.

En 1890 fue presentada una ponencia ante la Asociación Americana de Banqueros, con el fin de que ésta fuera aprobada para que, como un requisito indispensable en el otorgamiento de los créditos de cantidades considerables, se presentaran los estados financieros del solicitante.

A finales del siglo XIX y principios del XX, las instituciones de crédito (bancos) introducen como política el análisis e interpretación de los estados financieros. En este periodo se presenta una transición, en la que el empresario que antes manejaba sus negocios individualmente, ahora tenía que buscar las asociaciones que le ofrecieran mayores oportunidades de inversión.

Ante estas situaciones se desarrolla rápidamente la práctica del análisis e interpretación de los estados financieros y, con ello, los profesionales de la contabilidad asumen con este servicio un lugar importante en el mundo de los negocios.

4.1.2 Naturaleza del Análisis Financiero.

Es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran entorno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

- Supervivencia
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
- Competir eficientemente
- Maximizar la participación en el mercado
- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Agregar valor a la empresa
- Mantener un crecimiento uniforme en utilidades
- Maximizar el valor unitario de las acciones

En resumen, es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, como se verá más adelante, mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

4.1.3 Principales usuarios.

El análisis financiero es una técnica tan útil para la interpretación de la información contable producida por los entes económicos que el grupo de interesados que a él acuden tiene una cobertura prácticamente ilimitada. A pesar de ello, se acostumbra clasificar a dichos beneficiarios en los siguientes grupos:

- a. Otorgantes de crédito
- b. Inversionistas
- c. Directivos y Administradores
- d. Otros usuarios

Cada uno de estos grupos de personas o entidades interesadas en los resultados que se obtienen a través del análisis financiero, dirige su atención hacia algunos de los elementos e indicadores calculados, teniendo en cuenta el objetivo particular buscado. Sin embargo, otros índices son útiles para todos los grupos indistintamente de los propósitos individuales.

- a. **Otorgantes de crédito.**-En la práctica, pueden catalogarse dos clases. La diferencia entre una y otra categoría radica en que una de ellas no causa ningún costo financiero por la concesión del crédito; son, normalmente, los proveedores de bienes y servicios. La otra clase de otorgantes de crédito son las entidades que suministran recursos, en ejercicio de sus propias actividades, a los entes económicos para el desarrollo de sus operaciones, ampliar la capacidad productiva, diversificar actividades o para una combinación de estos hechos, a cambio del pago de un interés.

Pero, unos y otros, tienen en común que las utilidades que esperan recibir por el crédito otorgado son fijas y, en consecuencia, en cierta forma dependen de la situación financiera del deudor. Por parte del proveedor, la ganancia es la diferencia entre el precio de venta y los costos incurridos; y para el prestamista, la utilidad es la tasa de interés pactada. Si la empresa a quien se aprueba el crédito incurre en incapacidad para atender sus acreencias, ambas clases de otorgantes de crédito corren el riesgo no sólo de no percibir la utilidad esperada, sino también de perder el capital suministrado, representado éste por los costos incurridos para producir los bienes y servicios, objeto del crédito, o por el principal o monto de dinero prestado.

Por ello, antes de conceder financiación, los acreedores estudian situaciones tales como cláusulas de protección de la solvencia conociendo y comprobando el valor de mercado de los activos dados en garantía, la capacidad de generación de recursos y la confiabilidad y estabilidad de las proyecciones de

efectivo para períodos futuros, con el propósito de evaluar las posibilidades reales de retorno del interés si lo hay y del principal.

Así mismo, las personas o entidades otorgantes de crédito analizan la capacidad para obtener resultados, provenientes de las operaciones normales del ente económico y, en especial, la habilidad para producir niveles estables de utilidades, aún en épocas difíciles. Los enfoques, las técnicas de análisis y los criterios de evaluación utilizados por acreedores actuales o potenciales, varían de acuerdo al monto del principal, las garantías y el propósito del crédito.

Si el crédito es a corto plazo, entonces interesará la situación financiera que presenta hoy día su deudor o, por lo menos, en los últimos períodos contables; así mismo, se dará preferencia al estudio de la liquidez de los activos corrientes y sus tasas de rotación. Si, por el contrario, la operación es a largo plazo el análisis debe incluir proyecciones de flujos de efectivo y la evaluación de la capacidad de la empresa para generar recursos propios, también a largo plazo, pues de allí provienen las fuentes para atender los cargos fijos inherentes a la deuda como lo son los intereses y las demás obligaciones conexas. Así mismo, para ambos plazos, el análisis debe incorporar un estudio de la estructura de capital, por el impacto que ésta tiene sobre el riesgo, la calidad de la deuda y el margen de seguridad que se debe manejar en cualquier operación de crédito.

- b. Inversionistas.-** A pesar de que también los inversores pueden ser considerados como otorgantes de crédito, se diferencian de éstos en que las expectativas de rentabilidad de la inversión se estudian a la luz de futuras oportunidades de generación de utilidades y en las probabilidades de que ocurra un crecimiento de ellas, más o menos sostenido.

El dinero aportado por un inversionista es la fuente primaria de capital de riesgo, pues garantiza el pago del capital preferencial y las obligaciones para con terceros. Un socio o accionista común espera obtener ganancias de su inversión, a través de tres formas: dividendos o participaciones sobre las

utilidades generadas por la empresa, derechos preferenciales que puede ejercer para la compra de nuevas acciones y la valorización de la inversión, proveniente de los incrementos de valor de mercado de la empresa o negocio donde se posee la inversión. Por ello, ésta clase de acreedores se interesan en el análisis financiero casi que en toda la gama de posibilidades que él otorga, pero principalmente en lo que respecta a la rentabilidad y capacidad de generar recursos propios.

- c. Directivos y administradores.-** Los encargados de las divisiones importantes como las direcciones y gerencias de una empresa o negocio, permanentemente recurren a las técnicas y herramientas de análisis financiero para múltiples propósitos. Uno de ellos es ejercer control sobre las actividades de la empresa y sus resultados, lo cual se logra mediante la observación de cambios importantes y significativos en razones y tendencias, para tomar las medidas correctivas que sean del caso, de manera oportuna.

En forma particular a los administradores de una empresa les interesa mantener control sobre la rentabilidad de la inversión, representada en los activos, y en la eficiencia con que ellos son explotados económicamente. Dicho control se ejerce a través del análisis en los cambios de los índices y en las tendencias de las diferentes variables que intervienen en la explotación operacional de cualquier organización mercantil.

Mediante una adecuada interpretación de las relaciones entre variables, obtenidas a través del ejercicio sistemático del análisis financiero, los directivos y administradores de los entes económicos podrán:

- Solicitar acciones oportunas y eficaces en caso de detectarse algún problema o incoherencia en resultados;
- Organizar datos para relacionarlos con modelos anteriores o con estándares externos;
- Descubrir las causas o efectos de una situación detectada mediante el análisis de indicadores u otra clase de herramientas;

- Identificar puntos fuertes y débiles, con el propósito de aprovechar las oportunidades y corregir los problemas actuales o potenciales.

Por último, los directivos y administradores de las empresas emplean la información proporcionada por el análisis financiero para optimizar las decisiones de financiación e inversión y poder garantizar la maximización del valor de la compañía.

- d. Otros usuarios.-** Dentro de ésta categoría de usuarios de la información financiera emitida por empresas y demás entes económicos que ejercen actividades industriales, comerciales o de servicios, los organismos del estado que, de alguna manera, ejercen control y vigilancia sobre las actividades particulares son quienes más interés tienen, especialmente para conocer indicadores tales como la tasa de rendimiento sobre los activos y la proporción de recursos que no provienen de los aportes de capital, entre otros.

En México, los principales organismos usuarios de la información financiera que producen los particulares son:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Aduanas Nacionales
- Banco de México
- Bolsa Mexicana de Valores
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- Cámaras de Comercio

Así mismo, existen otros grupos con interés sobre los datos que se calculan con base en el análisis financiero, como podrían ser los sindicatos de las empresas, las sociedades calificadoras de riesgo, los corredores de valores, los analistas de fusiones y adquisiciones, las compañías de seguros y los auditores internos y externos que certifican estados financieros, entre los más usuales.

4.1.4 Objetivos.

Tal y conforme se desprende de la definición que de la naturaleza del análisis financiero se hizo anteriormente, las técnicas y herramientas del análisis financiero pueden confundirse con lo que es, propiamente, la información financiera. Por ello, para explicar los objetivos del análisis financiero no puede hacerse sin involucrar los propósitos de la información financiera.

Dichos objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información financiera puedan:

- Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa;
- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos;
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructura de la empresa;
- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y la capacidad de recuperarse.
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde provienen, cómo se invierten y qué rendimiento generan o se puede esperar de ellos;
- Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad, solvencia y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

4.1.5 Instrumentos de Análisis

Durante el proceso de estudio de estados financieros se dispone de una diversa gama de posibilidades para satisfacer los objetivos emprendidos al planear y llevar a cabo dicha tarea de evaluación. El analista puede elegir, entonces, las herramientas que mejor satisfagan el propósito buscado, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- a. Análisis comparativo
 - b. Análisis de tendencias
 - c. Estados financieros proporcionales
 - d. Indicadores financieros
-
- a. **Análisis comparativo.-** Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.
 - b. **Análisis de tendencias.-** El método de análisis por tendencias es un refinamiento de los cambios interanuales o análisis comparativo y se utiliza cuando la serie de años a comparar es mayor a tres. La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.
 - c. **Estados financieros proporcionales.-** El análisis de estados financieros proporcionales es, en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar. Esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas de una empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de cada ente económico.
 - d. **Indicadores financieros.-** Finalmente, los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener

informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera.

4.1.6 Las fases económicas de los negocios: Liquidez, Solvencia, Rentabilidad y Estabilidad.

Todo negocio comercial, industrial, de servicios y específico de actividades con fines sociales y económicos, puede buscar una mejor armonía, coordinación y equilibrio de sus factores y recursos que permita disfrutar una mejor posición económica, financiera y administrativa. Cabe señalar que también habrá negocios que carezcan de estos atributos.

Para conocer con más amplitud acerca de estas dos situaciones (favorable y desfavorable), en el ámbito financiero de dichos negocios se ha establecido que, para emitir un juicio en torno a la posición financiera de la o las empresas, deben realizarse, en primer lugar, los estudios o análisis financieros correspondientes.

Estos trabajos deben realizarse desde varios puntos de vista y dirigirlos hacia diversos aspectos definidos, como son los de carácter de solvencia, de actividad, de eficiencia, de desarrollo y proyección, de rendimientos y crediticios, entre otros.

Es importante señalar que aunque existen estos aspectos, también pueden presentarse otras situaciones y posiciones económicas; a este conjunto de elementos se les conoce como: las fases económicas de los negocios, y con el objeto de examinarlas y evaluarlas, se han establecido áreas generales de estudio para posteriormente llevar a cabo el análisis financiero y su interpretación,

Las principales fases económicas que van a estudiarse son:

- Solvencia: estudio a corto plazo del capital del que se dispone.
- Rentabilidad: lo que se obtiene del capital invertido.
- Estabilidad: estudio de la estructura financiera.

Dichas fases permanecen en la mayoría de los estudios o tipos de análisis, no importando el tipo de empresa o los objetivos que se busquen en cada proyecto. A continuación se presentan algunos ejemplos de los nombres que se asignan a estas áreas, dependiendo del negocio o institución que las utiliza:

En las instituciones de crédito se refieren a:

- Liquidez.
- Seguridad.
- Conveniencia.

En instituciones financieras, como las aseguradoras:

- Liquidez.
- Garantías.
- Reciprocidad.

En el sector público o gobierno:

- Capacidad productiva, en empresas gubernamentales.
- Capacidad contributiva, en materia fiscal.

Conceptos

Liquidez. Es la representación de la capacidad de pago de un negocio para cubrir sus obligaciones a corto plazo, las cuales tienen un vencimiento menor a un año. La liquidez es la posibilidad de los medios de pago; son los activos de un negocio fácilmente realizables en dinero.

Solvencia. Se presenta cuando el negocio está libre de deudas o se encuentra en una situación económica que le permite cumplir con el pago de sus deudas o compromisos adquiridos. Se refiere a la capacidad de pago que tiene un negocio en un plazo más largo, además de la capacidad de la empresa para poder endeudarse.

Existe una situación interesante de los dos conceptos y es que un negocio puede tener problema de liquidez, pero no de solvencia.

Rentabilidad. Se refiere a lo que produce la empresa: renta, beneficio o utilidad que están obteniendo los accionistas y propietarios por cada peso que tienen invertido en la empresa.

Estabilidad. Significa que la empresa no está en peligro de cambiar o desaparecer. Es una situación del negocio que garantiza el desarrollo normal y continuo de sus actividades.

Como conclusión de estos conceptos señalaremos que la solvencia es una situación de crédito presente, mientras que la estabilidad es una situación de crédito futura. Por ejemplo, la solvencia inmediata de un negocio puede ser desfavorable, pero las condiciones de rentabilidad y estabilidad le resultan favorables, lo que representa para la empresa una garantía de mejora futura en este aspecto.

4.2 Métodos de análisis

El objetivo del estudio de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación.

Por interpretación se entiende dar un significado a los estados financieros y determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables reveladas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio y promover aquellos que sean positivos.

4.2.1 Método de razones financieras

La vida de una empresa está sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas. Aun cuando una empresa está bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, estas solas características no son indicadores completos de su administración financiera, la cual puede juzgarse mediante el estudio de las siguientes razones financieras. El estudio de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

- a. Razones para el estudio de la solvencia
- b. Razones para el estudio de la estabilidad

a. Razones para el estudio de la solvencia.- La capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo menor de un año es lo que llamamos solvencia. La cual se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes, así como de la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos durante el ciclo de su operación normal.

- Activo Circulante entre Pasivo a Corto Plazo.- Como todas las razones financieras, esta se ocupa como indicador de la capacidad de la empresa para liquidar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Tal relación se considera lógica debido a que las deudas a plazo menor de un año normalmente son liquidadas con los recursos liquidados resultantes de la

conversión en efectivo de los activos circulantes. Por la naturaleza de estos activos, su conversión en efectivo se efectúa dentro del plazo de un año.

- Rotación de Inventarios.- Aquello que permanece inmóvil o estático, no produce nada. Las utilidades se generan con el movimiento, con la rotación, con el cambio de unos activos por otros. En el caso de los inventarios, entre mayor sea su rotación mayores serían las posibilidades de aumentar las ganancias.

La rotación de los inventarios significa la cantidad de veces promedio que durante el año estos se renueven mediante la producción y ventas convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y, de nuevo en inventarios.

Normalmente, al efectuarse la venta los inventarios se realizan en efectivo o crédito con un valor agregado que es la utilidad lo cual explica la relación que existe entre la rotación y las utilidades; de ahí la importancia de vigilar con frecuencia el factor de rotación para evitar que la velocidad de este proceso disminuya.

El factor de rotación se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas entre el promedio de los saldos mensuales de inventarios.

- Rotación de Cuentas por Cobrar.- La rotación de las cuentas a cargo de los clientes significa la cantidad de veces promedio que durante el periodo se renuevan estas cuentas mediante el cobro de las mismas, convirtiéndose su saldo en efectivo y nuevamente en cuentas por cobrar, como resultado de nuevas ventas a crédito efectuadas por la empresa.

La rotación de las cuentas por cobrar se determina dividiendo el total de las ventas netas a crédito efectuadas en el periodo entre el promedio de los saldos mensuales de estas cuentas

- Razón de la Prueba de Acido.- Para complementar el estudio de la solvencia es necesario clasificar el activos circulante en dos grupos, el efectivo y los activos de rápida conversión en efectivo tales como las inversiones temporales y las cuentas por cobrar y los activos menos líquidos tales como los inventarios que, normalmente requieren de más tiempo para su conversión en efectivo y los gastos pagados por anticipado.

b. Razones para el estudio de la estabilidad.- Una situación de solvencia favorable puede quedar neutralizada por una operación que afecte la situación a largo plazo. Por ejemplo; una inversión en activo fijo financiada con pasivo a largo plazo bonos y documentos por pagar contratados con fechas de vencimiento más cercanas que las fechas de generación de recursos líquidos de los medios de producción; un exceso de deuda en relación al monto del capital; la compañía puede tener revaluados sus activos fijos y utilizar el superávit para revaluación como base para el pago de dividendos; una amortización o reducción del capital social.

- Capital contable a Pasivo total.- Las fuentes de los recursos de un negocio están representadas fundamentalmente por el capital y el pasivo parte del financiamiento. Para evaluar adecuadamente la importancia de cada una de estas dos fuentes de recursos, capital y pasivo, es necesario comprarlas, mediante el cálculo de esta razón, cuyo cociente indica la cuantía relativa de cada una de ellas y señala cual es la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios; cuál de los intereses es mayor y en su consecuencia cuál de las dos es el preponderante en la gestión administrativa de la empresa.

Para interpretar debidamente este resultado hay que considerar que las deudas por si solas nada expresan. Cuando esta relación es observada en épocas sucesivas de la vida de la empresa, se comprueban sus tendencias. Una reducción constante de la relación representa una insuficiencia de capital propio en relación al volumen de negocios.

Por otra parte la composición del pasivo total es importante ya que puede estar integrado con una combinación de deuda a corto y largo plazo.

- Pasivo Total entre Activo Total.- La inversión total en el activo que ha sido financiada por los acreedores es el resultado de esta razón frecuentemente llamada grado de apalancamiento financiero.

La diferencia de la razón y el 100% representa la razón de capital contable al activo total, el porcentaje del activo que ha sido financiada por los propietarios o accionistas.

Un aumento constante en la relación pasivo activo representa una insuficiencia en el capital propio en relación con el volumen de los negocios. Puede representar también una estrategia de crecimiento de la empresa basada en recursos tomados en préstamo. En ciertos casos, refleja una reducción del capital debido a una operación deficitaria.

- Capital Contable entre Activo Fijo.- Los activos fijos representan, en último análisis, el capital invertido en capacidad productiva para ser utilizada en la operación a largo plazo. Esta inversión está sujeta a depreciación que, teóricamente, corresponde al consumo de la mencionada capacidad productiva. Por ello, la inversión en activo fijo, bajo ciertos aspectos, debe ser considerada como anticipos de costos, cuyo íntegro aprovechamiento depende de la capacidad financiera de la empresa. En relación con este concepto, es importante determinar en qué proporción el capital propio fue invertido en activos fijos.

La relación que se comenta en ese apartado se basa en el principio de la inversión en activos fijos debe ser financiada con capital propio. Cuanto mayor es el cociente más líquido es el capital propio y por consiguiente mayor la seguridad de acreedores

4.3 Estructura de Capital.

Las empresas pueden elegir cualquier mezcla de deudas y de aportaciones que deseen para financiar sus activos, con sujeción a las disposiciones de los inversionistas para el suministro de tales fondos. Después de analizar diversos factores, una empresa establece su estructura de capital que considere óptima, la cual será utilizada como guía para obtener fondos. Esta meta podría cambiar a lo largo del tiempo a medida que varíen las

condiciones, pero siempre la administración tendrá una estructura de capital específica en mente y todas las decisiones sobre financiamiento deben de ser congruentes con ella.

Si la proporción real de deudas es inferior al nivel fijado como deuda, los nuevos fondos probablemente serán obtenidos mediante la obtención de deudas, por contrario, si la proporción de deudas, si la proporción de deudas es superior probablemente se venderán acciones para colocar a la empresa en línea con la razón fijada. *La estructura de capital óptima es aquella que genera equilibrio entre el riesgo y el rendimiento para el logro de la meta final consistente en la maximización del precio de las acciones¹.*

4.3.1 Factores que afectan en la decisión de la Estructura de Capital.

- a. Riesgo de negocio.
- b. Posición fiscal.
- c. Flexibilidad Financiera
- d. Actitudes administrativas.

- a. **Riesgo de negocio.-** El riesgo al que estarían sometidas las operaciones de la empresa si no utilizara deudas. Mientras más grande sea el riesgo de negocio de la empresa, más pequeña será la cantidad óptima de deudas.
- b. **Posición fiscal.-** Una razón primordial para la utilización de deudas es que el interés sea fiscalmente deducible, el cual disminuye el costo efectivo de la misma.
- c. **Flexibilidad financiera.-** La capacidad para obtener capital en términos razonables bajo condiciones adversas. Para obtener dichos recursos sabemos que se necesita de una oferta uniforme de capital para lograr operaciones estables, lo cual, a su vez es vital para el éxito a largo plazo. Cuando el dinero es escaso, o cuando una empresa experimenta dificultades operativas, debe contar con un balance general sólido para obtener fondos a partir de los proveedores de capital. De este modo, podría ser ventajoso emitir instrumentos de capital contable para reforzar la base de capital de la empresa y su estabilidad financiera.
- d. **Actitudes administrativas.-** Respecto a la solicitud de préstamos, algunos administradores son más agresivos que otros por lo tanto, algunas empresas están más inclinadas a usar deudas en un esfuerzo por impulsar las utilidades.

4.3.2 Riesgo de negocio y financiero.

Las operaciones de producción y ventas implican para la empresa una cierta cantidad de peligro, denominado riesgo de negocio. Cuando utiliza deudas realiza una distribución de este conflicto y concreta su mayor parte en una clase de inversionistas lo cual constituye un riesgo financiero. Tanto el riesgo de negocio como el financiero afectan a la estructura de capital de una empresa.

El riesgo de negocio se define como la incertidumbre inherente en las proyecciones de los rendimientos futuros ya sea respecto a los activos o al capital contable, si la empresa no utiliza deudas, o un financiamiento similar al de las deudas. En conclusión es el riesgo asociado a las operaciones de la empresa. También se refiere al riesgo natural que corre una compañía al llevar a cabo una actividad sin ánimo de lucro, o con utilidades operativas. Las utilidades operativas son impredecibles porque el total de ingresos, y muchos de los gastos que contribuyen a producir los ingresos por medio de actividades de mitigación por los cambios del clima, son inciertos.

El riesgo de negocio es el determinante individual más importante de la estructura de capital, depende de diversos factores como son:

- a. Variabilidad de las ventas
 - b. Variabilidad del precio en los insumos
 - c. Capacidad para ajustar los precios
 - d. Rigidez de los costos
-
- a. **Variabilidad de las ventas.-** Mientras más estables sean las ventas unitarias y los precios de los productos de una empresa, si todo lo demás se mantiene constante, más bajo será su riesgo de negocio.
 - b. **Variabilidad del precio en los insumos.-** Una empresa que opera en una industria en la que los precios de los insumos sean altamente inciertos, se encuentran expuesta a un alto riesgo de negocio.
 - c. **Capacidad para ajustar los precios.-** De los productos ante los cambios observados en los precios de los insumos. Algunas empresas tienen pocos problemas para aumentar los precios de sus productos cuando los costos de los insumos aumentan. Así mientras más grande sea la capacidad para ajustar los

precios de venta más bajo será el grado de riesgo de un negocio. Este factor es importante durante los periodos de alta inflación.

- d. Rigidez de los costos.-** El apalancamiento operativo. Si un alto porcentaje de los costos operativos son fijos y no disminuyen cuando la demanda se contrae aumenta el riesgo del negocio de la empresa.

Cada uno de estos factores está determinado parcialmente por las características de la industria de las empresas, pero no pueden ser controladas hasta cierto punto por la administración.

El riesgo financiero se define como el conflicto adicional, superior al riesgo básico de negocio, soportado por lo accionistas comunes, resulta del uso alternativas de financiamiento con pagos periódicos fijos, tales como deudas y acciones preferentes.

Se debe entender en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados. De hecho, habida la posibilidad de que los inversores realicen apuestas financieras en contra del mercado, movimientos de éstos en una u otra dirección pueden generar tanto ganancias o pérdidas en función de la estrategia de inversión. El riesgo financiero se clasifica de la siguiente manera:

- a. Riesgo de crédito**
 - b. Riesgo de liquidez**
 - c. Riesgo de Mercado**
-
- a. Riesgo de crédito.-** Se produce cuando una de las partes de un contrato financiero no asumen sus obligaciones de pago. Por ejemplo, si un comprador obtiene un préstamo para adquirir un automóvil, él está usando el dinero de la compañía financiera para comprar el automóvil, y está prometiendo pagarle a la compañía enviándole una suma de dinero cada mes. El riesgo de crédito aparecería si el Sr comprador no cumpliera el pago de cada mes.
 - b. Riesgo de liquidez.-** se produce cuando una de las partes contractuales tiene activos pero no posee la liquidez suficiente con la que asumir sus obligaciones. Cuando una sociedad no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo ni vendiendo su activo corriente, dicha sociedad se encuentra ante una situación de

liquidez. Además, también puede suceder que una empresa puede encontrarse en una fase de continuas pérdidas de cartera, hasta que llega el momento que no puede pagar a sus trabajadores.

c. Riesgo de mercado.- Es el que nos encontramos en las operaciones enmarcadas en los mercados financieros. Dentro de este tipo, distinguimos tres tipos de riesgo en función de las condiciones de mercado:

- **Riesgo de cambio:** Está muy relacionado con los cambios en los precios de las monedas extranjeras. El riesgo cobra sentido en esta operación cuando la moneda en la que se basa una operación suba de valor y, por tanto, el coste de la operación sea más elevado.
- **Riesgo de tasas de interés:** Como su propio nombre indica, hace referencia al riesgo de que los tipos de interés suban o bajen en un momento no deseado.
- **Riesgo de mercado:** es uno de los riesgos más comunes. Se trata del riesgo de que se produzcan pérdidas en una cartera como consecuencia de factores u operaciones de los que depende dicha cartera. Cada día se cierran muchas empresas y otras tienen éxito. Tendrán éxito aquellas empresas con capacidad empresarial y de gestión, así como, con capacidad de anticiparse al futuro y a las necesidades de los consumidores.

4.4 Flujo de efectivo.

El estado de Flujo de efectivo, se conoce como el estado de cuenta que refleja cuanto efectivo conserva alguien después de los gastos, los intereses y el pago al capital. La expresión que en el ámbito de la contabilidad se conoce como estado de flujo de efectivo, por lo tanto, es un parámetro de tipo contable que ofrece información en relación a los movimientos que se han realizado en un determinado periodo de dinero o cualquiera de sus equivalentes.

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición

Existen dos métodos para exponer este estado.

- El directo expone las principales clases de entrada y salida bruta en efectivo y sus equivalentes, que aumentaron o disminuyeron a estos.
- El método indirecto parte del resultado del ejercicio y a través de ciertos procedimientos se convierte el resultado devengado en resultado percibido.

El resultado que se obtiene puede ser positivo o negativo. La importancia de este estado es que nos muestra si la empresa genera o consume fondos en su actividad productiva. Además permite ver si la empresa realiza inversiones en activos de largo plazo como bienes de uso o inversiones permanentes en otras sociedades.

Finalmente el estado muestra la cifra de fondos generados o consumidos por la financiación en las cuales se informa sobre el importe de fondos recibidos de prestadores de capital externo o los mismos accionistas y los montos devueltos por vía de reducción de pasivos o dividendos.

Este estado es seguido y analizado con mucha atención por los analistas que estudian a las empresas ya que de él surge una explicación de las corrientes de generación y uso de los fondos, lo cual permite conjeturar sobre el futuro de la empresa

Al realizar una proyección de estados financieros, la empresa puede prever si contara con el efectivo necesario para cubrir sus gastos y obtener ganancias. Analizar el estado de flujo de efectivo, por lo tanto, es una actividad muy importante para las pequeñas y medianas compañías que suelen sufrir la falta de liquidez para satisfacer sus necesidades inmediatas. Dicho estado permite realizar previsiones y ayuda a evitar las soluciones de urgencia (como acudir a financiamientos para solicitar préstamos de corto plazo y elevado costo).

4.4.1 Estimación del Flujo de Efectivo.

Este estado se utiliza en el análisis de los proyectos de capital, el cual es neto y real, en oposición al ingreso contable neto, que fluye hacia dentro o fuera de una empresa durante un periodo específico. Son los flujos de inversión y los flujos anuales de entrada o salida de efectivo cuando se echa a andar un proyecto.

El paso más importante, pero también el más difícil, durante el análisis de un proyecto de capital es la estimación de sus flujos de efectivo, es decir, los desembolsos por inversiones y los flujos de efectivo netos que se esperan después de que un proyecto sea

adoptado. En la estimación de flujo de efectivo se incluye un gran número de variables. Además, una gran cantidad de individuos y departamentos que participan en el proceso. Por ejemplo los pronósticos de ventas unitarias y precios de venta, normalmente los realiza el grupo de marketing con base en sus conocimientos sobre los efectos de la publicidad, el estado de la economía, las relaciones de los competidores y las tendencias que afectan las preferencias de los consumidores. De manera similar, los desembolsos de capital provocados con un nuevo producto generalmente los calcula es personal del área de ingeniería y desarrollo de producto, mientras que los costos operativos los estiman los contadores de costos, expertos en producción, especialistas en el área de personal, agentes de compras, entre otros. Los cálculos erróneos similares son comunes en los pronósticos de costos de diseños de productos. Además, del mismo modo que los costos de la planta y el equipo son muy difíciles de estimar, los ingresos por ventas y los costos operativos a lo largo de la vida de un proyecto son por lo general más inciertos.

Si las estimaciones de flujo de efectivo no son razonablemente exactas, cualquier técnica analítica, independientemente de su complejidad, puede conducir a decisiones deficientes y por lo tanto, a pérdidas operativas y a bajos precios de la acciones.

El papel que desempeña el área de finanzas en el proceso de la elaboración del pronóstico incluye:

- Coordinación de los esfuerzos de los demás departamentos.
- Asegurarse de que todos los involucrados en el pronóstico utilicen un conjunto coherente de supuestos económicos.
- Asegurar que el pronóstico no este asegurado.

Es casi imposible pasar por alto la importancia de las dificultades que surgen al elaborar los pronósticos de flujos de efectivo. Al mismo tiempo es difícil negar la importancia de estos pronósticos.

4.4.2 Flujos de Efectivo Relevantes.

Un elemento importante para determinar este estado, es la determinación de los flujos de efectivos relevantes, es decir, el conjunto específico de flujos de efectivo que deben considerarse en la decisión de presupuesto de capital. Este proceso puede ser difícil pero existen dos reglas que ayudan a los analistas financieros a evitar errores:

- Las decisiones de presupuesto de capital deben basarse en los flujos de efectivo después de impuestos, no en el ingreso contable.
- Solo los flujos de efectivo adicionales son relevantes para la decisión de aceptación o de rechazo.

En el análisis de presupuesto de capital se usan los flujos de efectivo y no las utilidades o ingresos contables, se usa cuando se quiere establecer un valor sobre un proyecto usando las técnicas de flujo descontado. En la preparación del presupuesto el interés está en los flujos netos de efectivo.

$$\begin{aligned}\text{Flujo neto de efectivo} &= \text{ingreso neto} + \text{depreciación} \\ &= \text{rendimiento sobre el capital} + \text{rendimiento del capital}\end{aligned}$$

4.4.3 Flujos de Efectivo Adicionales.

Al evaluar un proyecto de capital, solo debemos interesarnos en aquellos movimientos de efectivo que resultan directamente de la decisión de aceptar un proyecto. Estos flujos de efectivo, que reciben el nombre de flujos de efectivo adicionales, representan los cambios de los flujos totales de efectivo de la empresa que ocurren como resultado directo de aceptar un proyecto. Para determinar si un flujo de efectivo específico se puede considerar como un flujo adicional, necesitamos determinar si el mismo se ve afectado por la adopción del proyecto. Los flujos de efectivo que cambiarán porque el proyecto sea adoptado son flujos de efectivo adicionales que necesitan incluirse en la evaluación del presupuesto de capital; los que nos sean afectados por la adopción del proyecto no son relevantes para este tipo de decisiones. Desafortunadamente, la identificación de los flujos de efectivo relevantes de un proyecto no es siempre tan sencilla como parece. A continuación se mencionan algunos problemas relacionados con la determinación de los flujos de efectivo adicionales.

- a. Costos hundidos
- b. Costo de oportunidad
- c. Cuestiones externas
- d. Costos de embarque e instalación

- a. **Costos hundidos.**- Estos costos no son adicionales y no deben incluirse en el análisis. Un costo hundido es un desembolso que ya ha sido comprometido o que

ya ha ocurrido, y por lo tanto no se ve afectado por la decisión de aceptación o rechazo.

- b. Costo de oportunidad.-** El segundo problema potencial es el relacionado con los costos de oportunidad, los cuales se definen como los flujos de efectivo que podrían generarse a partir de los activos que la empresa ya posee, siempre y cuando no se utilicen para el proyecto en cuestión.
- c. Cuestiones externas.-** efectos sobre otras áreas de la empresa. El tercer problema potencial se refiere a los efectos que tendrá un proyecto sobre otras partes de la empresa los cuales los economistas llaman cuestiones externas.
- d. Costos de embarque e instalación.-** Cuando una empresa adquiere activos fijos, con frecuencia debe incurrir en costos sustanciales para el embarque y la instalación del equipo. Estos cargos se añaden al precio de la factura del equipo cuando se determina el costo total del proyecto. Además, para propósitos de depreciación, la base depreciable de un activo, es igual al monto total que deberá de ser depreciado, incluye el precio de compra y cualquier gasto adicional que se requiera para hacer que el activo se vuelva operativo, incluyendo el embarque y la instalación.

Por lo general, cuando identificamos los flujos de efectivo adicionales asociados con un proyecto de capital, los separamos de acuerdo con la fecha en que ocurren durante la vida del proyecto. En la mayoría de los casos, podemos clasificar los flujos de efectivo adicionales como:

- Flujos de efectivo que ocurren solo al inicio de la vida del proyecto, es decir, periodo 0.
- Flujos de efectivo que continúan a lo largo de la vida del proyecto, esto es, periodos 1 a n.
- Flujos de efectivo que ocurren solo al final o en la fecha de terminación de proyecto, es el periodo n.

4.5 Fuentes de Financiamiento.

El comportamiento de las empresas mexicanas para obtener préstamos está viviendo un sustancial cambio, en virtud de que el mismo entorno económico ha propiciado un análisis más serio de la estructura financiera de los negocios, toda vez que el costo de los recursos se incrementa día con día.

Actualmente nuestra estructura industrial, presenta perfiles expansivos, cimentados principalmente en el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa. Esta situación apoyada por el gobierno federal está provocando la creación de capital vía todo tipo de pasivo, en especial a lo que proyectos se refiere.

“El financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente de dinero, líneas de crédito y fondo de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa”¹¹

4.5.1 Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo.

Debido a que los recursos económicos son limitados, es importante que una empresa conozca las formas de financiamiento de las cuales poder obtener los recursos para su funcionamiento, existen 2 tipos, las fuentes de financiamiento que no exigen una garantía específica, es decir que no comprometen sus activos fijos para obtener un crédito en el corto plazo, y a su vez están las que para la obtención de un crédito se requiere pongan en garantía algún bien que posean, esto para asegurar el cumplimiento de la obligación adquirida.

Dentro de las fuentes de financiamiento a corto plazo que no exigen garantía también conocidas como espontaneas, están las siguientes:

- a. Cuentas por pagar
- b. Pasivos acumulados
- c. Línea de crédito
- d. Convenio de crédito revolvente
- e. Documentos negociables
- f. Anticipo de clientes
- g. Préstamos privados
- h. Pignoración de cuentas por cobrar
- i. Factorización de las cuentas por cobrar

¹¹ “Proyectos de inversión en Ingeniería”. (Su metodología). Victoria Eugenia Erossa Martín.

- j. Gravamen abierto
 - k. Recibos de fideicomiso
 - l. Recibos de almacenamiento
 - m. Garantía de acciones y bonos
 - n. Préstamos con codeudor
 - o. Seguros de vida
- a. **Cuentas por pagar.-** Estas se refieren a aquellas que son generadas principalmente por los proveedores de la empresa en las que por lo general se provee de materia prima, y en las que el proveedor le da un determinado tiempo a la empresa para realizar el pago, pero que no se exige una garantía como tal, es un crédito que el mismo proveedor le da a la empresa sin exigir ninguna garantía, únicamente expresando en la factura el plazo del pago de la mercancía.
- b. **Pasivos acumulados.-** Son obligaciones que se crean por servicios recibidos que aún no se pagan, por lo general se trata de salarios e impuestos.
- c. **Línea de crédito.-** Es un acuerdo que se celebra entre un banco y un prestatario en el que se indica el crédito máximo que el banco extenderá al prestatario durante un período definido.
- d. **Convenio de crédito revolvente.-** consiste en una línea formal de crédito que es usada a menudo por grandes empresas y es muy similar a una línea de crédito regular. Sin embargo, incluye una característica importante distintiva; el banco tiene la obligación legal de cumplir con un contrato de crédito revolvente y recibirá un honorario por compromiso.
- e. **Documentos negociables.-** consiste en una fuente promisorio sin garantías a corto plazo que emiten empresas de alta reputación crediticia y solamente empresas grandes y de incuestionable solidez financiera pueden emitir documentos negociables.
- f. **Anticipo de clientes.-** Los clientes pueden pagar antes de recibir la totalidad o parte de la mercancía que tiene intención de comprar.

g. Préstamos privados.- Pueden obtenerse préstamos sin garantía a corto plazo de los accionistas de la empresa ya que los que sean adinerados pueden estar dispuestos a prestar dinero a la empresa para sacarla delante de una crisis.

Por otro lado existen también las fuentes de financiamiento a corto plazo en las que se exige una garantía, es decir que la empresa compromete parte de su activo fijo que puede ser su inventario o sus cuentas por cobrar. Dentro de estas podemos encontrar las siguientes:

- Financiamiento por medio de las cuentas por cobrar: este implica la cesión de las cuentas por cobrar en garantía denominado pignoración o bien la venta de las cuenta por cobrar denominado factoraje.

h. Pignoración de cuentas por cobrar.- en esta el prestamista tiene derechos sobre las cuentas por cobrar y a su vez recurso legal hacia el prestatario.

i. Factorización de las cuentas por cobrar.- consiste en un adelanto de efectivo por las transacciones comerciales realizadas por la empresa y se le da la cesión al factor para poder realizar el cobro de las facturas a cuenta y representación del cliente. Estas operaciones son realizadas por entidades de financiación o de crédito como son; bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

j. Gravamen abierto.- Proporciona a la institución de préstamo un gravamen contra los inventarios del prestatario, sin embargo el prestatario tendrá la libertad de vender los inventarios, y de tal forma el valor de la garantía colateral podrá verse reducido por debajo del nivel que existía cuando se concedió el préstamo.

k. Recibos de fideicomiso.- Es un instrumento que reconoce que los bienes se mantiene en fideicomiso para el prestamista en cual firma y entrega un recibo de fideicomiso por los bienes. Estos pueden ser almacenados en un almacén público o mantenerse en las instalaciones del prestatario.

l. Recibos de almacenamiento.- Representa otra forma de usar el inventario como garantía colateral. Consiste en un convenio en virtud del cual el prestamista

emplea una tercera parte para que ejerza el control sobre el inventario del prestatario y para que actúe como agente del prestamista.

m. Garantía de acciones y bonos.- Las acciones y ciertos tipos de bonos que se emiten al portador se pueden ceder como garantía para un préstamo además es natural que el prestamista está interesado en aceptar como garantía las acciones y bonos que tengan un mercado fácil y un precio estable en el mercado.

Pueden emitirse acciones con prima y bajo la par y otros tipos de bonos: bonos de deuda, subordinados, hipotecarios y bajo descuento entre otros.

n. Préstamos con codeudor.- Los préstamos con fiadores originan cuando un tercero firma como fiador para garantizar el préstamo donde si el prestatario no cumple el fiador es responsable por el préstamo y debe garantizar una adecuada solidez financiera.

o. Seguros de vida.- Es la cobertura que estipula el pago de una suma asegurada al momento de fallecer el asegurado ya sea por causa natural o accidental, durante la vigencia de la misma. Tipos de seguros de vida:

- Temporal fijo.
- Vida entera.
- Colectivos de vida.
- Vida prima ahorro.
- Accidente e invalidez.
- Beneficio de muerte adelantada.
- Renta

4.5.2 Fuentes de Financiamiento a Largo Plazo.

Es importante señalar que en las fuentes de financiamiento a largo plazo se requiere que el deudor deje como garantía algún activo fijo y dentro de estas podemos encontrar las siguientes:

- a. Hipoteca
- b. Acciones
- c. Bonos
- d. Arrendamiento financiero

a. Hipoteca.- Es un traslado condicionado de propiedad que es otorgado por el prestatario (deudor) al prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo. Este tipo de financiamientos son realizados por los bancos, que al realizarlos obtienen una ganancia a través de los intereses generados por el tiempo que dure el préstamo.

En caso de que el deudor no llegue a liquidar el préstamo, es el acreedor el que tendría los derechos sobre la propiedad que haya quedado en garantía.

b. Acciones.- Las acciones representan la participación patrimonial o de capital de un accionista dentro de la empresa a la que pertenece. Estas miden el nivel de participación de los accionistas dentro de la organización dependiendo del porcentaje que se posea.

Las acciones se clasifican en Acciones Preferentes que son aquellas que forman parte del capital contable de la empresa y su posesión da derecho a las utilidades después de impuesto de la empresa, hasta cierta cantidad, y a los activos de la misma. También hasta cierta cantidad, en caso de liquidación; Y por otro lado se encuentran las Acciones Comunes que representan la participación residual que confiere al tenedor un derecho sobre las utilidades y los activos de la empresa, después de haberse satisfecho las reclamaciones prioritarias por parte de los accionistas preferentes.

Por esta razón se entiende que la prioridad de las acciones preferentes supera a las de las acciones comunes. Sin embargo ambos tipos de acciones se asemejan en que el dividendo se puede omitir, en que las dos forman parte del capital contable de la empresa y ambas tienen fecha de vencimiento. Se debe tomar aquella que sea la más apropiada como fuente de recurso a largo plazo para el inversionista. Las emisiones más recientes se venden a través de un suscriptor, el método utilizado para vender las nuevas emisiones de acciones es el derecho de suscripción el cual se hace por medio de un corredor de inversiones. Después de haber vendido las acciones, la empresa tendrá que cuidar su valor y considerar operaciones tales como el aumento del número de acciones, la disminución del número de acciones, el listado y la recompra.

- c. Bonos:** Es un instrumento escrito en la forma de una promesa incondicional, certificada, en la cual el prestatario promete pagar una suma especificada en una futura fecha determinada, en unión a los intereses a una tasa determinada y en fechas determinadas.

Cuando una sociedad anónima tiene necesidad de fondos adicionales a largo plazo se ve en el caso de tener que decidir entre la emisión de acciones adicionales del capital o de obtener préstamo expidiendo evidencia del adeudo en la forma de bonos. La emisión de bonos puede ser ventajosa si los actuales accionistas prefieren no compartir su propiedad y las utilidades de la empresa con nuevos accionistas. El derecho de emitir bonos se deriva de la facultad para tomar dinero prestado que la ley otorga a las sociedades anónimas.

El tenedor de un bono es un acreedor; un accionista es un propietario. Debido a que la mayor parte de los bonos tienen que estar respaldados por activos fijos tangibles de la empresa emisora, el propietario de un bono posiblemente goce de mayor protección a su inversión, el tipo de interés que se paga sobre los bonos es por lo general inferior a la tasa de dividendos que reciben las acciones de una empresa.

Cada emisión de bonos está asegurada por una hipoteca conocida como "escritura de fideicomiso". El tenedor del bono recibe una reclamación o gravamen en contra de la propiedad que ha sido ofrecida como seguridad para el préstamo. Si el préstamo no es cubierto por el prestatario, la organización que el fideicomiso puede iniciar acción legal a fin de que se saque a remate la propiedad hipotecada y el valor obtenido de la venta sea aplicada al pago del adeudo.

Al momento de hacerse los arreglos para la expedición e bonos, la empresa prestataria no conoce los nombres de los futuros propietarios de los bonos debido a que éstos serán emitidos por medio de un banco y pueden ser transferidos, más adelante, de mano en mano. En consecuencia la escritura de fideicomiso de estos bonos no puede mencionar a los acreedores, como se hace cuando se trata de una hipoteca directa entre dos personas. La empresa prestataria escoge como representantes de los futuros propietarios de bonos a un banco o una organización financiera para hacerse cargo del fideicomiso.

La escritura de fideicomiso transfiere condicionalmente el título sobre la propiedad hipotecada al fideicomisario.

Por otra parte, los egresos por intereses sobre un bono son cargos fijos el prestatario que deben ser cubiertos a su vencimiento si es que se desea evitar una posible cancelación anticipada del préstamo. Los intereses sobre los bonos tienen que pagarse a las fechas especificadas en los contratos; los dividendos sobre acciones se declaran a discreción del consejo directivo de la empresa.

Por lo tanto, cuando una empresa expide bonos debe estar bien segura de que el uso del dinero tomado en préstamo resultará en una utilidad neta que sea superior al costo de los intereses del propio préstamo.

- d. Arrendamiento financiero:** Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes.

Consiste en dar un préstamo a plazo con pagos periódicos obligatorios que se efectúan en el transcurso de un plazo determinado, generalmente igual o menor que la vida estimada del activo arrendado. El arrendatario (la empresa) pierde el derecho sobre el valor de rescate del activo (que conservará en cambio cuando lo haya comprado).

La mayoría de los arrendamientos no se pueden cancelar, lo cual significa que la empresa está obligada a continuar con los pagos que se acuerden aun cuando abandone el activo por no necesitarlo más. En todo caso, un arrendamiento no cancelable es tan obligatorio para la empresa como los pagos de los intereses que se compromete. Una característica distintiva del arrendamiento financiero es que la empresa (arrendatario) conviene en conservar el activo aunque la propiedad del mismo corresponda al arrendador.

Mientras dure el arrendamiento, el importe total de los pagos excederá al precio original de compra, porque la renta no sólo debe restituir el desembolso original del arrendador, sino también producir intereses por los recursos que se comprometen durante la vida del activo.

CAPITULO V CASO PRÁCTICO

Breve Historia de la Empresa

RedWorld es una empresa productora de helados. Sus principales productos son:

- Helado de Fresa
- Helado de Frambuesa
- Helado de Cereza

Su constitución data hace un año, 2007, trata de competir en un mercado que crece continuamente por lo que contratan nuestros servicios para analizar los resultados de acuerdo a la toma de decisiones y saber cómo afectarán el futuro de la empresa puesto que sus necesidades de información son mayores ya que el mercado y la meta de expansión nos hacen plantear nuevos retos.

La empresa ha dado de baja parte de sus activos los cuales siguen en operación de acuerdo con sus programas de mantenimiento. Además, pretende un cambio de políticas de cobro y pagos con plazos fijos de 30 días, con el fin de obtener flujo de caja suficiente para planear adquisiciones de activos fijos con nuevas tecnologías.

También se han efectuado los estudios necesarios para contar con un sistema de costos, que proporcione parámetros e indicadores de información oportunos y que este entrelazado con los requerimientos presupuestales para efectuar comparaciones entre lo presupuestado y lo real.

Asimismo, se ha diseñado un programa para involucrar a todo el personal de la empresa, de modo que al formular sus presupuestos, tengan la debida comunicación entre ellos, con objeto de que las cifras que se presenten sean lo más cercanas posibles a la realidad.

La producción se mide por litros. Como información complementaria se proporcionan los datos del primer trimestre en cuanto a las ventas unitarias de los artículos, con objeto de realizar un presupuesto de ventas por litros y convertirlo en valores con base en su precio estimado, que figura en las hojas de costos estimados por unidad y por producto.

Ventas del Primer Trimestre

- Fresa 830l
- Frambuesa 470l
- Cereza 350l

REDWORLD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caja y Bancos	14,000.00		Cuentas por Pagar	43,000.00	
Cuentas por Cobrar	35,000.00		Acreedores Diversos	15,300.00	58,300.00
Almacén de Producción en Proceso	4,600.00		CAPITAL CONTABLE		
Almacén de Materia Prima	16,200.00		Capital Social	50,000.00	
Almacén de Artículos Terminados	6,724.00	27,524.00	76,524.00	2,455.00	
FIJO			Utilidades Acumuladas	49,100.00	
Maquinaria y Equipo	85,000.00		Utilidad del Ejercicio	-45,431.00	56,124.00
Dep. Acum. De Maq. Y Equipo	62,500.00	22,500.00			
Mobiliario y Equipo	34,200.00				
Dep. Acum. De Mob. Y Equipo	26,400.00	7,800.00			
Equipo de Transporte	20,000.00				
Dep. Acum. De Eq. De Transporte	16,000.00	4,000.00			
34,300.00					
DIFERIDO					
Pagos Anticipados		3,600.00			
SUMA ACTIVO		114,424.00	SUMA PASIVO Y CAPITAL		114,424.00

REDWORLD, S.A. DE C.V.
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS Y ARTICULOS TERMINADOS AL 1°
DE ENERO DEL 2013

ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO	TOTAL
Fresa	95	30.02	2,851.90
Frambuesa	70	28.14	1,969.80
Cereza	80	23.78	1,902.30
TOTALES			6,724.00

ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS			
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Leche	1,032	10.30	10,634.01
Crema para batir	300	4.00	1,200.00
Colorante rojo	1,251	0.50	625.00
Saborizante 1	750	2.30	1,725.00
Saborizante 2	900	1.12	1,007.99
Saborizante 3	1,050	0.96	1,008.00
TOTALES			16,200.00

REDWORLD, S.A. DE C.V.

HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR LITRO

FRESA			
CONCEPTO	CANTIDAD (G)	PRECIO	TOTAL
Materias Primas			
Leche	0.25	10.30	2.58
Crema para batir	1.80	4.00	7.20
Colorante rojo	2.00	0.50	1.00
Saborizante 1	1.50	2.30	3.45
Total Materia prima			14.22
Mano de Obra	20.00	0.16	3.14
Cargos Indirectos			
Fijos	0.80		0.80
Variables	1.45		1.45
Total Cargos Indirectos			2.25
COSTO TOTALES			19.61
PRECIO DE VENTA			39.03

REDWORLD, S.A. DE C.V.
HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR LITRO

FRAMBUESA			
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD (G)	PRECIO	TOTAL
Leche	0.25	10.30	2.58
Crema para batir	1.80	4.00	7.20
Colorante rojo	2.00	0.50	1.00
Saborizante 2	1.50	1.12	1.68
Total Materia prima			12.45
Mano de Obra	20.00	0.16	3.14
Cargos Indirectos			
Fijos	0.80		0.80
Variables	1.45		1.45
Total de Cargos Indirectos			2.25
COSTO TOTALES			17.84
PRECIO DE VENTA			36.73

REDWORLD, S.A. DE C.V.

HOJA DE COSTOS ESTIMADOS POR LITRO

CEREZA			
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD (G)	PRECIO	TOTAL
Leche	0.25	10.30	2.58
Crema para batir	1.80	4.00	7.20
Colorante rojo	2.00	0.50	1.00
Saborizante 3	1.50	0.96	1.44
Total Materia prima			12.21
Mano de Obra	20.00	0.16	3.14
Cargos Indirectos			
Fijos	0.80		0.80
Variables	1.45		1.45
Total Cargos Indirectos			2.25
COSTO TOTALES			17.60
PRECIO DE VENTA			36.42

REDWORLD, S.A. DE C.V.
HOJA DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS POR LITRO

CONCEPTO	GASTO POR UNIDAD
Fijos	2.85
Variables	3.40
Total Gastos Administración	6.25
Fijos	2.30
Variables	1.86
Total de Gastos de Venta	4.16

REDWORLD, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

	FRESA	FRAMBUESA	CEREZA
Ventas del Trimestre anterior	830.00	470.00	350.00
mas: Factores especificos de ventas			
De ajuste	5	3	4
De cambio	3	1	1
De crecimiento	26	10	15
	34.00	14.00	20.00
igual: Presupuesto hasta factores especificos	864.00	484.00	370.00
mas: Factores Especificos + 2%	2%	2%	2%
FRESA	17.28		
FRAMBUESA		9.68	
CEREZA			7.40
	17.28	9.68	7.40
igual: Presupuesto hasta factores economicos	881.28	493.68	377.40
mas: Factores administrativos + 3%	3%	3%	3%
FRESA	26.44		
FRAMBUESA		14.81	
CEREZA			11.32
	26.44	14.81	11.32
igual: Presupuesto total en unidades	907.72	508.49	388.72
por: Precio de venta	39.03	36.73	36.42
	1-3	2-3	3-3
igual: Presupuesto total en valores	35,429.58	18,677.08	14,156.66
TOTAL DE VENTAS	35,429.58	18,677.08	68,263.31

REDWORLD, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 01 DE ENERO
AL 31 DE MARZO DE 2013

	PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	ENERO
	Fresa	500	39.03	19,515.73
	Frambuesa	265	36.73	9,733.57
	Cereza	200	36.42	7,283.69
mas:	Subtotal	965		36,532.99

	PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	FEBRERO
	Fresa	300	39.03	11,709.44
	Frambuesa	165	36.73	6,060.52
	Cereza	135	36.42	4,916.49
mas:	Subtotal	600		22,686.45

	PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	MARZO
	Fresa	107	39.03	4,176.37
	Frambuesa	79	36.73	2,901.71
	Cereza	53	36.42	1,930.18
mas:	Subtotal	239		9,008.25

	PRODUCTO	UNIDADES TOTALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS TOTALES
	Fresa	907	39.03	35,401.53
	Frambuesa	509	36.73	18,695.80
	Cereza	388	36.42	14,130.36
igual:	Total General	1804		68,227.70

BQ22

REDWORLD, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (UNIDADES Y VALORES) DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

CONCEPTO	MES	VENTAS ESTIMADAS	INV. FINAL DESEADO	INVENTARIO INICIAL	UNIDADES A PRODUCIR	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	CARGOS INDIRECTOS	TOTAL	
Costo de Producción			mas:	menos:	igual:					
Fresa						14.22	3.14	2.25	19.61	
Enero	500	} II-1	50	95	455	6,472.01	1,428.70	1,023.75	8,924.46	
Febrero	300		30	50	280	3,982.78	879.20	630.00	5,491.98	
Marzo	107		20	30	97	1,379.75	304.58	218.25	1,902.58	
	907		100	175	832	11,834.53	2,612.48	1,872.00	16,319.01	
Frambuesa						12.45	3.14	2.25	17.84	
Enero	265	} II-1	42	70	237	2,951.64	744.18	533.25	4,229.07	
Febrero	165		42	42	165	2,054.94	518.10	371.25	2,944.29	
Marzo	79		22	42	59	734.80	185.26	132.75	1,052.81	
	509		106	154	461	5,741.38	1,447.54	1,037.25	8,226.17	
Cereza						12.21	3.14	2.25	17.60	
Enero	200	} II-1	60	80	180	2,198.56	565.20	405.00	3,168.76	
Febrero	135		20	60	95	1,160.35	298.30	213.75	1,672.40	
Marzo	53		20	20	53	647.35	166.42	119.25	933.02	
	388		100	160	328	4,006.26	1,029.92	738.00	5,774.18	
						TOTAL	21,582.17	5,089.94	3,647.25	30,319.36

REDWORLD, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

PRODUCTO	PRODUCCIÓN	LECHE	TOTAL	CREMA PARA BATIR	TOTAL	COLORANTE ROJO	TOTAL	SABORIZANTES	TOTAL
Fresa		0.25	10.30	1.80	4.00	2.00	0.50	1.50	2.30
Enero	455	113.75	1,171.63	819.00	3,276.00	910.00	454.64	682.50	1,569.75
Febrero	280	70.00	721.00	504.00	2,016.00	560.00	279.78	420.00	966.00
Marzo	97	24.25	249.78	174.60	698.40	194.00	96.92	145.50	334.65
	832	208.00	2,142.40	1,497.60	5,990.40	1,664.00	831.33	1,248.00	2,870.40

SUMAS TOTALES 11,834.53

Frambuesa		0.25	10.30	1.80	4.00	2.00	0.50	1.50	1.12
Enero	237	59.25	610.28	426.60	1,706.40	474.00	236.81	355.50	398.16
Febrero	165	41.25	424.88	297.00	1,188.00	330.00	164.87	247.50	277.20
Marzo	59	14.75	151.93	106.20	424.80	118.00	58.95	88.50	99.12
	461	115.25	1,187.08	829.80	3,319.20	922.00	460.63	691.50	774.47

SUMAS TOTALES 5,741.38

Cereza		0.25	10.30	1.80	4.00	2.00	0.50	1.50	0.96
Enero	180	45.00	463.50	324.00	1,296.00	360.00	179.86	270.00	259.20
Febrero	95	23.75	244.63	171.00	684.00	190.00	94.92	142.50	136.80
Marzo	53	13.25	136.48	95.40	381.60	106.00	52.96	79.50	76.32
	328	82.00	844.60	590.40	2,361.60	656.00	327.74	492.00	472.32

SUMAS TOTALES 4,006.26

III 21,582.17
XVI

RESUMEN M.P. (ESPECIE)	LECHE	CREMA PARA BATIR	COLORANTE ROJO	SABORIZANTE 1	SABORIZANTE 2	SABORIZANTE 3
Enero	218.00	1,569.60	1,744.00	682.50	355.50	270.00
Febrero	135.00	972.00	1,080.00	420.00	247.50	142.50
Marzo	52.25	376.20	418.00	145.50	88.50	79.50
	405.25	2,917.80	3,242.00	1,248.00	691.50	492.00

REDWORLD, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

CONCEPTO	MES	CONSUMO	INVENTARIO FINAL <i>mas:</i>	INVENTARIO INICIAL <i>menos:</i>	COMPRAS <i>igual:</i>	PRECIO	TOTAL
LECHE	Enero	218	1,200	1,032	386	10.30	3,971.39
	Febrero	135	1,356	1,200	291	10.30	2,997.30
	Marzo	52	1,456	1,356	152	10.30	1,568.18
		405	4,012	3,588	829		8,536.87
CREMA PARA BATIR	Enero	1,570	490	300	1,760	4.00	7,038.40
	Febrero	972	345	490	827	4.00	3,308.00
	Marzo	376	480	345	511	4.00	2,044.80
		2,918	1,315	1,135	3,098		12,391.20
COLORANTE ROJO	Enero	1,744	1,345	1,251	1,838	0.50	918.27
	Febrero	1,080	1,056	1,345	791	0.50	395.18
	Marzo	418	678	1,056	40	0.50	19.98
		3,242	3,079	3,652	2,669		1,333.43
SABORIZANTE 1	Enero	683	567	750	500	2.30	1,148.85
	Febrero	420	678	567	531	2.30	1,221.30
	Marzo	146	678	678	146	2.30	334.65
		1,248	1,923	1,995	1,176		2,704.80
SABORIZANTE 2	Enero	356	1,234	900	690	1.12	772.23
	Febrero	248	1,123	1,234	137	1.12	152.88
	Marzo	89	1,089	1,123	55	1.12	61.04
		692	3,446	3,257	881		986.15
SABORIZANTE 3	Enero	270	879	1,050	99	0.96	95.04
	Febrero	143	897	879	161	0.96	154.08
	Marzo	80	1,156	897	339	0.96	324.96
		492	2,932	2,826	598		574.08
						TOTAL	26,526.53

REDWORLD, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DESEABLES DE MATERIA PRIMA Y ARTICULOS
TERMINADOS 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

ALMACEN DE MATERIA PRIMA	UNIDADES	COSTO	TOTAL
Leche	1,456	10.30	14,996.80
Crema para batir	480	4.00	1,920.00
Colorante rojo	678	0.50	338.73
Saborizante 1	678	2.30	1,559.40
Saborizante 2	1,089	1.12	1,219.67
Saborizante 3	1,156	0.96	1,109.76
		H.C	21,144.36

ALAMCEN DE ARTICULOS TERMINADOS	UNIDADES	COSTO	TOTAL
Fresa	20	14.22	284.48
Frambuesa	22	12.45	273.99
Cereza	20	12.21	244.28
		H.C.	802.76

REDWORLD, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN PROCESO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

base: Movimientos registrados en el Almacen de Articulos Terminados

	Saldo Inicial de Producción en proceso al 01 de Enero	4,600.00	W
mas:	Consumo de Materias Primas	21,582.17	IV
total:	Cargos a la Cuenta	26,182.17	
menos:	Producción Terminada Traspasada al Almacen de Articulos Terminados	26,182.17	
	Saldo	0.00	

Movimientos en Almacen de Articulos Terminados

	Saldo Inicial al 01 de Enero	6,724.00		
	Traspaso Saldo Inicial de Proceso	4,600.00		
	Producción Terminada en el Periodo	21,582.17	32,906.17	
menos:	Costo de la Producción Vendida (A)		23,992.33	
	Saldo Deudor		8,913.84	
	Comparación contra la Valuación del Inventario deseable del Almacen de Articulos Terminados al 31 de Marzo		802.76	VI
	Ajuste considerado como Saldo de Producción en Proceso por efecto del Proceso Contable y la Valuación anterior		8,111.08	

(A) Comprobación de la Producción Vendida

	FRESA	CEREZA	FRAMBUESA	
	Ventas en Unidades	907.72	508.49	388.72
por:	Costo smp	14.22	12.45	12.21
	TOTAL	12,911.57	6,332.84	4,747.93
	TOTAL GENERAL			23,992.33

NOTA: Únicamente se considera el valor de la materia prima como costo de producción con sus efectos y ventajas correspondientes

REDWORLD, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

BASE: ESFR

DEPRECIACIONES		INVERSIÓN ORIGINAL	TASA	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	
a) MAQUINARIA Y EQUIPO		85,000.00	5%	4,250.00	354.17	
b) MUEBLES Y ENSERES		34,200.00	10%	3,420.00	285.00	
c) EQUIPO DE TRANSPORTE		20,000.00	25%	5,000.00	416.67	
					<u>1,055.83</u>	
a) MAQUINARIA Y EQUIPO		FRESA	FRAMBUESA	CERESA	TOTAL MENSUAL	TOTAL TRIMESTRAL
100% Cargos Indirectos	354.17	118.06	118.06	118.06	354.17	1,062.50 IX
b) MUEBLES Y ENSERES						
40% Gastos de Venta	114.00 *	38.00	38.00	38.00	114.00	342.00 XI
60% Gastos de Administracion	171.00	57.00	57.00	57.00	171.00	513.00 X
		<u>95.00</u>	<u>95.00</u>	<u>95.00</u>	<u>285.00</u>	<u>855.00</u>
c) EQUIPO DE TRANSPORTE						
100% Gastos de Venta	416.67 *	138.89	138.89	138.89	416.67	1,250.00 XI
		<u>351.94</u>	<u>351.94</u>	<u>351.94</u>	<u>1,055.83</u>	<u>3,167.50</u>

* \$ 114 - \$ 417 = 531.00 DEL ANEXO XI - 1/3

AMORTIZACIONES (PAGOS ANTICIPADOS)

	FRESA	FRAMBUESA	CERESA
Saldo al 01 de Enero de 2013	3,600.00		
Amortizaciones	0.050		
Cargos Indirectos	180.00	60.00	60.00
Saldo al 31 de Marzo de 2013	<u>3,420.00</u>		<u>60.00</u>

REDWORLD, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CARGOS INDIRECTOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO
DEL 2013

Enero	IX-1-3	3,963.19	
Febrero	IX-2-3	2,937.71	
Marzo	IX-3-3	<u>1,840.37</u>	8,741.27 XVI y XIII

DEPRECIACIÓN

Enero	IX-1-3	534.17	
Febrero	IX-2-3	369.17	
Marzo	IX-3-3	<u>264.00</u>	<u>1,167.33 XIII-1</u>
TOTAL			<u>7,573.94 XIII-1</u>

RESUMEN CLASIFICADO

CIP mas Sueldos y Salarios

Constante	6,392.27
Variable	<u>2,349.00</u>
	<u>8,741.27 XX-1</u>

COMPROBACIÓN:

Producción

Fresa	III {	832.00	5.39	=	4,486.65
Frambuesa		461.00	5.39	=	2,485.71
Cereza		328.00	5.39	=	<u>1,768.92</u>
TOTAL					<u><u>8,741.27</u></u>

REDWORLD, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO ANALITICO DE COSTO DE CONVERSIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE
MARZO DEL 2013

CEDULA	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	
IX-1-3	4,486.65	2,019.76	1,513.26	953.64	
IX-2-3	2,485.71	1,109.24	881.16	495.32	
IX-3-3	1,768.92	834.20	543.30	391.42	
	8,741.27	3,963.19	2,937.71	1,840.37	IX
SUELDOS Y SALARIOS			CONSTANTES	VARIABLES	TOTALES
IX-1-3	2,612.48		669.17	1,205.00	
IX-2-3	1,447.54		369.17	669.00	
IX-3-3	1,029.92		264.00	475.00	
SUMAS	5,089.94		1,302.33	2,349.00	8,741.27
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS Y CIP CONSTANTES			6,392.27		

ALGAMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CARGOS INDIRECTOS AL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO FRESA	TOTAL		455 ENERO		280 FEBRERO		97 MARZO		COSTOS	UNIDADES
1. MANO DE OBRA	2,612.48	IX-1	1,428.70	III	879.20	III	304.58	III	3.14	832
2. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN										
A) CONSTANTES:										
Diversos	135.00		45.00		45.00		45.00			
Depreciación	534.17	VIII	178.06	VIII	178.06	VIII	178.06	VIII		
SUBTOTAL	669.17	IX-1	223.06		223.06		223.06		0.80	832
B) VARIABLES:										
Luz	416.00		123.00		157.00		136.00			
Mantenimiento	312.00		90.00		88.00		134.00			
Papelería	201.00		67.00		78.00		56.00			
Materiales Diversos	276.00		88.00		88.00		100.00			
SUBTOTAL	1,205.00		368.00		411.00		426.00		1.45	832
TOTAL	4,486.65	IX-1	2,019.76	IX-1	1,513.26	IX-1	953.64	IX-1		
Menos: DEP. Y AMORT. SEGUROS	534.17		178.06		178.06		178.06			
TOTAL	3,952.48		1,841.70		1,335.20		775.58			

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Enero	455	III				CONSTANTE	0.80
Febrero	280	III				VARIABLE	1.45
Marzo	97	III					
	<u>832</u>						

ALGAMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COSTO DE CONVERSIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO FRAMBUESA	TOTAL		237 ENERO		165 FEBRERO		59 MARZO		COSTOS	UNIDADES
1. SUELDOS Y SALARIOS	1,447.54	IX-1	744.18	III	518.10	III	185.26	III	3.14	461
2. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN										
A) CONSTANTES:										
Depreccion	369.17		123.06		123.06		123.06			
SUBTOTAL	369.17	IX-1	123.06		123.06		123.06		0.80	461
B) VARIABLES:										
Luz	209.00		78.00		75.00		56.00			
Mantenimiento	170.00		62.00		65.00		43.00			
Papeleria	129.00		33.00		53.00		43.00			
Materiales Diversos	161.00		69.00		47.00		45.00			
SUBTOTAL	669.00		242.00		240.00		187.00		1.45	461
TOTAL	2,485.71	IX-1	1,109.24	IX-1	881.16	IX-1	495.32	IX-1		
Menos: DEP. Y AMORT. SEGUROS	369.17		123.06		123.06		123.06			
TOTAL	2,116.54		986.18		758.10		372.26			

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

									C.I.P.
Enero	237	III						CONSTANTE	0.80
Febrero	165	III						VARIABLE	1.45
Marzo	59	III							
	<u>461</u>								

ALGAMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COSTO DE CONVERSIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO CEREZA	TOTAL		180 ENERO		95 FEBRERO		53 MARZO		COSTOS	UNIDADES
1. SUELDOS Y SALARIOS	1,029.92	IX-1	565.20	III	298.30	III	166.42	III	3.14	328
2. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN										
A) CONSTANTES:										
Depreciación	264.00	VIII	88.00	VIII	88.00	VIII	88.00	VIII		
SUBTOTAL	264.00	IX-1	88.00		88.00		88.00		0.80	328
B) VARIABLES:										
Luz	263.00		98.00		87.00		78.00			
Mantenimiento	93.00		35.00		30.00		28.00			
Papelería	50.00		18.00		15.00		17.00			
Materiales Diversos	69.00		30.00		25.00		14.00			
SUBTOTAL	475.00		181.00		157.00		137.00		1.45	328
TOTAL	1,768.92	IX-1	834.20	IX-1	543.30	IX-1	391.42	IX-1		
Menos: DEP. Y AMORT. SEGUROS	264.00		88.00		88.00		88.00			
TOTAL	1,504.92		746.20		455.30		303.42			

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

								C.I.P.
Enero	180	III						CONSTANTE
Febrero	95	III						VARIABLE
Marzo	53	III						
	<u>328</u>							

ALGAMEX, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO SUMARIO DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

Enero	X-1-3	2,515.00		
Febrero	X-2-3	2,356.00		
Marzo	X-3-3	<u>1,989.00</u>	6,860.00	XVIII

DEPRECIACIÓN

Enero	X-1-3	171.00	VIII	
Febrero	X-2-3	171.00	VIII	
Marzo	X-3-3	<u>171.00</u>	VIII	513.00 XII
TOTAL				<u>6,347.00</u> XIII

RESUMEN DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

Constante		4,620.00	XXI
Variable		<u>5,510.00</u>	XXI
		10,130.00	X-1

COMPROBACIÓN:

Producción

Fresa	III	}	832.00	6.25	=	5,198.00	} X-1
Frambuesa			461.00	6.25	=	2,882.00	
Cereza			328.00	6.25	=	<u>2,050.00</u>	
TOTAL						<u>10,130.00</u>	

ALGAMEX, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012

CEDULA	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTALES	
X-1-3	1,167.00	1,398.00	1,103.00	3,668.00	
X-2-3	696.00	532.00	604.00	1,832.00	
X-3-3	652.00	426.00	282.00	1,360.00	
	2,515.00	2,356.00	1,989.00	6,860.00	
SUELDOS Y SALARIOS			CONSTANTES	VARIABLES	TOTALES
X-1-3	1,950.00		420.00	2,828.00	
X-2-3	350.00		964.00	1,568.00	
X-3-3	690.00		246.00	1,114.00	
SUMAS	2,990.00		1,630.00	5,510.00	10,130.00
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS Y CIP CONSTANTES			4,620.00		

ALGAMEX, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO FRESA	TOTAL	455 ENERO	280 FEBRERO	97 MARZO	COSTOS	UNIDADES
A) CONSTANTES:						
Sueldos y Salarios	1,950.00	650.00	650.00	650.00		
Depreciación	171.00	57.00	57.00	57.00		
Diversos	249.00	83.00	83.00	83.00		
SUBTOTAL	2,370.00	790.00	790.00	790.00	2.85	832
B) VARIABLES:						
Papelería	1,115.00	415.00	350.00	350.00		
Materiales Diversos	934.00	345.00	254.00	335.00		
Teléfonos	779.00	267.00	234.00	278.00		
SUBTOTAL	2,828.00	1,027.00	838.00	963.00	3.40	832
PARCIAL	5,198.00	1,817.00	1,628.00	1,753.00		
Menos: DEPRECIACIÓN	171.00	57.00	57.00	57.00		
TOTAL	5,027.00	1,760.00	1,571.00	1,696.00		

ALGAMEX, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO FRAMBUESA	TOTAL	237 ENERO	165 FEBRERO	59 MARZO	COSTOS	UNIDADES
A) CONSTANTES:						
Sueldos y Salarios	1,050.00	350.00	350.00	350.00		
Depreciación	171.00	57.00	57.00	57.00		
Diversos	93.00	31.00	31.00	31.00		
SUBTOTAL	1,314.00	438.00	438.00	438.00	2.85	461
B) VARIABLES:						
Papelería	732.00	345.00	187.00	200.00		
Materiales Diversos	245.00	78.00	87.00	80.00		
Teléfonos	591.00	185.00	170.00	236.00		
SUBTOTAL	1,568.00	608.00	444.00	516.00	3.40	461
PARCIAL	2,882.00	1,046.00	882.00	954.00		
Menos: DEPRECIACIÓN	171.00	57.00	57.00	57.00		
TOTAL	2,711.00	989.00	825.00	897.00		

ALGAMEX, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE COSTO DE ADMINISTRACIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO CEREZA	TOTAL	180 ENERO	95 FEBRERO	53 MARZO	COSTOS	UNIDADES
A) CONSTANTES:						
Sueldos y Salarios	690.00	230.00	230.00	230.00		
Depreciación	171.00	57.00	57.00	57.00		
Diversos	75.00	25.00	25.00	25.00		
SUBTOTAL	936.00	312.00	312.00	312.00	2.85	328
B) VARIABLES:						
Mantenimiento	437.00	200.00	152.00	85.00		
Papelería	130.00	60.00	40.00	30.00		
Materiales Diversos	247.00	150.00	62.00	35.00		
Teléfonos	300.00	160.00	90.00	50.00		
SUBTOTAL	1,114.00	570.00	344.00	200.00	3.40	328
PARCIAL	2,050.00	882.00	656.00	512.00		
Menos: DEPRECIACIÓN	171.00	57.00	57.00	57.00		
TOTAL	2,221.00	825.00	599.00	455.00		

ALGAMEX, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS DE VENTA DEL 01 DE ENERO
AL 31 DE MARZO DE 2013

Enero	X-1-3	2,343.78			
Febrero	X-2-3	2,119.67			
Marzo	X-3-3	<u>2,047.67</u>		6,511.11	XVII
DEPRECIACIÓN					
Enero	X-1-3	531.00	VIII		
Febrero	X-2-3	531.00	VIII		
Marzo	X-3-3	<u>531.00</u>	VIII	1,593.00	XIII-1
TOTAL				<u><u>4,918.11</u></u>	XIII-1

RESUMEN DE COSTOS DE DISTRIBUCIÓN

Constante	3,728.00	XXI
Variable	<u>3,020.00</u>	XXI
	6,748.00	X-1

COMPROBACIÓN:

Producción

Fresa	III {	832.00	4.16	=	3,460.67	} X-1
Frambuesa		461.00	4.17	=	1,920.67	
Cereza		328.00	4.17	=	1,366.67	
TOTAL					<u><u>6,748.00</u></u>	

ALGAMEX, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE GATOS DE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

CEDULA	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTALES
XI-1-3	1,286.89	1,086.89	1,086.89	3,460.67
XI-2-3	653.89	637.89	628.89	1,920.67
XI-3-3	403.00	394.89	331.89	1,129.78
	2,343.78	2,119.67	2,047.67	6,511.11

SUELDOS Y SALARIOS		CONSTANTES	VARIABLES	TOTALES
XI-1-3	1,290.00	620.67	1,550.00	
XI-2-3	510.00	551.67	859.00	
XI-3-3	150.00	605.67	611.00	
SUMAS	1,950.00	1,778.00	3,020.00	6,748.00

TOTAL SUELDOS Y SALARIOS Y CIP CONSTANTES	3,728.00
--	-----------------

ALGAMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO FRESA	TOTAL	455 ENERO	280 FEBRERO	97 MARZO	COSTOS	UNIDADES
A) CONSTANTES:						
Sueldos	1,290.00	430.00	430.00	430.00		
Depreciación	530.67	176.89	176.89	176.89		
Diversos	90.00	30.00	30.00	30.00		
SUBTOTAL	1,910.67	636.89	636.89	636.89	2.30	832
B) VARIABLES:						
Papelería	450.00	200.00	150.00	100.00		
Comisiones	1,100.00	450.00	300.00	350.00		
SUBTOTAL	1,550.00	650.00	450.00	450.00	1.86	832
PARCIAL	3,460.67	1,286.89	1,086.89	1,086.89		
Menos: DEPRECIACIÓN	530.67	176.89	176.89	176.89		
TOTAL	3,991.33	1,110.00	910.00	910.00		

ALGAMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO FRAMBUESA	TOTAL	237 ENERO	165 FEBRERO	59 MARZO	COSTOS	UNIDADES
A) CONSTANTES:						
Sueldos	510.00	170.00	170.00	170.00		
Depreciación	530.67	176.89	176.89	176.89		
Diversos	21.00	7.00	7.00	7.00		
SUBTOTAL	1,061.67	353.89	353.89	353.89	2.30	461
B) VARIABLES:						
Papelería	200.00	70.00	80.00	50.00		
Teléfonos	454.00	180.00	124.00	150.00		
Comisiones	205.00	50.00	80.00	75.00		
SUBTOTAL	859.00	300.00	284.00	275.00	1.86	461
PARCIAL	1,920.67	653.89	637.89	628.89		
Menos: DEPRECIACIÓN	530.67	176.89	176.89	176.89		
TOTAL	2,451.33	477.00	461.00	452.00		

ALGAMEX, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE COSTO DE GASTOS DEVENTA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

BASE: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y HOJA DE COSTOS

PRODUCTO CEREZA	TOTAL	180 ENERO	95 FEBRERO	53 MARZO	COSTOS	UNIDADES
A) CONSTANTES:						
Sueldos	150.00	50.00	50.00	50.00		
Depreciación	530.67	176.89	176.89	176.89		
Diversos	75.00	25.00	25.00	25.00		
SUBTOTAL	755.67	15.00	251.89	251.89	2.30	328
B) VARIABLES:						
Papeleria	198.00	126.00	46.00	26.00		
Teléfonos	260.00	165.00	61.00	34.00		
Comisiones	153.00	97.00	36.00	20.00		
SUBTOTAL	611.00	388.00	143.00	80.00	1.86	328
PARCIAL	1,366.67	403.00	394.89	331.89		
Menos: DEPRECIACIÓN	530.67	176.89	176.89	176.89		
TOTAL	1,897.33	226.11	218.00	155.00		

REDWORLD, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COBRANZAS DEL 01 ENERO AL 31 DE MARZO 2013

BASE: PRESUPUESTO DE VENTAS Y ESFR

			ENERO	FEBRERO	MARZO
	Enero	36,532.99	35,000.00		
	Febrero	22,686.45		36,532.99	
	Marzo	9,008.25			22,686.45
	Total Ventas Presupuestadas	68,227.70			
mas:	Cobranza Anterior	35,000.00			
igual:	Total de Cobros	103,227.70			
menos:	Cobros Pendientes al Cierre	9,008.25			
igual:	Cobranza del Periodo	94,219.45			94,219.45

POLÍTICA DE COBRO: 30 DÍAS

REDWORLD, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

BASE: PRESUPUESTO DE COSTOS Y ESFR

CONCEPTO	MATERIA PRIMA		COSTO DE CONVERSIÓN		GASTOS DE VENTA		COSTO DE ADMINISTRACIÓN		ISR	TOTAL
Enero	13,944.18	ESFR	3,963.19	IX	2,343.78	XI	2,515.00	X		22,766.15
Febrero	8,228.74		2,937.71	IX	2,119.67	XI	2,356.00	X		15,642.12
Marzo	4,353.61		1,840.37	IX	2,047.67	XI	1,989.00	X	0.00	10,230.65
	26,526.53		8,741.27		6,511.11		6,860.00		0.00	48,638.92
	XIII-1								ESFR	XIV
mas:										
Depreciaciones y Amortizaciones			1,167.33		1,593.00		513.00			
			9,908.61	IX	8,104.11	XI	7,373.00	X		25,385.72

REDWORLD, S.A. DE C.V.
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR DE MATERIA PRIMA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE
 MARZO 2013**

BASE: PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

		ENERO	FEBRERO	MARZO
Enero	13,944.18	43,000.00		
Febrero	8,228.74		13,944.18	
Marzo	4,353.61			8,228.74
Total	<u>26,526.53</u>			
mas: Pagos Anteriores	43,000.00		ESFR	
igual: Total de Pagos	<u>69,526.53</u>			
menos: Pagos pendientes al 31 de Marzo de 2012	4,353.61		XVIII Y ESFR	
igual: Total	<u>65,172.92</u>			65,172.92
	XIII			

POLITICA DE PAGOS: 30 DIAS

REDWORLD, S.A. DE C.V.**PRESUPUESTO DE CAJA (CASH FLOW) DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013**

BASE: PRESUPUESTO DE COBRANZA Y DE CUENTAS POR PAGAR

MES	SALDO INICIAL	CUENTAS POR COBRAR	SUMA	CUENTAS POR PAGAR	SALDO
Enero	14,000.00	ESFR 35,000.00	49,000.00	43,000.00	6,000.00
Febrero	6,000.00	36,532.99	42,532.99	13,944.18	28,588.81
Marzo	28,588.81	22,686.45	51,275.26	8,228.74	43,046.52
	<u>48,588.81</u>	<u>94,219.45</u>	<u>142,808.26</u>	<u>65,172.92</u>	<u>77,635.33</u>
		XII		XIII	

REDWORLD, S.A. DE C.V.

INTEGRACIÓN DE ACREEDORES DIVERSOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013

	DEBE		HABER	
Saldo Inicial			15,300.00	ESFR
Pago del ISR a Marzo 2012	0.00	XIII		
ISR 3er Trimestre			13,450.16	XVII
Cuentas Incobrables			4,410.86	
			<u>24,339.30</u>	XVIII
 INCREMENTO A LA RESERVA LEGAL				
Utilidad del periodo Enero - Marzo			44,833.88	XVII
Incremento virtual 5%			2,241.69	
Reserva al 31 de diciembre de 2011			2,455.00	ESFR
			<u>4,696.69</u>	XVIII
 MODIFICACIÓN DE LAS UTILIDADES				
Utilidad del periodo Enero - Marzo			44,833.88	XVII
menos: Incremento virtual 5%				
Reserva Legal			2,241.69	
Utilidad Neta del Ejercicio			<u>42,592.19</u>	ESFP
 Reserva Legal				
Utilidades de Ejercicios Anteriores	49,100.00	ESFR		
Pérdida del Ejercicio 2011	-45,431.00	ESFR	<u>3,669.00</u>	ESFP

REDWORLD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PRESUPUESTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE
MARZO DE 2013

	Inventario de Materia Prima	16,200.00		INV		
mas:	Compras de Materia Prima	26,526.53		V		
igual:	Materia Prima Disponible	<u>42,726.54</u>				
menos:	Inventario Final de Materia Prima	<u>21,144.36</u>		VI		
igual:	Materia Prima Utilizada				21,582.17	IV
	Sueldos y Salarios	5,089.94		IX-1		
	COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN:					
	Fijos	1,302.33				
	variables	2,349.00	3,651.33	IX-1	8,741.27	IX
igual:	COSTO DE PRODUCCIÓN		<u>3,651.33</u>		<u>30,323.45</u>	
mas:	Inventario Inicial de Producción en Proceso	4,600.00		II		
menos:	Inventario Final de Producción en Proceso	<u>26,182.17</u>		VII	<u>-21,582.17</u>	VII
igual:	COSTO DE PRODUCCIÓN DE ARTICULOS TERMINADOS				8,741.27	XVII
mas:	Inventario Inicial de Articulos Terminados	6,724.00		INV		
menos:	Inventario Final de Articulos Terminados	<u>8,913.84</u>		VI	<u>-2,189.84</u>	
igual:	COSTO DE VENTAS			XVII	6,551.43	XX

REDWORLD, S.A. DE C.V.**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO 2013**

	Ventas				68,263.31	II
menos:	Costo de producción de lo vendido				6,551.43	XVI
igual:	Margen sobre la venta				<u>61,711.88</u>	
menos:	Costo de Administración					
	Fijo	4,620.00				
	Variable	<u>5,510.00</u>	10,130.00	X		
menos:	Gastos de Venta					
	Fijo	3,728.00				
	Variable	<u>3,020.00</u>	<u>6,748.00</u>	XI	16,878.00	
igual:	Utilidad de Operación				<u>44,833.88</u>	+
menos:	ISR				<u>13,450.16</u>	-
igual:	Utilidad antes de Impuestos				<u>31,383.72</u>	

ANALISIS DEL ISR

	Utilidad Trimestral	44,833.88
por:	Numero de trimestre en el año	<u>4</u>
	Utilidad Anual	179,335.52
	Impuesto Sobre la Renta	<u>53,800.66</u>
	Impuesto Sobre la Renta Trimestral	<u><u>13,450.16</u></u>

REDWORLD, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE MARZO DE 2012

ACTIVO				PASIVO			
CIRCULANTE				CIRCULANTE			
Caja y Bancos			43,046.52	XIV	Cuentas por Pagar	4,353.61	XIII
Cuentas por Cobrar			9,008.25	XII	Acreedores Diversos	24,339.30	XV
Almacen de Producción en Proceso	26,182.17	VII					
Almacen de Materia Prima	4,600.00	VI					
Almacen de Articulos Terminados	8,913.84	VI	39,696.02				
FIJO				CAPITAL CONTABLE			
Maquinaria y Equipo	85,000.00				Capital Social	50,000.00	ESFR
Dep. Acum. De Maq. Y Equipo	62,500.00	22,500.00			Reserva Legal	4,696.69	
Mobiliario y Equipo	34,200.00				Utilidades Acumuladas	3,669.00	
Dep. Acum. De Mob. Y Equipo	26,400.00	7,800.00			Utilidad del Ejercicio	42,592.19	100,957.88
Equipo de Transporte	20,000.00						
Dep. Acum. De Eq. De Transporte	16,000.00	4,000.00	34,300.00				
DIFERIDO							
Pagos Anticipados			3,600.00	XVIII			
SUMA ACTIVO			129,650.79		SUMA PASIVO Y CAPITAL		129,650.79

REDWORLD, S.A. DE C.V.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS

ORIGEN

			661,430.00
Recursos Propios			
Incremento del Capital Contable			
más: Disminución de Inversiones			
Aplicación a costos:			
Maquinaria y equipo	1,062.50	VIII	
Mobiliario y equipo	855.00	VIII	
Equipo de oficina	1,250.00	VIII	3,167.50
Amortizaciones			180.00
Total de Recursos			664,777.50

Aplicaciones

			630,110.00
Caja y Bancos			
Cuentas por Cobrar			557,377.00
Inventarios			83,622.00
Cuentas por Pagar			-268,445.00
Acreedores Diversos			-336,374.00
Total de Aplicaciones			666,290.00

SALDOS INICIALES ESFR MENOS SALDOS FINALES ESFP

REDWORLD, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO TOTAL ANALITICO DE COSTOS

		CONSTANTES	VARIABLES
IX	Costo de Conversión	6,392.27	2,349.00
XVI	Materia Prima		21,582.17
XVI	Articulos Terminados		-21,582.17
XVI	Producción en Proceso		-2,189.84
X	Costo de Administración	4,620.00	5,510.00
XI	Costo de Distribución	3,728.00	3,020.00
XVII	Impuesto Sobre la Renta		13,450.16
		14,740.27	22,139.32
	TOTAL	36,879.60	A)

A) SE DEBE CORRESPONDER CON EL ESTADO DE RESULTADOS (XVII)

Suma de:	Costo de Producción	6,551.43
	Costo de Administración	10,130.00
	Costo de Distribución	6,748.00
	ISR	13,450.16
		36,879.60

CONCLUSIONES.

El propósito de la presente, fue la identificación de aquellos obstáculos que limitan a las Pequeñas y Medianas Empresas, así como la de sus ventajas sobre otro tipo de empresas, acudiendo a un análisis de cifras históricas y proyectando el futuro desenvolvimiento de una empresa en particular.

No por ser pequeñas y medianas empresas deben contar con más limitaciones que ventajas competitivas y no merecen ser tratadas como un eslabón débil en cualquier economía sino todo lo contrario ya que en la mayoría de los países, estas son las que liderean los ramos de los giros a los que se dedican. Para México no hay duda alguna que son fundamentales e indispensables para el desarrollo. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, la cual se debe aprovechar para hacer de esto una fortaleza, que haga competitivo al país, convirtiéndose en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera del país.

Es importante recalcar que cualquier tipo de análisis debe aplicarse a toda empresa que quiera aprender de su pasado, entender el presente y dirigirse a un buen futuro tomando en cuenta todos y cada uno de los diversos factores que le ayudan a su desenvolvimiento en el entorno.

El objetivo de todo análisis es dar soluciones eficaces y eficientes a los problemas que presenta la empresa así como medidas preventivas para evitar que vuelvan a incurrir en la falta, esto con la ayuda de la herramienta final del analista que es un informe de soluciones y recomendaciones a las áreas analizadas con el fin de llevar a cabo las mismas y el analista realizar un seguimiento hasta el cumplimiento periódico de los objetivos.

No solo se buscaba detectar ni resolver los problemas operativos y financieros de la empresa sino inculcar el interés de cualquier miembro del ente por el logro de objetivos particulares basados en su historia para en conjunto lograr alcanzar los objetivos como empresa y llegar a un bienestar y mejor posición en el ambiente que se desenvuelve.

Si se logra generar un cambio en actitud y aptitud tomando en cuenta las recomendaciones se lograra un verdadero cambio y así llevar al ente al éxito y poder crecer, reconociendo el pasado como PYME y llegar a un nivel global.

BIBLIOGRAFIA

- Gestión. Diccionario Ilustrado Océano / Editorial Océano- (2004). —pp87.
- Estudios de la Contabilidad General.--/s.l: s.n, s.a/pp.352.
- Lawrence, S. / Administración Financiera... (etal), 1994.--. —840p.
- Brealey R. Fundamentos de Financiación Empresarial/ R Brealey, S. Myers- EE.UU.: Mc Graw, Hill, 1995.-1075p.
- Weston. J. Fred. Fundamentos de Administración Financiera/ J. Fred Weston, Eugene F. Brigham. – México: Editorial Mc Gaw- Hill, 1994. —1148p.