

22  
24



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR SECUNDARIO DE LA  
RAMA INDUSTRIAL DE MANTENIMIENTO PARA  
MAQUINARIA Y EQUIPO EN EL DISTRITO FEDERAL EN  
EPOCA DE INFLACION.**

## **Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

Ma. Soledad Montes Leal

**A S E S O R :**

**C. P. JOSE ROMO DIAZ**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Cd. Universitaria, Méx. D. F.

1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**I N D I C E**

**PAGINA**

INTRODUCCION _____	1
--------------------	---

**1. METODOLOGIA BASICA**

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION _____	6
1.2. OBTENCION DE DATOS _____	8
1.3. TRATAMIENTO DE LOS DATOS _____	9
1.4. INTERPRETACION DE LOS DATOS _____	9
1.5. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION _____	9

**2. PLANEACION FINANCIERA**

2.1. PLANEACION _____	12
2.1.1. Concepto _____	12
2.1.2. Fase _____	14
2.1.3. Elementos _____	14
2.1.4. Pasos _____	15
2.1.5. Principios _____	15
2.1.6. Técnicas _____	15
2.2. PLANEACION FINANCIERA _____	16
2.2.1. Concepto _____	18
2.2.2. Elementos _____	16
2.2.3. Características _____	16
2.2.4. Partes del Proceso _____	17
2.2.5. Métodos _____	17
a) Concepto _____	17
b) Clasificación _____	17
= Punto de Equilibrio _____	18
= Planeación de Utilidades _____	22
= Apalancamiento y riesgos financieros _____	24
= Pronóstico Financiero _____	26
= Sistemas de Control Presupuestal _____	27
= Evaluación de Proyectos de Inversión _____	27

**3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

3.1. DEFINICION _____	45
3.2. CLASIFICACION _____	45
3.2.1. Fuentes Internas _____	45
a) Reinversión de Utilidades _____	45
b) Descuento por pronto pago _____	46
c) Gastos Acumulados _____	47

3.2.2. Fuentes Externas _____	47
a) A Corto Plazo _____	48
= Crédito Comercial _____	48
= Préstamo Directo _____	48
= Documentos Descontados _____	49
= Venta Directa de Facturas _____	50
= Préstamo Prendarios _____	52
b) A Largo Plazo _____	52
= Préstamo Hipotecario _____	52
= Préstamo de Habilitación y Avió _____	52
= Préstamo Refaccionario _____	53
= Crédito Hipotecario Industrial _____	54
= Arrendamiento Financiero _____	55
= Emisión de Obligaciones _____	55
c) Organismos que prestan ayuda financiera a la empresa. _____	56
= Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior _____	56
= FOGAIN _____	60
= FOMIN _____	60
= FONEI _____	61
= FONEP _____	61
= FOMEX _____	61
= FONATUR _____	61

#### 4. EMPRESAS PEQUENAS Y MEDIANAS

4.1. DEFINICION DE EMPRESA _____	63
4.2. ANTECEDENTES DE LA PEQUERA Y MEDIANA EMPRESA _____	64
4.2.1. Antecedentes en México _____	65
4.2.2. Características de la evolución Industrial en México _____	67
4.3. CLASIFICACION DE PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA _____	70
4.4. CARACTERISTICAS DE PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA _____	71
4.5. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA _____	77
4.5.1. Productividad _____	77
4.5.2. Tecnología y capacidad adecuada _____	77
4.5.3. Abastecimiento de Materia Prima _____	78
4.5.4. Recursos Humanos _____	78
4.5.5. Administración _____	79
4.5.6. Financiamiento _____	80
4.5.7. Comercialización _____	81

4.6. PARTICIPACION DE LA PEQUERA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL _____	82
4.6.1. Participación Sectorial y Regional _____	83
4.7. PROBLEMAS ESTRUCTURALES Y COYUNTURALES _____	87
5. LA INFLACION, EL PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA Y EL PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO.	
5.1. LA INFLACION _____	91
5.1.1. Definición _____	91
5.1.2. Clasificación _____	92
5.1.3. Causas que provocan la inflación _____	94
5.1.4. Principales consecuencias de la inflación _____	96
5.1.5. El problema inflacionario en las finanzas de la pequeña y mediana empresa. _____	97
5.1.6. Efectos de la inflación en las decisiones de financiamiento. _____	101
A) Descapitalización _____	101
B) Efectos Directos en el Financiamiento _____	103
C) Repercusiones de la inflación en la liquidez, resultados y crecimiento de las empresas. _____	103
5.1.7. Antecedentes de la inflación _____	104
5.2. PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA. (P.S.E.) _____	112
5.3. PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO. (P.E.C.E.) _____	117
5.4. EFECTOS DEL P.S.E. Y DEL P.E.C.E. EN LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA. _____	120
6. SUBSISTENCIA, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA EN EPOCA DE INFLACION DEL SECTOR SECUNDARIO DE LA RAMA INDUSTRIAL DEDICADA AL MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO. (C A S O P R A C T I C O)	
6.1. CARACTERISTICAS GENERALES DEL ESTUDIO _____	121
6.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO _____	122
6.2.1. Cuadros y Gráficas _____	123
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS _____	128
ANEXOS _____	132
BIBLIOGRAFIA _____	140

## I N T R O D U C C I O N

La población, y los agentes económicos están "desgastados" a través de un largo período de crisis que se han venido prolongando día con día.

Ante esto, como sabemos la pequeña y mediana empresa tiene mayores problemas para su subsistencia siendo esta una célula social básica y motor fundamental de la economía, el darle apoyo reviste gran importancia.

Debido a la situación prevaleciente en nuestro país y al alto deterioro de la economía mexicana considero importante y fundamental el estudio del presente trabajo de investigación.

El presentarle a la pequeña y mediana empresa información sobre las Fuentes de Financiamiento de las que puede allegarse dentro de esta época inflacionaria, abrirá o por lo menos dará opción a que tengan una nueva esperanza tanto la empresa como la economía del país, de subsistir, Y, pensándolo positivamente hasta desarrollarse y llegar a crecer.

Para la realización del presente trabajo de investigación se siguió un método deductivo, partiendo de lo general a lo particular, es decir, presentando los aspectos generales que nos ayudarán a explicar y fundamentar la investigación de campo y llegar a conclusiones concretas respecto al tema.

Se considero indispensable, por ello, abarcar seis capítulos, de los cuales, el primero describe la metodología seguida, los motivos, objetivos, hipótesis y sus limitaciones.

Debido que la pequeña y mediana empresa, requiere cada día de

planeación en cada una de sus operaciones, por la complejidad de las mismas y por la situación actual.

El Capítulo II nos proporciona los conceptos fundamentales de la Planeación Financiera, sus elementos, sus características y los métodos fundamentales que nos ayudan a planear eficientemente cada una de los departamentos de la empresa. Al llevar a cabo una buena planeación debemos considerar el aspecto de financiamiento, ya que será la forma de la cual nos allegemos de recursos, para poder seguir funcionando, siendo esta fase una de las cuales considero más importantes dentro de una Planeación Financiera para la pequeña y mediana empresa.

Las Fuentes de Financiamiento, Capítulo III, que la empresa elija ya sean Internas, Externas o los Apoyos que el gobierno proporcione por medio de fideicomisos, deben ser los más óptimos para la empresa, proporcionándole mayores rendimientos a bajos costos.

Actualmente la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no cuentan con una Planeación y por lo tanto desconocen las Fuentes de Financiamiento existentes, razón de más para que este capítulo revista mayor importancia.

Para poder enmarcar a la pequeña y mediana empresa dentro de las fuentes de financiamiento disponibles, se hace necesario la existencia del Capítulo IV, el cual describe ampliamente las definiciones para poder diferenciar una pequeña y mediana empresa, de una grande, así mismo hacemos una descripción de sus antecedentes y características, para poder explicar la transcendencia que tienen éstas dentro de la economía del país.

Como se ha mencionado antes, la pequeña y mediana empresa constituye el pilar de la economía mexicana debido a que aportan más del 50% del PIB del país, ante esto el gobierno debe darle mayor importancia a su mantenimiento dentro de la economía, proporcionando más apoyo del ya existente.

Esta debe de enfrentarse no sólo a problemas estructurales propios sino a los coyunturales y de infraestructura nacional, y principalmente al problema inflacionario que hiere más fuertemente a sus finanzas.

La Inflación, tema de ponencias viene a contribuir en la investigación como parte del Capítulo V, en forma somera, ya que por ser un fenómeno que tiene diversas variantes, debe ser tema para un estudio más profundo. Se considera que para nuestro estudio es suficiente con presentar su definición, su clasificación, sus causas y consecuencias dentro de la empresa y la misma economía del país.

Así mismo, se hace mención de sus antecedentes históricos hasta la actualidad, y presenta a raíz de una inflación acelerada; políticas económicas, drásticas que den freno a esa carrera de crecimiento del deterioro del poder adquisitivo, como son: El Pacto de Solidaridad Económica y el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, ambas políticas han afectado tanto positiva como negativamente a la pequeña y mediana empresa ocasionando por un período de seis meses, que éstas solo subsistan para que posteriormente tengan desarrollo.

Únicamente se hace referencia a los lineamientos que presentan ambas políticas, no profundizándose en su estudio debido a la gran



diversidad de factores que intervienen alrededor de los mismos, lo que ocasionaría desviación en los objetivos de la investigación.

Finalmente se presenta la investigación de campo efectuada a pequeñas y medianas empresas del Sector secundario de la Rama Industrial de Mantenimiento para Maquinaria y Equipo en el Distrito Federal, acerca del conocimiento de las Fuentes de Financiamiento, de su utilización y de la afectación de la inflación dentro de sus finanzas. Auxiliando así mismo, con la presentación de cuadros y anexos para llegar a conclusiones concretas.

Esperando, así cumplir con la parte escrita del Exámen Profesional.

## CAPITULO 1

## 1. METODOLOGIA BASICA.

El objeto de este capitulo es describir paso a paso el desarrollo de la elaboracion del presente trabajo por lo que:

### 1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

#### a) Selección del Tema

Para la elección del tema de investigación se siguió el procedimiento deductivo, es decir, de lo general a lo particular. Como se muestra a continuación:

CARRERA:	Licenciado en Administración
AREA:	Finanzas
TEMA GENERICO:	Planeación Financiera
TEMA ESPECIFICO:	Fuentes de financiamiento
ESPECIFICACION DEL TEMA:	Fuentes de Financiamiento para la pequeña y mediana empresa del Sector secundario de la Rama Industrial de Maq. y Eq. en el D.F. en época de inflación.

Los motivos que me llevaron a la elección de dicho tema son:

- Porque actualmente trabajo dentro del área en una empresa mediana;
- Porque es un tema que aqueja a la economía del país, y finalmente
- Cuento con la información necesaria para realizarlo.

#### b) Planteamiento del problema.

De entre todos los problemas planteados sobre la investigación se eligió el que consideré más relevante, sin embargo, pueden mencionarse algunos más que se requerirán en la investigación.

#### INTERROGANTE PRINCIPAL

-Porque son útiles las fuentes de financiamiento en la pequeña y mediana empresa en época de inflación ?

#### INTERROGANTES SECUNDARIAS

-Qué estrategias debe seguir o tomar la pequeña y mediana empresa cuando carece de fuentes de financiamiento ?

-De dónde y cómo se deben obtener las fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa en época de inflación ?

-Qué beneficios aportan las fuentes de financiamiento en la pequeña y mediana empresa en época de inflación ?

-Cuándo es necesario obtener fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa ?

-Qué son fuentes de financiamiento ?

#### c) Objetivos de la Investigación

-Plantear las alternativas favorables de financiamiento para la pequeña y mediana industria en época de inflación para que logre su subsistencia, desarrollo y crecimiento.

-Incrementar los conocimientos propios del Área.

-Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

#### d) Tipo de investigación.

- Antes de plantear la hipótesis se realizó una revisión del material documental existente.
- La investigación será mixta, es decir, documental y de campo
- Se recurrirá a fuentes directas e indirectas.
- Se intentará producir un trabajo original que aporte nuevas ideas en relación al tema.
- Los detalles de la investigación de campo se estudiarán en el capítulo correspondiente.

#### e) Hipótesis de trabajo.

- La pequeña y mediana empresa en época de inflación tendrá mayores posibilidades de subsistencia, desarrollo y crecimiento en cuanto obtenga fuentes de financiamiento.
- Las fuentes de financiamiento son un instrumento financiero esencial para la pequeña y mediana empresa en época de inflación.

### 1.2 OBTENCION DE DATOS.

La obtención de datos fue tanto documental como de campo.

Para la recolección de la información documental se revisó un buen número de libros, ensayos, revistas y artículos del tema, asentando en fichas de trabajo lo más importante. Dicha información fue recolectada de la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, en el Centro de Información de NAFINSA y en la Cámara de Comercio.

Por otra parte, la recolección de campo se efectuó mediante la aplicación de 100 cuestionarios como se detalla en el CAPITULO VI.

### 1.3 TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

Por una parte, la información documental, como mencioné antes, se acentó en fichas de trabajo por temas y subtemas de acuerdo a nuestras necesidades.

Por otra parte, la información de la investigación de campo se clasificó y registró en forma manual, ya que su tratamiento no presentaba complejidad

### 1.4 INTERPRETACION DE DATOS.

Para llegar a las conclusiones y sugerencias plasmadas al final del presente trabajo, se llevó a cabo una comparación y corroboración tanto cuantitativa como cualitativamente de los datos teórico-documentales con los de campo llegando a comprobar las hipótesis planteadas en este capítulo.

### 1.5 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION.

a).-La investigación se llevó a cabo sólo para el Distrito Federal, por lo que, sus interpretaciones no se podrán generalizar a toda la República Mexicana.

b).-Sus resultados no se podrán aplicar a grandes empresas del mismo ramo, ni semejantes, ya que su problemática es diferente.

c).-En esta investigación no se pretende presentar toda la problemática inflacionaria de México en la actualidad; aunque es un fenómeno importante deberá ser objeto de otras investigaciones más profundas.

d).-No se pretende presentar un tratado de fuentes de financiamiento, sino mostrar las herramientas necesarias de como, cuándo, dónde y porque obtener fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa.

e).-La presente investigación, por su contenido ayudará no sólo a la pequeña y mediana empresa del Sector Secundario de la Rama Industrial de Mantenimiento y Reparación de Maquinaria y equipo a la que va dirigido, sino también ayudará a empresas similares.

## **CAPITULO 2**



## 2. PLANEACION FINANCIERA.

### 2.1 PLANEACION.

#### 2.1.1 CONCEPTO

Estamos en una era económica, tecnológica, social y política que como otras funciones de los empresarios, la planeación es un requisito para la supervivencia, desarrollo y crecimiento de las empresas.

Esto sugiere que la planeación es una actividad intelectual, ardua y más compleja que confronta el hombre, ya que hoy prácticamente las empresas de todas clases planean un mayor número de aspectos de sus operaciones, lo hacen cada vez menos, por intuición o suerte y se apoyan más decididamente en pronósticos, programas y presupuestos, aplicando para cada uno de ellos, objetivos, procedimientos y políticas acordes a estos y que le permitan llegar más fácilmente al cumplimiento de las metas de las diferentes áreas de la empresa.

Por lo que, conviene citar diferentes conceptos que dan destacados autores de lo que para ello significa la planeación:

#### KOONTZ Y O'DONNELL

... "planear es decir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, cuanto nos costará hacerlo y quién deberá llevarlo a cabo; asimismo comprende la elección entre líneas alternativas de acción" (1)

---

(1) Koontz O'Donnell. ADMINISTRACION MODERNA, Ed. Mc. Graw-Hill, México, D.F. 1980.

**GEORGE R. TERRY**

... "Es la selección y relación de hechos, así como el uso de formulación de suposiciones con respecto al futuro en la visualización formulación de actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados. (2)

**RUSSELL L. ACKOFF**

... "La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos" (3)

**AGUSTIN REYES PONCE**

"Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Esto ha despertado nuestro interés, en cuanto determinar que la planeación se debe tomar como herramienta que permita vislumbrar el panorama al cual el administrador quiere dirigirse y no tomarlo como un pasatiempo costoso no muy útil dentro de las decisiones que habrán de tomarse subsecuentemente.

A todo esto, destacamos que la planeación consiste en influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas, a través de objetivos, políticas, programas, presupuestos, procedimientos y estrategias que tienden a solucionar un problema que se presenta dentro de una organización.

---

(2) George R. Terry. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Ed. CECSA, México, D.F. 1981.

(3) Apuntes de Proceso Administrativo. LAE SERGIO HERNANDEZ , FCA UNAM.

Por lo que la planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto, interrelacionado de decisiones antes de que se realice una acción.

### 2.1.2 FASE

A la planeación se le considera como una fase MECANICA de acuerdo a Reyes Ponce (4)

### 2.1.3 ELEMENTOS

- Políticas. Es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y la dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa.
- Programas. Es un amplio plan que incluye el uso futuro de diversos recursos en un patrón de grado y que establece una secuencia de acciones requeridas y el orden cronológico para el logro de los objetivos fijados.
- Procedimientos. Es una serie de tareas concatenadas o unidas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse.
- Métodos. Es la forma prescrita para ejecutar un trabajo dado, poniendo adecuada consideración al objetivo, instalaciones disponibles y el total del costo del tiempo, dinero y esfuerzo.
- Estandares. Es un patrón o nivel predeterminado para las actividades.
- Presupuestos. Es un plan de entradas y salidas de dinero personal, compra de artículos o de cualquier otro efecto acerca del cual se quiere o se determine el curso de acción a seguir.

---

(4) Agustín Reyes Ponce. ADMINISTRACION DE EMPRESAS<sup>o</sup> Primera Parte, Ed. Limusa, México, D.F. 1979.

#### 2.1.4 PASOS DE LA PLANEACION.

- a) Tener conciencia de la oportunidad.
- b) Fijación de objetivos.
- c) Establecimiento de premisas.
- d) Determinación de los cursos o alternativas de acción.
- e) Evaluación de los cursos o alternativas de acción.
- f) Selección del curso.
- g) Formulación de los planes derivados.

#### 2.1.5 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

- a) Compromiso. Las decisiones o planes que se adapten produce un compromiso.
- b) Flexibilidad. Se refiere a que los planes deben ser susceptibles de variaciones y cambios de acuerdo al medio ambiente.
- c) Cambio de rumbo. La planeación como es algo antes debe tener cierta flexibilidad.

#### 2.1.6 TECNICAS

Para la toma de decisiones tenemos la técnica de ARBOLES DE DECISION (Ver Anexo 1)

Tenemos diferentes formas de registros de PROGRAMAS (Ver Anexo 1)

Existen las GRAFICAS DE GANTT. Técnicas del CAMINO CRITICO, elaboración de Procedimientos, etc. (Ver Anexo 1).

## 2.2 PLANEACION FINANCIERA.

### 2.2.1 CONCEPTO

La planeación financiera es una técnica para optimizar el uso de las alternativas de las inversiones y la búsqueda de opciones para la obtención de recursos que satisfagan las necesidades operativas y de expansión, por lo tanto, es la traducción a términos financieros de todos los planes programas y proyectos que la empresa se ha estructurado a fin de alcanzar las metas que permitirán la realización de su función como entidad.

### 2.2.2 ELEMENTOS

- Busca maximizar el uso de los activos operativos del negocio.
- Define las políticas para posteriormente buscar alternativas viables en términos de los recursos de la empresa y el mercado financiero.
- Las acciones deben ser agresivas pero realistas, que permitan lograr los objetivos deseados a pesar de las limitantes que el entorno presenta.

### 2.2.3 CARACTERISTICAS.

a) La planeación financiera tiene como objetivo la evaluación futura, proyectada o estimada.

b) Debe ser un sistema formal y flexible para que nos permita responder a las condiciones económicas en que se encuentra la entidad; esto va a dar lugar a determinar nuestras necesidades de financiamiento (Ver Capítulo III).

c) Sirve para determinar los índices de rendimiento de liquidez de la empresa.

d) Indicar políticas de alternativas de financiamiento y costos de obtención de fondos.

e) Promueve la eficiencia para traducirla a una empresa más sana, por medio de la reducción de los niveles de activos monetarios, en la medida en que los no monetarios son los estrictamente necesarios para satisfacer los requerimientos operativos de la empresas.

#### 2.2.4 PARTES DEL PROCESO DE LA PLANEACION FINANCIERA.

Fines: Especificar metas y objetivos.

Medios: Elección de políticas, procedimientos, programas para alcanzar sus objetivos.

Recursos: Definir como se deberán de adquirir o generar los recursos, así como la asignación a las actividades.

Realización: Delinear un método para preveer y detectar los errores y fallas, así como para la corrección de éstos.

#### 2.2.5 METODOS DE PLANEACION FINANCIERA.

##### a) Concepto

En el orden que se sigue para separar y proyectar los elementos descriptivos necesarios para la evaluación de una empresa.

##### b) Clasificación

1. Punto de equilibrio
2. Planeación de utilidades
3. Apalancamiento y riesgo financiero
4. Pronóstico financiero
5. Sistema de control presupuestal.
6. Evaluación de proyectos de inversión

Es importante recalcar que la aplicación de estos métodos va a permitir la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones, de manera que se asegure el logro de dichos fines es decir, lograr una verdadera dirección de la empresa, no en base a la intuición, ni al buen juicio, sino a través de la planeación financiera.

### 1. Punto de equilibrio.

#### CONCEPTO.

- El punto de equilibrio es esencialmente aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importancia a sus correspondientes costos y gastos.

- Es el movimiento mínimo de ventas que deben lograrse para comenzar a obtener utilidades.

- Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los costos y gastos de la empresa y en consecuencia no obtener utilidad ni pérdida.

#### NATURALEZA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Es interesante para los dirigentes de las empresas conocer el nivel de operaciones en el cual no se obtiene utilidad ni pérdida ya que éste punto sería la frontera divisoria entre las zonas de seguridad y peligro para el negocio

Esta técnica combina los factores que determinan las probables utilidades o pérdidas a diversos volúmenes de operación, por lo que constituye un instrumento valioso para la planeación financiera.

## ELEMENTOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

El principal fundamento del método consiste en la clasificación de sus elementos que son:

Costo variable  
Costos fijos

Los primeros se caracterizan por acompañar a la evolución de grado de operación, es decir, dependen directamente de las ventas. A medida que éstas aumentan o disminuyen, los costos variables, como su nombre los indican varían en razón directa.

Los conceptos típicos de éstos gastos son: Materias primas, mano de obra, comisiones por ventas, en sí todos los gastos que impliquen la venta del producto.

Los segundos son aquellos cuyo monto no depende de las variaciones de producción; se consideran gastos fijos; renta, pago de servicios, sueldos administrativos, honorarios, etc.

Determinando lo anterior, el siguiente problema es separar las cuentas convencionales en las dos categorías citadas. Para ello existen varios métodos para efectuar la clasificación. El más común es el llamado: clasificación directa.

Este método permite dividir los gastos fijos y variables tomando como base el análisis de cada concepto de costos a fin de observar el comportamiento que tienen ante diferentes volúmenes de producción y ventas, para después clasificarlos, conforme a sus características en fijos y variables.

Para facilitar este análisis, los fijos se calculan en un monto total, en base anual, semestral o mensual; los variables serán expresados en porcentajes del precio de ventas o en valores unitarios, en relación con cada unidad vendida.



#### ALCANCE DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

La finalidad de esta técnica es la proyección de los datos del estado de resultados a diversos volúmenes de operación; finalidad que solamente será lograda si se expresan los elementos de dicho estado desde el punto de vista funcional.

Sin embargo, el punto de equilibrio presenta problemas en situaciones en que se consideran múltiples productos y en sus características de ser solamente a corto plazo.

#### IMPORTANCIA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Si estudiamos un estado de pérdidas y ganancias presentamos en forma ordinaria, se verá que es un estado dinámico en cuanto al tiempo, pero no en cuanto al volumen de actividad, ya que solamente indica cuales fueron las utilidades o las pérdidas durante cierto tiempo y a volumen determinado de ventas, pero no muestra porque se obtuvieron esas utilidades o si sufrieron pérdidas; es decir, no indica qué volumen de ventas era necesario para absorberlas o qué porcentaje sobre las ventas después de captar los costos fijos representan las utilidades.

Ahora bien si se analiza dicho estado no se podrá saber si la utilidad que se obtuvo fue correcta, porque no se sabe si la administración no absorbió utilidades que deberían ganarse, o si podrá ganar la misma en el ejercicio siguiente. Para hacer dinámico al estado de pérdidas y ganancias en cuanto al volumen de actividad (al estado de pérdidas y ganancias) y convertirlo en un estado funcional a la administración, es necesario expresarlo en términos de punto de equilibrio, con lo que se obtendrá toda la información anterior que no pudo obtenerse con un estado ordinario.

Ahora bien, mencionaré diferentes fórmulas para la obtención del punto de equilibrio.

Fórmula No. 1 - Para determinar la cifra que la empresa debe vender para no ganar ni perder.

$$\text{Ingresos en el punto de equilibrio} = \frac{C. F.}{1 - C.V.} \text{ VENTAS}$$

Fórmula No. 2 - Para determinar en base a una utilidad deseada las ventas necesarias para lograrlo.

$$\text{VENTAS} = \frac{C.F. + U}{1 - C.V.} \text{ VENTAS}$$

Fórmula No. 3 - Para determinar la utilidad que obtendrá la empresa con una cierta cantidad de ventas.

$$U = V - C.F. + \% C.V. (V)$$

Donde:

U= utilidad

V= ventas

C.F. = costos fijos

% C.V. = costos variables en porcentaje

Además de determinarse el punto de equilibrio algebraicamente puede indicarse gráficamente.

#### GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

En estas gráficas se muestran los efectos que los costos producen sobre las ventas, así como las probables utilidades que la empresa puede obtener con diferentes grados de operación.

- Método para la determinación grafica del punto de equilibrio sin emplear fórmula.
- Utilizando un eje cartesiano se asigna el eje horizontal o eje de las "X", el valor del volumen de producción y al eje vertical o eje de las "Y", el valor de los ingresos y gastos.

- Los costos fijos se representan con una línea horizontal siempre son iguales, cualquiera que sea el número de unidades producidas.
- Los costos variables sumados a los costos fijos será el punto que determinará unir una línea con el punto en el eje vertical (ingresos y costos) donde se originan los costos fijos.
- El punto donde se crucen las líneas de venta y la del total de los costos fijos y variables es el punto "X", su valor y el número de unidades se determinan de acuerdo a la escala utilizada en la gráfica. (Ver Anexo 1)

## 2. Planeación de utilidades

Una entidad bien manejada no alcanza por casualidad un cierto nivel de utilidades. Puede ser que las que en realidad se obtengan no sean esperadas; pero deben estar dentro del margen previsto. La causa de la diferencia es obviamente la dificultad de prever todas las posibles contingencias que pueden afectar las utilidades.

La utilidad planeada originalmente por lo general es un margen que se basa en suposiciones concernientes a varios aspectos que influyan en cada entidad.

La planeación de utilidades no es independiente de otras consideraciones. No es posible obtener utilidades sin recursos de capital y estos recursos no se pueden conservar sin obtener suficientes utilidades. Como persona se afronta el mismo tipo de problema, se compromete comprar ciertas cosas y a pagarlas en el futuro.

Así pues la planeación de utilidades debe ser un reflejo del nivel de utilidades que la empresa es capaz de alcanzar.

Una vez que se determinan los límites de la utilidad, la adminis-

tración trata de organizar todas sus actividades con la mira de lograr ese objetivo. En un sentido amplio la planeación de todas las operaciones, dirigiéndolas hacia el objetivo principal con la planeación y evaluación de los proyectos individuales que han de contribuir al logro de ese objetivo.

La técnica de planeación de utilidades se apoya en el punto de equilibrio, podríamos decir que es una ampliación del tema. Para la Planeación de utilidades se utilizan las siguientes fórmulas:

#### PUNTO DE EQUILIBRIO BASADO EN TOTALES.

Este método es conveniente usarlo cuando se determina un punto general de equilibrio, en una empresa en la que se venden varios productos similares a precios distintos. Los datos que se requieren para obtener este punto son solamente tres: ventas, costos fijos y costos variables, datos tomados del informe mensual de la empresa.

#### PUNTO DE EQUILIBRIO BASADO EN UNIDADES DE PRODUCCION.

En este procedimiento se obtiene el punto en el que la empresa no sufrirá pérdidas, ni obtendrá utilidades, en base a las unidades que se producen:

$$\text{Fórmula: P.E.U.P.} = \frac{\text{C.F.T.}}{\text{P.V.U.} - \text{C.V.U.}}$$

Donde: P.E.U.P. = Punto de equilibrio en unidades de prod.

C.F.T. = Costos fijos totales

P.V.U. = Precio de ventas por unidades

C.V.U. = Costos variables por unidad

### 3. Apalancamiento y riesgo financiero

#### CONCEPTO.

El apalancamiento financiero se define como la relación entre las utilidades antes de impuestos e intereses y la utilidad disponible para accionista ordinarios.

En el estado de resultados, el apalancamiento se refleja:

Utilidades antes de impuestos e intereses:

- Intereses
- Dividendos preferentes
- Utilidad gravable
- Impuestos
- UTILIDAD NETA

Es decir, el apalancamiento es la habilidad para manejar el dinero ajeno a un costo fijo. Los intereses e impuestos se deducen del flujo de las utilidades de la empresa, sin embargo el impuesto es un costo variable y no se repercute en el apalancamiento financiero.

La utilización del apalancamiento determina dentro de la empresa una estructura financiera; este término se define como la relación entre pasivo y capital, distinguiéndose dos enfoques:

- Tradicional
- Método M.M.

En el primero se establece que la estructura óptima es aquella en la cual el costo del capital se reduce al mínimo; al igual que el costo de la deuda, el costo de capital aumenta el apalancamiento.

En el segundo debe su nombre a los investigadores Modigliani y Miller, que establecen que no existen una estructura óptima de capital, pues el método con el que se financia la empresa no tiene efectos sobre su costo de capital.

Fórmulas: Cuando existe pasivo:

$$\frac{\text{Utilidad de operación.}}{\text{utilidad de operación - intereses}}$$

Cuando existe capital preferente deducible

$$\frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{utilidad en operación - dividendos preferentes}}$$

Cuando existe pasivo y capital preferente deducible

$$\frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Utilidad en operación - (intereses + dividendos preferente)}}$$

Es importante hacer notar que el objetivo fundamental de la palanca financiera es utilizar en forma adecuada las fuentes de financiamiento (Ver Capítulo III) para elevar la utilidad neta común sin hacer caer en riesgo a la organización.

Por riesgo financiero entendemos como el no estar en condiciones para cubrir los costos financieros. Al aumentar el apalancamiento financiero aumenta el riesgo, ya que se incrementan los pagos financieros, que obligan a la empresa a mantener un nivel de utilidades en operación para continuar las actividades normales de la empresa, una vez alcanzado el nivel de utilidades en operación se dan los beneficios de la palanca financiera.

Como hemos visto en los incisos anteriores la palanca financiera y operativa afecta diferentes aspectos de las operaciones de la empresa, pero a su vez se encuentran íntimamente relacionada a través del apalancamiento total.

Se conoce por la división entre el porcentaje de variación en la utilidad común y las ventas netas.

#### 4. Pronóstico financiero.

##### CONCEPTO.

Es la proyección financiera de una empresa con la finalidad de anticipar a lo que va a pasar en un periodo o ejercicio futuro.

##### NATURALEZA.

El pronóstico financiero de los eventos que pueden ocurrir en el futuro y de sus efectos en la entidad forma parte del proceso de planeación. Los pronósticos incluyen normalmente la previsión de los siguientes puntos:

- La economía de corto y largo plazo y sus efectos en la industria y en la entidad
- Análisis de mercadeo del tipo y volumen de ventas con respecto a la Industria y a la Entidad.
- Naturaleza de la competencia
- La capacidad de producción
- La disponibilidad de materias primas y de mano de obra

Los pronósticos deben ser tan específicos como sea posible, ya que, si lo son, las previsiones pueden servir de base para los presupuestos, y éstos a su vez, constituyen el cimiento de los objetivos que la entidad se propone alcanzar.

El pronóstico financiero se enfoca principalmente a ventas, por ser éstas el apoyo a partir del cual se forman las cifras de los pronósticos, tanto estáticos (cifras de balance) como dinámicas (cifras del Estado de Resultados).

Fórmula:  $P.V. = a + B (X)$

donde: a = primera serie de la serie  
 b = promedio de variación  
 x = número de años.

## 5. Sistema de control presupuestal.

### CONCEPTO.

Un presupuesto se define como: un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones basado en una eficiencia razonable

Debemos entender que un presupuesto no debe confundirse con un programa, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

### NATURALEZA.

Para poder determinar la naturaleza de los presupuestos debemos estudiar su relación con la administración, para la cual describiremos el proceso administrativo.

### Planeación.

Es el establecimiento de objetivos y factores de producción que hagan factible la obtención de los resultados planeados, teniendo un máximo rendimiento con un mínimo de esfuerzo.

### Organización.

Es la agrupación de actividades y de funciones responsabilizando al personal a cargo de ellas por lo que se integrará el elemento humano y material.

### Dirección

Una vez integrada la empresa, se debe desarrollar y mantener las diversas actividades de cada departamento equilibradamente, considerando sus relaciones recíprocas.



### Control

Es la acción de vigilancia para que las operaciones sigan el curso previsto, corrigiendo oportunamente las desviaciones en que se hubiera incurrido.

Observando la definición de presupuesto, vemos que estos se identifican plenamente con el proceso administrativo formando parte de todas las etapas, ya que en todas ellas pueden utilizarse con éxito.

#### OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- Consideración del futuro, encontrando la dirección que deben seguir las operaciones, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presentan.
- Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para obtener ese fin.
- Establecer un control para conocer los planes, si éstos son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos.

#### VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Las ventajas que se distinguen en el empleo de los presupuestos son las siguientes:

- Basan su acción en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticos; no se trata de la intuición de una persona, ni de la habilidad para guiar el negocio, sino aprovechar la experiencia de todos los que han seguido el mismo camino, de aprovechar sus éxitos y de evitar sus fracasos.

- El hecho de que en la elaboración y ejecución de los presupuestos intervengan los diferentes jefes o encargados de los presupuestos hacen que éstos consideren dicho plan como suyo, pongan todo su esfuerzo en cumplirlos cabalmente, máxime cuando saben que su eficiencia será medida en función de su habilidad para cumplir los objetivos contemplados en diferentes planes.

- Permiten relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios en general y facilitar el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguirse.

- Facilita la función financiera, puesto que dirige el uso de los recursos y los esfuerzos por los canales de mayor utilidad. El saber cuando y cuanto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y productivas.

- Permite ir comprobando el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado, determinando que departamentos han cumplido y cuales no, fijando así mismo responsabilidades de los encargados de ejecutar las operaciones. Lo anterior se realiza durante el periodo presupuestal y al final del mismo.

- Coordinan todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común dentro de un programa balanceado y unificado.

#### PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.

##### PRINCIPIO DE PREDICTABILIDAD.

Establece la posibilidad de prever. Es indudable que la primera tarea de los presupuesto consiste en la predicción de lo que sucederá en el periodo que intentemos sujetar mediante control presupuestal, esta previsión abarcará todos los aspectos de la organización desde las ventas hasta la utilidad resultante de tales transacciones.

#### PRINCIPIO DE LA DETERMINACION CUANTITATIVA.

Establece como debe ser la previsión presupuestal. Para que un presupuesto merezca el nombre de tal es indispensable que en él se haya determinado cuantitativamente el efecto de una serie de decisiones, objetivos y propósitos. El denominador común de todos los presupuestos es el signo de pesos, o sea, que debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.

#### PRINCIPIO DEL OBJETIVO.

Consiste en dejar perfectamente establecidos los objetivos primarios y secundarios de la empresa; una previsión sólo es posible, precisa y eficiente en cuanto se han fijado los objetivos.

##### Reglas para el principio del objetivo

- No debe tomarse como objetivo lo que tan sólo pueden ser efecto y síntoma.
- No debe confundirse el objetivo con los medios para alcanzarlos.
- Hay que procurar fijar el objetivo por escrito.
- Debe procurarse contar con opiniones diversas.

#### PRINCIPIO DE LA PRECISION.

Consiste en que los presupuestos deben de ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, debe evitar vaguedades que impiden su correcta ejecución.

#### PRINCIPIO DE LA COESTEABILIDAD.

Las ventajas que se obtengan y su efecto en los resultados

como consecuencia de la implementación de un sistema de presupuestos, han de ser superiores al costo mínimo de instalación y funcionamiento del sistema.

#### PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.

Consiste en que todo plan debe dar margen para los cambios que surgan y en razón de la parte totalmente imprevisible, ya en razón de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Este principio no es contradictorio de la precisión; en virtud de que, flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo volver después a su dirección inicial.

Deben entenderse que el presupuesto está basado en tantos factores inciertos que deben establecerse planes alternativos para ser usados cuando las condiciones internas y externas no se desarrollen como se esperaba.

#### PRINCIPIO DE LA UNIDAD.

Se refiere a que debe existir un sólo plan para cada función y que todos los que se aplican a la empresa estén debidamente coordinados.

Si existieran diversos planes para cada función habrá contradicción y dudas.

#### PRINCIPIO DE CONFIANZA.

Desde el principio hasta el último miembro de la administración debe de estar convencido plenamente de la utilidad de implantar un sistema de presupuesto, ya que el apoyo y control de los presupuestos, es un factor importantísimo para su buena marcha.

Todas aquellas personas que tomen decisiones relativas a la marcha de negocios, así como que tengan bajo su mando personas u objetos deben tomar parte en la elaboración de presupuestos, con el objeto de que éstos beneficien con las experiencias de cada uno de ellos en su área.

#### PRINCIPIO DE LA OPORTUNIDAD.

Cualquier plan o proyecto debe ser presentado y ejecutado en el momento para que sea útil. Los presupuestos deben ser concluidos antes de que se inicie el período del mismo, así mismo deberán estar entregados a la persona responsable del éxito o fracaso de los mismos.

Este principio también recomienda la adaptación de un calendario de fechas y claves tanto en la preparación como en el control de presupuesto.

#### PRINCIPIO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y CONTROL.

Tanto el presupuesto como la contabilidad deben agrupar todos sus elementos en tal forma que siempre haya un hombre a quien imputar el éxito o fracaso en el logro de tales metas.

Si la contabilidad de una empresa no satisface los fines del presupuesto deberá promoverse su cambio, pues es requisito fundamental que los informes contables sean computados siguiendo los lineamientos del presupuesto.

#### PRINCIPIO DE ORGANIZACION.

Los presupuestos de los negocios deben descansar en una sana organización la cual debe de estar debidamente trazada, señalando las líneas de autoridad y responsabilidad de tal manera que no quede sobre el área en que actuó cada quien, indicando las funciones de cada

miembro del grupo directo, detallado hasta donde sea posible, sus deberes u obligaciones de autoridad.

#### PRINCIPIO DE COMUNICACION ACTIVA.

Las ordenes e instrucciones deben fluir de alto niveles, hacia abajo; por contrainforme, sugerencias de abajo, hacia abajo.

#### PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción recompensa o castigo que acompañe al ejercicio del poder.

Es evidente que este principio va inherente al presupuesto en una etapa de dirección y control.

#### PRINCIPIO DE COORDINACION DE INTERESES.

El presupuesto actúa como coordinador de intereses, el establecer el programa balanceado que lleva a la empresa a su objetivo central, el interes particular, esto es, que se coordinan los objetivos de los diferentes departamentos para lograr el fin de la empresa.

#### PRINCIPIO DE RECONOCIMIENTO.

A toda persona debe dársele crédito por sus éxitos. Para poder llevar a cabo esto es indispensable que exista el principio de autoridad-responsabilidad.

#### PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES.

Consiste en que la persona encargada de controlar el presupuesto designe su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo a los planes; lo anterior se

obtiene de la comparación de los presupuestos con los resultados reales, de lo cual surge la variación importante.

#### PRINCIPIO DE LAS NORMAS.

Una norma establecida y aceptada permite a las personas crear libremente sin vigilancia dentro de los límites que la misma señalen. Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones.

#### PRINCIPIO DE COSTOS.

Cada persona debe comprender que cualquier decisión que tome tiene un efecto sobre los costos e influye en la trayectoria que sigue en la negociación, para lo cual debe tomar en cuenta las alternativas que se le presentan con el fin de que tome la más efectiva y económica desde el punto de vista de la empresa.

#### CLASIFICACION DE PRESUPUESTOS

La clasificación de los presupuestos es la siguiente:

- Gubernamentales. Primero se estiman los gastos y después los ingresos para cubrirlos.
- Privados. Se estiman los ingresos y después los gastos e inversiones.

Los presupuestos gubernamentales reflejan una política; mientras que los privados crean una política.

Otra clasificación puede ser:

= Flexibles o variables: que son aquellos que permitan la rectificación de las estimaciones de los costos de operación y utilidades, como consecuencia de los cambios en las ventas o en el volumen de la producción.

Se diferencia del fijo en que permite su ajuste con las variaciones que se produzcan con la práctica y los presupuestos.

= Fijos. son aquellos que permanecen invariables durante el periodo presupuestal, obligando a la empresa a aplicarlos a sus operaciones en forma inflexible.

Otra clasificación.

= Principales. son aquellos que sirven de base para la elaboración de otros presupuestos, dentro de este grupo podemos mencionar los siguientes:

- \* Presupuesto de ventas.
- \* Presupuesto de producción.
- \* Presupuesto de compras.
- \* Presupuesto de gastos.

= Secundarios. Son aquellos que han sido elaborados teniendo como base algunos de los principales, que ya se mencionaron, aquí tenemos dentro de este grupo, al de ingresos o cobros de ventas el de pago de las compras, el estado de resultados presupuesto, el balance general presupuesto.

De acuerdo con el periodo los presupuestos se pueden clasificar en:

= A corto plazo. Son aquellos que comprenden doce meses.

= A largo plazo. Cuando las cifras presupuestales abarcan un periodo de hasta cinco años.

Hay que mencionar que los presupuestos actualmente funcionales son de corto plazo como mencionaré con mayor amplitud posteriormente.

#### PERIODO PRESUPUESTAL.

Es conveniente que al establecer el periodo presupuestal vaya inherente a la naturaleza o tipo del negocio, sin embargo se pueden



señalar los siguientes ciclos que deben quedar comprendidos dentro de la duración del presupuesto.

- \* Fluctuación por volumen por temporada.
- \* Producción.
- \* Rotación de la mercancía.
- \* Operaciones financieras.

Por lo anterior debemos entender, que en un sistema de presupuesto se debe planear todas las operaciones que llevará a cabo la empresa en un lapso determinado, que de hecho un conjunto de presupuestos constituyen un programa de operaciones que incluyen las ventas, producción compras inventarios, gastos, movimientos de dinero, etc., y además se pronostican los resultados que se obtendrán y la situación de la empresa se realiza el programa de operaciones. De lo anterior se observan que dada la complejidad de las operaciones, es difícil predecir todos los elementos y factores que afectarán su marcha en el periodo demasiado largo, como mencione antes; llegando a la conclusión de que el periodo del presupuesto debe ser más bien corto. Por otra parte se debe aceptar que los movimientos económicos y demográficos se realizan en ciclos que abarcan varios años y que las expansiones de las empresas y de los mercados deben ser previstos con bastante anticipación. Las dos conclusiones contradictorias nos llevan a aceptar que existen dos tipos de planeaciones; una a corto plazo y otra a largo plazo.

#### - PRESUPUESTO A CORTO PLAZO.

Por lo general en las empresas mercantiles e industriales se elabora un presupuesto anual, que se integra por cuatro presupuestos trimestrales.

A su vez, cada trimestre se analiza en tres presupuestos mensuales, los que se utilizan para comparar metas con los resultados reales.

#### **6. Evaluación de Proyectos de Inversión.**

##### **Proyectos de Inversión.**

Se define como el desembolso que una empresa debe de efectuar para poder obtener un bien de capital y del cual, se espera recibir utilidades en un plazo mayor de un año. Se incluyen, por supuesto, todos los cálculos necesarios para realizar esa adquisición.

##### **Evaluación de proyectos de inversión.**

Consiste en la mejor alternativa, de entre varios caminos a escoger, encaminados a orientar recursos para obtener beneficios en el futuro.

##### **Elementos.**

- \* Busca obtener beneficios futuros.
- \* Define objetivo y necesidades PRESENTES Y FUTURAS de la empresa.
- \* Analiza alternativas.
- \* Permite apreciar oportunidades.

##### **Métodos de evaluación de proyectos de inversión.**

Son los procedimientos que se siguen para cuantificar los elementos que conforman una alternativa a seguir y así obtener el máximo beneficio futuro con una inversión determinada.

Clasificación de métodos para evaluar proyecto de inversión.

\* Métodos que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

- Período de recuperación de la inversión.
- Tasa promedio de rendimiento.
- Tasa simple sobre el rendimiento.

\* Métodos que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

- Valor presente.
- Tasa interna de rendimiento.
- Índice de rendimiento.

Aspectos a considerar en la evaluación de proyectos de inversión.

- Políticas y planes a largo plazo, de la empresa, con el objeto de conocer la directriz a seguir, y con ello adecuar la evaluación por el camino correcto,

- Tecnología: debe considerarse el constante avance tecnológico, ya que los bienes que se adquieren no deben ser obsoletos o de corta vida, es importante considerar la rapidez para recuperar la inversión.

- Análisis financiero. Nos referimos al factor que considera las FUENTES DE FINANCIAMIENTO necesarios para invertir en un proyecto; deben de buscarse menores costos para obtener máximos resultados.

- Factores de riesgo: es el conocimiento de la probabilidad de que un suceso pueda o no ocurrir; todo proyecto trae consigo un riesgo y siempre es importante cuantificarlo a fin de elegir la alternativa correcta.

- Período de recuperación de la inversión.

Concepto es el número de años necesarios para que una empresa recupere el desembolso inicial del proyecto.

Si los beneficios son uniformes en todos los ejercicios del proyecto, se obtiene el tiempo de recuperación utilizando la siguiente ecuación:

$$P = I / B$$

DONDE:

P = período de recuperación de la inversión.

I = inversión neta.

B = flujo periódico de efectivo o beneficio.

\*Las ventajas que existen en el empleo de este método son:

Es sencillo y fácil de calcular.- Rápido para elegir entre varias alternativas de inversión.

\*Las desventajas del método son:

No proporciona datos sobre la rentabilidad del proyecto, además no considera el flujo de efectivo que se genera con posterioridad a la fecha en que totalmente se recupera la inversión.

- Tasa promedio de rendimiento.

Concepto. Método que relaciona el promedio anual de utilidades netas después de impuesto y la inversión promedio del proyecto.

$$T.P.R. = \frac{\text{Utilidad neta anual promedio}}{\text{Inversión promedio}}$$

Para determinar la utilidad promedio se suman los resultados de los ejercicios dividiendolos posteriormente entre el número de años que el proyecto durará.

Para el cálculo de la inversión promedio se dividirá la inversión inicial entre dos.

Una de las ventajas al emplear este método que es sencillo de aplicar, ya que la ecuación que los represente contiene datos fáciles de obtener, es de rápida interpretación.:

La desventaja que presenta, es que no conoce la utilidad que genera un proyecto en particular, además no considera el valor del dinero a través del tiempo.

- Tasa simple de rendimiento.

Concepto. Método que como objetivo tiene el de señalar el rendimiento que producirá una inversión en un período determinado.

La relación que ocupa a este método es la existencia entre el rendimiento neto en efectivo anual promedio, descontando la recuperación del capital del proyecto a la inversión inicial, quedando expresado algebraicamente como sigue:

$$\text{Tasa simple sobre el rendimiento} = \frac{A - B}{I}$$

DONDE:

A = Rendimiento neto efectivo anual promedio  
 B = Recuperación de capital  
 I = Inversión inicial del capital.

Se entiende por rendimiento en efectivo anual a los ingresos que produce un proyecto restándole los costos e impuestos.

Si dividimos la inversión inicial del proyecto entre el número de años que se estima va a tener el mismo, tenemos la recuperación de capital.

Este método presenta como ventaja principal su sencilla aplicación.

Por otra parte las desventajas están representadas en cuando existan movimientos desiguales de efectivo no es aplicable la fórmula anterior; y por lo general las inversiones de capitales tienen flujos de efectivos irregulares.

Las tres técnicas anteriores, aunque sencillas, en su aplicación y comprensión, no son recomendables en proyectos a largo plazo, por no considerar el valor del dinero a través del tiempo, por lo que los métodos, que a continuación se mencionarán son de mayor aplicación en las empresas dadas las características de inflación que la economía padece.

#### METODO DE VALOR PRESENTE.

Concepto. Este método consiste primordialmente en determinar el valor presente de los ingresos de acuerdo con una tasa de interés establecida por la empresa y el resultado se comparará con el valor presente de los egresos. La diferencia entre ingresos y egresos se llama: VALOR PRESENTE NETO.

En base a este último dato, tenemos que si el resultado es positivo, es decir, que si el valor presente de los ingresos supera al valor presente de los egresos se acepta el proyecto; si el valor presente neto es negativo se rechaza el proyecto.

Para determinar el valor presente de un proyecto se debe apoyar en las tablas financieras.

Ventajas: señala que si la rentabilidad deseada por la empresa es superior a la rentabilidad real del proyecto, indica la utilidad neta que se obtendrá, además de que considera el factor tiempo en el valor del dinero.

**Desventajas:** Toma como base estimaciones del flujo de recursos, que no se pueden predecir exactamente; por otro lado, no indica las tasas a las cuales se puede reinvertir los flujos de recursos producidos durante la vida estimada del proyecto.

**- Tasa interna de rendimiento.**

**Concepto.** Método que se define como la tasa de interés que iguala el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. Después de determinar esta tasa de interés, se compara con la tasa del costo de capital de la empresa, y si es superior, se debe aceptar; en caso de no serlo debe ser rechazado.

**Ventajas:** El utilizar el método de tasa interna permite la comparación del proyecto con distintas duraciones y con diferentes periodicidad, ya que el descuento hace posible dichas comparaciones al relacionarlos en una misma fecha de valuación.

**Desventajas:** El suponer que los ingresos de efectivo generados por el proyecto, se reinvertirán a una tasa igual a la tasa interna de rendimiento.

**- Índice de rendimiento.**

**Concepto.** Método que consiste en obtener el cociente resultante de dividir el valor presente de los ingresos después de impuestos, entre el valor presente de los egresos necesarios para llevar a cabo la inversión. Para determinar si debe o no aceptarse un proyecto bajo el criterio del índice de rendimiento, se debe seguir el siguiente

critérios:

- \* Mayor a la unidad = aceptar.
- \* Menor a la unidad = rechazar.

FORMULA:  $IR = \frac{\text{Valor presente de los ingresos.}}{\text{Valor presente de los egresos.}}$

**Ventajas:** Se manejan cifras relativas, lo cual agiliza la toma de decisiones, se pueden comparar diferentes proyectos de inversión sobre la misma base y toma en cuenta el valor de dinero en el tiempo.

**Desventajas:** No considera las tasas con las cuales se reinvertirán los flujos positivos generados por la inversión a través de su vida estimada.

Los métodos anteriormente descritos son una herramienta útil para que el administrador financiero lleve a cabo una adecuada toma de decisiones, además de los métodos de evaluación de proyectos de inversión es conveniente aplicar el Análisis de sensibilidad con el fin de contrarrestar la condición de incertidumbre que puede rodear a un proyecto.

Un análisis de sensibilidad es la variación que experimentan los índices de medición de un proyecto, al alternar alguna de las variables implicadas. Para calcular la sensibilidad es necesario seleccionar previamente al índice de medición y los parámetros a utilizar.

Este estudio persigue conocer el impacto de cada variable en un proyecto.



## CAPITULO 3

### 3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Habiendo dejado claro, lo que es Planeación Financiera y la importancia que tiene para la pequeña y mediana empresa, ya que sin una adecuada Planeación existirá estancamiento y hasta la desaparición de ésta. Para que se logre la sobrevivencia, el desarrollo y aún más el crecimiento de una pequeña y mediana empresa es importante dentro de la planeación, visualizar el cómo se van a obtener los fondos para el funcionamiento de la misma.

Es común que llegue la fecha límite para moldear una obligación y la empresa no cuente con los recursos para pagar a los proveedores, el fisco, el personal o a los bancos, haciendo pensar a los directivos que hacer, frente a ésta situación financiera.

Debido a esto, es de vital importancia como mencione antes, que el Administrador Financiero y/o la persona encargada dentro de la organización tenga conocimiento de cómo, cuándo y dónde puede allegarse de los recursos, es decir, obtener Fuentes de Financiamiento óptimas, para poder solventar sus operaciones financieras, ya que la mayoría de éstos desconoce las Fuentes y promociones que proporciona el gobierno para su apoyo y crecimiento. (\*)

Por lo que a continuación mencionaré las Fuentes de Financiamiento existentes para la pequeña y mediana empresa, así como el apoyo proporcionado por el gobierno .

---

(\*) Estudio del Fondo Nacional de Fomento Industrial se realizó en 1977, mostro que de 120 empresas el 90% tenían problemas financieros por la carencia de un sistema presupuestal, así mismo por el desconocimiento de Fuentes de Financiamiento.

### 3.1. DEFINICION

Las Fuentes de Financiamiento son aquellos medios que se usan frecuentemente con el fin de obtener efectivo o bienes requeridos a un costo mínimo, o cuando menos en un porcentaje real estimado de utilidad de la empresa.

O bien, es la forma de allegarse de recursos o de fondos necesarios, en las condiciones más favorables.

### 3.2. CLASIFICACION.

Existen dos tipos de Fuentes de Financiamiento: Internas, que se refieren al capital propio que puede obtener la compañía; y las Externas, que se refieren al capital ajeno.

#### 3.2.1. FUENTES INTERNAS

También conocidas como autogeneradoras, tienen una característica muy importante, el que los recursos obtenidos de esta forma, no requieren del pago de intereses o de cualquier otro tipo de pago que se convierta en costo, por otro lado no es necesario que se realice un trámite, ya que se originan en forma automática.

Como Fuentes de Financiamiento internas mencionaré las siguientes:

- a) Reinversión de Utilidades
- b) Descuento por pronto pago
- c) Gastos Acumulados

#### a) Reinversión de Utilidades

Por lo general los resultados positivos de la empresa son distribuidos en forma en que los socios lo acuerden. Al ejecutivo de finanzas le corresponde señalar las ventajas de que las utilidades no

se distribuyan, las cuales pueden ser.

- = Aumento de Capital Contable
- = Eliminar gastos de financiamiento, en el dado caso de recurrir a recursos ajenos
- = No tener que utilizar financiamiento externo para distribuir utilidades, en el caso de que la empresa no cuente en esos momentos con efectivo.

#### b) Descuentos Por Pronto Pago

Supongamos lo siguiente:

3/10                      n/60

Analizando:

Podemos obtener un descuento de 3% sobre lo facturado si se paga antes de los 10 días fecha factura, o bien tendremos que pagar la cantidad indicada en la fecha a los 60 días.

El beneficio se presenta en dos formas:

- = El Ahorro que se obtiene si se paga antes de los 10 días.
- = El Financiamiento que se obtiene si se escoge para pagar a 60 días.

Es necesario saber si se aprovecha ese descuento por pronto pago, o bien, si es mejor decisión usar los fondos del proveedor y pagar hasta 60 días, de ahí que es necesario calcular el beneficio anual que representa ese descuento.

$$\frac{360}{60 - 10} * .03 = 7.2 * .03 = 21.6 \%$$

Esto quiere decir, que tenemos la alternativa de ahorrarnos un 3% o utilizar el dinero 50 días (60 - 10) con un costo de 3% por esos

30 días. En un año 7.2 períodos de 50 días, que multiplicados por el costo alternativo, nos resulta un ahorro de 21.6% por año.

### c) Gastos Acumulados.

La empresa obtiene una pequeña fuente de financiamiento cuando los cobros son exigidos después de que se le proporciona el servicio o cuando la empresa tiene la obligación de hacer pagos a terceros, después de que el importe de éstos pagos, ha sido entregado a la empresa. todas las empresas reciben diversos servicios y sus administradores, realizan el cobro después de haberlos presentados; así mismo, alguna de éstos pagos son sujetos a retenciones por cuenta de terceros (IMSS, ISR, etc.) estos fondos son usados gratuitamente por la empresa hasta el momento en que se le entregue a sus acreedores respectivos, igualmente, sucede con los sueldos, ya que se debería de pagar cada día trabajado, pero la costumbre ha hecho que los pagos sean cada 8 ó 15 días lo que significa que la empresa utilizó ese dinero mientras llega el día de pago.

Existen otros conceptos por los que se otorga un crédito de menor importancia a la empresa como el pago de la luz y el teléfono, que dan la opción de pagar 10 ó 15 días después de que se entrega el recibo de pago, todos éstos servicios son un crédito para la compañía, ya que contablemente, el gasto se produce cuando se presta el servicio.

### 3.2.2. FUENTES EXTERNAS

Son aquellas Fuentes de Financiamiento donde los recursos se obtienen de entes ajenos a la empresa; pueden ser de dos tipos: A corto plazo (menos de un año) y A largo plazo (mayor de un año).

## a) A Corto Plazo

\* Crédito Comercial.

Se origina de la adquisición de materias primas cuya ventaja es el plazo que le dan los proveedores al negocio para cubrir su importe. Este financiamiento no requiere de ningún trámite en especial, solicitando solamente los proveedores datos o requisitos, como la solvencia económica, ventas mensuales y referencias comerciales para otorgar créditos.

Para las pequeñas empresas, ésta es una de las principales fuentes de financiamiento, ya que para los proveedores, los negocios pequeños representan valiosos clientes, sobre todo si las ventas y el crédito comercial marchan paralelamente, contando la pequeña empresa con el beneficio que otorga el crédito comercial. Si para una empresa que tenga una buena reputación crediticia, los mismos proveedores le facilitarán más plazo en el crédito, por ejemplo:

Si una entidad tiene crédito por treinta días, y paga oportunamente su deuda, es factible que muchos proveedores le amplien su plazo de cuarenta y cinco a sesenta días, lo cual retrasará el pago de quince a treinta días más, y por ende dispone de capital de trabajo para otros conceptos durante el tiempo que cuente con ese crédito.

Para la mediana empresa, éste es uno de los tipos de financiamiento de que dispone, representando para ello muchas ventajas crediticias, pudiendo así manejar los recursos financieros más adecuadamente.

\* Préstamo Directo.

También se le conoce como crédito bancario y consiste en la entrega a un prestatario de una determinada cantidad de dinero, por

una institución de crédito autorizada, mediante la firma de un documento o pagaré, el cual estipulará la fecha y los intereses que determine dicha institución de crédito.

Las garantías que se le piden al prestatario, son: solvencia moral, económica y antecedentes de crédito.

Para las pequeñas entidades ésta es, también, una de sus principales fuentes de financiamiento junto con el crédito comercial.

#### \* Documentos Descatados.

Este documento de financiamiento, consisten en obtener anticipadamente el valor de un título de crédito, letra de cambio o pagaré, a cargo de un tercero, mediante la transmisión de dicho título en propiedad por medio del endoso, en esta forma el banco deduce el valor nominal del título y el precio de la operación, es decir, los intereses pactados y una comisión por gasto de manejo y cobranzas; por lo general, el cliente o descontatario, recibe el importe del documento, sin tener que esperar a su vencimiento para hacerlo efectivo.

Estas operaciones normalmente se derivan de las ventas a crédito que ha tenido la empresa, y favorecen a todos los que participan en ella, como son:

1. Favorecen al comprador porque disfruta del crédito durante el plazo pactado en el propio título.
2. Al banco, porque le permite obtener ingresos en las operaciones de descuento.
3. Al proveedor, porque lo dota de mayores medios para efectuar sus transacciones.

Mediante este tipo de financiamient, las empresas obtienen una

mayor fluidez de sus disponibilidades y a la vez, les permite un mejor aprovechamiento de sus recursos. Por otra parte, le permite manejar un mayor volumen de ventas, logrando así una más rápida rotación de sus inventarios y como consecuencia, un aumento de sus ganancias.

Estas operaciones encierran las características de autoliquidación, pues al derivarse de ventas a crédito, el comprador tiene posibilidad de generar recursos durante el plazo pactado en el título, aspecto que es benéfico para el banco que lo descuenta, al igual que la conveniencia del aceptante de liquidarlo oportunamente, pues en caso contrario, su proveedor podría tomar medidas a la restricción del crédito.

Este tipo de operación es común en nuestro medio y representa un aspecto muy importante en la vida de los negocios; pues agiliza la actividad económica, proporcionando recursos aquellos que en ese momento carecen de ellos, permitiéndoles continuar sus operaciones normales.

#### \* Venta Directa de Facturas o Descuento de Cartera.

Nace en Londres como House of Factors, en el siglo XVII, lo adoptan en Francia y se desarrolla en Norteamérica.

Este método consiste en vender las Cuentas por Cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de Cuentas por Cobrar) conforme a un convenio negociado previamente y por lo general flexible; el factor se encarga de cobrar los documentos y por lo regular la empresa da instrucciones a los clientes para que paguen sus cuentas directamente al factor, quien acude al departamento de crédito de la empresa, cuando se recibe el pago, el agente retiene una parte por concepto de honorarios y abona el resto a la cuenta de la empresa.



La mayoría de los agentes o factores pueden desempeñar todas las funciones del departamento de crédito: Investigar y evaluar a los clientes potenciales y cobrar las cuentas. A veces asumen todo el riesgo de incumplimiento mediante un convenio, según el cual adquieren las cuentas por cobrar de la empresa sin responsabilidad por parte de ésta. Si la cuenta se adquirió en esas condiciones, el agente o factor observará la pérdida que se deriva de la falta de cumplimiento. Sin embargo la mayoría de las cuentas por cobrar se adquieren con responsabilidad de la empresa; es decir, que si el agente no logra cobrar, la empresa tendrá que reembolsar el importe, ya sea mediante el pago en efectivo o reponiendo la cuenta incobrable por otra más viable, a esto se le llama factoring. Sin riesgo hay que hacer notar que la comisión del agente es más alta cuando adquiere las cuentas sin responsabilidad por parte de la empresa.

Los principales beneficios que aporta este método radican en los costos que la empresa ahorra al no manejar sus propias operaciones de crédito, no hay gastos de cobranza, puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ninguno de los retrasos y costos que implica la solicitud de un préstamo o la venta de valores, el agente anticipa el dinero automáticamente tan pronto como la cuenta quede abierta, cobrando un interés.

Por lo general, el agente carga una comisión por sus servicios o descuenta el valor nominal de la cuenta cuando se la compra a la empresa. Por ejemplo, si la cuenta importa \$ 10,000.00; el agente podría pagar únicamente \$ 9,500.00 por ella. Lo que significa un descuento del 5% en una cuenta por cobrar a 90 días, o sea una tasa de interés anual efectiva del 20% (4 veces el 5%). Esta es la remunera-

ción al agente por atender las cuentas. Si el agente adelanta dinero a la empresa y este toma los \$ 9,500.00 antes de que la cuenta sea cobrada por el factor, se le cargará intereses.

\* Préstamos Prendarios.

Este consiste en el otorgamiento a un prestatario de un crédito, teniendo como base o garantía un bien no inmueble, en base al equivalente a un tanto por ciento del valor de la mercancía, que entrega el prestatario al otorgante del crédito, junto con un pagaré en el que se obliga a devolver en fecha determinada, pagando la cantidad recibida y los intereses.

b) A Largo Plazo.

\* Préstamos hipotecarios.

Es la única operación activa de crédito que pueden llevar a cabo los bancos hipotecarios con sus propios recursos y con diversas modalidades; pero siempre dentro de un mismo género, este tipo de préstamo por su propia naturaleza debe ser garantizada con un bien inmueble, los bancos hipotecarios no admiten simples terrenos; la garantía solo puede constituir la una casa, un condominio, etc.

\* Préstamo de Habilidadación o Avió.

Estos préstamos se otorgan principalmente a favor de industrias medianas y pequeñas, quienes se obligan a invertir el importe del crédito en la compra de materias primas o materiales y en pago de los gastos directos de su explotación.

Este préstamo está garantizado por los frutos o productos que se obtengan en la utilización del crédito, ya que la operación del préstamo fue hecha para facilitar la elaboración del producto, compra de

materiales (materia prima), pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación o todo lo que se refiere a su activo circulante.

En caso de personas morales, deben estar facultadas para gravar los activos de la empresa.

El banco debe tener en su poder, detalle de la garantía que se le otorgue (Art. 322 y 326 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, segundo y cuarto respectivamente).

El financiamiento no excederá del 75% del valor de la garantía (Art. 28 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito).

En cuanto al plazo de los préstamos, la Ley Bancaria en su Art. 10<sup>o</sup> fc. IV aplicables a los bancos de depósito, permite otorgar préstamos de Habilitación y Avío reembolsables a plazo que no exceda de un año y en la fc. V del mismo artículo admite el otorgamiento de préstamos a plazos superiores de un año pero que no exceda de dos.

En los departamentos de ahorro la citada ley bancaria, permiten que se celebren préstamos de habilitación o avío a plazo máximo de tres años.

\* Préstamo Refaccionario.

El Préstamo refaccionario industrial es una operación que aún cuando la llevan a cabo los bancos de depósito es más propia de las sociedades financieras, pues estando constituido el pasivo de éstas por depósitos a plazo o por emisiones de bonos financieros puede soportar con más comodidad inversiones por operaciones a mediano o largo plazo.

Esta clase de préstamos en condiciones ideales, deben otorgarse específicamente para la adquisición de maquinaria y/o equipo adicional

al ya existente, para renovación o reposición del mismo, o para ampliar o mejorar las instalaciones industriales de la empresa.

La Ley General de Títulos y operaciones de Crédito prevé la posibilidad de que parte del crédito se destine a cubrir responsabilidades fiscales que pesen sobre la empresa al momento de celebrar el contrato o para pagos derivados de compras de inmuebles o de equipo, pero siempre estas operaciones deben tener lugar dentro del año anterior a la fecha de contrato.

Para el otorgamiento de un préstamo Refaccionario Industrial se hace necesario conocer más a fondo el negocio a financiar, en virtud de que se invierte en activos inmovilizados o en maquinaria especializada y solo teniendo una visión más completa de la unidad industrial, así como de lo significativo que puede resultar la capacidad potencial de la empresa al otorgar el financiamiento se podrá juzgar si esta en condiciones de cubrir con oportunidad las amortizaciones del crédito, por medio del producto que se elaborará, tomando en cuenta la aceptación y demanda del mercado, fácil obtención de la materia prima y que no haya problemas laborales ni sindicales, etc.

Tanto los bancos de depósito como las sociedades financieras otorgan un plazo no mayor de cinco años.

#### \* Crédito Hipotecario Industrial.

Es una operación de crédito en virtud de la cual una sociedad financiera, entrega a una industrial, un determinado porcentaje de valor de determinados bienes inmuebles o muebles constituidos en garantías hipotecarias.

El crédito hipotecario se puede usar para compras de inventarios, para el pago de jornadas de trabajo (salarios), gastos directos de

exportación adquisición de activos fijos para la consolidación de pasivos. Su monto no excederá del 50% del valor de la garantía.

#### \* Arrendamiento Financiero.

Es otorgado por empresas o compañías arrendadoras, mediante éste es posible que una empresa adquiera ciertos activos sin necesidad de hacer grandes inversiones inmediatas.

Es un contrato en el cual el arrendatario se compromete a efectuar pagos periódicos (en forma de renta) a una empresa arrendadora.

La característica distintiva del Arrendamiento Financiero es que, la empresa (Arrendario) conviene a conservar el Activo aunque la propiedad del mismo corresponda al Arrendador. Algunas veces éste es el único enfoque práctico del mantenimiento del Activo, como ocurre con la locomotora diesel que se arrenda a la empresa ferroviaria. La compañía arrendadora es especialista en finanzas y no en mecánica de máquinas, mientras que el arrendatario sabe como prepararlas y probablemente cuenta con instalaciones para ello.

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

#### \* Emisión de Obligaciones.

La Obligación es el certificado que indica que una empresa ha pedido determinada cantidad de dinero y que se compromete a pagar a una fecha futura. La empresa que emite las obligaciones conviene a pagar a los tenedores de las mismas una suma establecida de interés en intervalos específicos de tiempo.

Por otra parte, existen dos tipos de Obligaciones.

**OBLIGACIONES NO GARANTIZADAS.** Son Títulos de crédito que no ofrecen gravamen de propiedad como garantía de la obligación.

**OBLIGACIONES GARANTIZADAS .** Son los títulos de crédito en los cuales se tiene derecho sobre cualquier parte de los Activos de la empresa por parte de los acreedores, en caso de que no se cumplan con las estipulaciones de las escrituras de la obligación. Como fuente de financiamiento da flexibilidad en la estructura financiera de la empresa, por la disposición de pagos en la escritura de la deuda, y los pagos de los intereses de los adeudados, son deducibles de los gastos de los impuestos.

**c) Organismos Públicos que prestan ayuda financiera a las empresas.**

Considerando que uno de los propósitos esenciales del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988, es promover el desarrollo integral de la pequeña y mediana empresa, considero importante mencionar lo decretado el 3 de abril de 1985 con respecto al financiamiento, ya que dictamina los lineamientos en los cuales deben apoyarse y estructurarse los organismos públicos de apoyo a la pequeña y mediana empresa que funcionan actualmente.

El propósito fundamental del Programa Nacional de Fomento Industrial y de Comercio Exterior de 1984-1988, es implantar una estrategia de cambio estructural que propicie las condiciones esenciales para asegurar la compatibilidad en el Programa Social, la estabilidad macroeconómica y la eficiencia y creatividad productiva, mediante la coordinación de las acciones de las dependencias y las entidades de

los gobiernos federal, estatal y municipal, con las de los sectores productivos públicos, privados y sociales, para lograr hacer de México una potencia industrial intermedia hacia finales del presente siglo.

El desarrollo industrial alcanzado por México en los últimas décadas, descansa en buena medida sobre el avance y consolidación de un importante número de pequeñas y medianas empresas que, por sus características constituyen un elemento indispensable para lograr la conformación de un aparato productivo más integrado en todos los niveles, con una mayor competitividad y, fundamentalmente menos dependiente del exterior.

La pequeña y mediana empresa representan un factor de singular importancia en el aparato productivo del país. Sus características le confieren la posibilidad de participar en los propósitos que consignan el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior.

El Programa parte de una visión globalizada que toma en cuenta las características, el potencial, las expectativas, y los problemas de la pequeña y mediana empresa; los objetivos y lineamientos estratégicos que el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 le asigna y el uso congruente de los instrumentos de Fomento requeridos para su cumplimiento de acuerdo con las orientaciones del Programa Nacional de Fomento Industrial y de Comercio Exterior.

Dentro del rubro de Financiamiento descrito en el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, se busca que el crédito preferencial sea suficiente, oportuno y adecuado a las características estructurales de las empresas del subsector. De igual forma, deberá ser acorde con las prioridades en materia de fomento y proporcionar la aplicación de otras medidas de apoyo a la pequeña y

Mediana empresa.

Para el efecto, se instrumentará entre otras, las siguientes acciones:

- \* Adecuar los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de crédito particularmente en lo que se refiere a las condiciones y trámites a la naturaleza específica de los proyectos a ser financiados, así como a las características y limitaciones de la pequeña y mediana empresa, más que a la aplicación rígida de esquemas financieros.

- \* Procurar la unificación de los criterios y trámites de los diversos fondos de fomento a fin de establecer una política congruente que facilite a las empresas la obtención de recursos financieros.

- \* Fortalecer y adecuar la canalización de los recursos destinados a proporcionar capital de riesgo a la empresa, vía participación accionaria y créditos convertibles, así como los que se conceden para el financiamiento de estudios y proyectos y los de explotación.

- \* Encausar la asignación de los diversos tipos de créditos para capital de trabajo, inversión y restructuración de pasivos con base en las prioridades sectoriales y regionales de la política en fomento a la pequeña y mediana empresa.

- \* Fomentar el desarrollo del sistema de garantías a niveles federales y estatales en favor de la pequeña y mediana empresa para facilitar su acceso a los recursos crediticios y al mercado.

- \* Fortalecer y agilizar el mecanismo en el desarrollo de documentos que las empresas paraestatales expidan a favor de sus provee-



dores industriales pequeños y medianos.

\* Posibilitar la apertura de líneas de crédito para la pequeña y mediana empresa que reconozcan como garantía el período o contrato celebrado con alguna dependencia o entidad de la Administración Pública Federal.

\* Apoyar la organización y desarrollo de las uniones de crédito industrial, para facilitar el acceso de sus agremiados al financiamiento, así como la realización de programas comunes en beneficio de los asociados.

\* Promover en coordinación con los ejecutivos de las diversas Entidades Federativas, la creación y desarrollo de fondos estatales de fomento industrial que apoyen preferentemente a la pequeña y mediana empresa, en particular a las unidades de menor tamaño para que, en el ámbito de la corresponsabilidad federal y local:

Suplan garantías reales y, reconociendo las morales otorguen avales que permitan a las empresas del subsector el acceso a los recursos crediticios.

Brinden respaldo financiero que apoye el cumplimiento de pedidos o contratos en firme, y

Hagan efectivos documentos de crédito o contra recibo de mercancías, expedidas por las empresas paraestatales.

\* Establecer los mecanismos apropiados a fin de que la pequeña y mediana empresa tenga acceso a las captaciones de Ahorro Privado, a través de las Sociedades de Inversión se impulsa con ésta medida un mayor grado de autofinanciamiento y democratización del capital.

\* Promover que las Sociedades Nacionales de Crédito desarrollen programas específicos de atención a la pequeña y mediana empresa. Se busca que la banca múltiple colabore estrechamente con las autoridades respectivas en labores de extensionismo industrial de oportunidades de mercado, organización interempresarial y otros; haciendo uso de su amplia infraestructura, experiencia y contacto directo con las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, habiendo dejado plasmado las bases descritas en el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, podemos decir, que bajo éstas acciones se requiriran los siguientes Organismos de Apoyo.

**FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN)**

Está administrada en fideicomiso por Nacional Financiera y su objetivo es fomentar la expansión de las industrias de transformación por medio del otorgamiento de créditos o préstamos.

Fideicomiso autorizado para otorgar los siguientes préstamos:

- Crédito de Habilitación y Avió.
- Crédito Refaccionario.
- Crédito Mixto.
- Crédito Puente.
- Crédito Hipotecario Industrial.
- Garantía de Crédito.

**FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL. (FOMIN)**

Está administrado en fideicomiso por Nacional Financiera y su objetivo es promover la creación de nueva capacidad productiva industrial y la ampliación y mejoramiento de la ya existente, por medio de aportaciones temporales de capital social.

**FONDO DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL. (FONEI)**

Está administrado en fideicomiso por el Banco de México, su objetivo es dar crédito a empresas cuya productividad este encaminada al abastecimiento del mercado exterior o a la sustitución de importaciones.

**FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS O DE PREINVERSIÓN. (FONEP)**

Está administrado en fideicomiso por Nacional Financiera y su objetivo es apoyar financieramente a la elaboración de estudios y proyectos de preinversión de alta prioridad, que aceleren o mejoren la preparación de proyectos específicos necesarios para cumplir con los programas de desarrollo económico y social del país.

**FONDO PARA EL FOMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS. (FOMEX)**

Se administra en fideicomiso por el Banco de México y su objetivo es propiciar el aumento del empleo, el incremento de los ingresos y el fortalecimiento de la balanza de pagos, mediante el otorgamiento de crédito para la exportación de productos manufacturados y servicios, la sustitución de importaciones de bienes de capital y de servicios prestados por sus productores.

**FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO. (FONATUR)**

Se administra en fideicomiso por Nacional Financiera y su objetivo es el de promover la construcción de alojamiento para el turismo, la ampliación y diversificación de instalaciones complementarias a las anteriores de alojamiento, para alcanzar el máximo impacto sobre el desarrollo económico de México.

## **CAPITULO 4**

#### 4. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El tema del presente estudio gira principalmente en torno a la problemática que presentan las pequeñas y medianas empresas. Estudiar a la empresa sea cual fuere su clasificación tiene gran significado para toda la comunidad de la que formamos parte; la empresa se destaca en la conformación de la sociedad porque es en ella donde básicamente se generan los bienes y servicios que el individuo requiere para tener un mejor nivel de vida. Es en ella donde también el hombre canaliza sus esfuerzos creadores para materializar plenamente una parte de su ser en trabajo-producción.

En la recuperación económica de América Latina, la empresa privada y el empresario no solo tienen un papel importante sino un papel decisivo. Nuestros países requieren incrementar su inversión productiva, generar empleos, aumentar su eficiencia y productividad, mejorar la calidad de sus productos, incorporar nuevas tecnologías, impulsar su actividad exportadora; la experiencia de las últimas décadas nos demuestra que la empresa privada es la que mejor cumple estas tareas.

Siendo la empresa una célula social básica y motor fundamental de la economía es indispensable profundizar en su conocimiento y pugnar por su valorización.

##### 4.1. DEFINICION DE EMPRESA.

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar claramente el concepto de empresa ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia.

Al respecto el maestro Guzmán Valdivia nos define que la empresa es "la unidad económica social, en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los

requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actué" (1)

Otro importante autor es Agustín Reyes Ponce, y nos dice que "la empresa la integran bienes materiales, hombre y sistemas, agrega que se pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:" (2)

- a) Económicos
- b) Jurídicos
- c) Administrativos
- d) Sociológico y de;
- e) Conjunto.

Por otra parte Fernández Arenas nos enuncia un concepto más general de la empresa, el cual nos dice "que es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos." (3)

#### 4.2. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La industria (\*) tuvo su origen desde la época primitiva en la cual los hombres para subsistir tuvieron que desarrollar su ingenio para fabricar sus utensilios que les permitieron satisfacer de la mejor manera sus necesidades más elementales. Posteriormente la convivencia con otros hombres hizo que surgiera el trueque, por motivo de esta transacción se desarrolló el comercio y apareció la moneda para facilitarlos, pero al mismo tiempo fué base que dió origen al establecimiento de pequeños talleres familiares artesanales que constituyeron las primeras pequeñas empresas.

---

(1) Campos Vidal José Jaime. **FUNCION FINANCIERA EN LA EMPRESA Y ANALISIS DE SU APLICACION EN MEXICO**, México UNAM, 1970.

(2) *Ibid.*

(3) *Ibid.*

De esta manera las comunidades contaron con una fuente de abastecimiento de artículos para el consumo y también el medio más importante que había de propiciar el desarrollo de las fuerzas productivas.

Posteriormente, conforme evolucionaron las fuerzas productivas que culminaron con la Revolución Industrial se dió la necesidad de emprender negocios en base a las nuevas técnicas descubiertas, las cuales sirvieron para mejorar la calidad de los productos, para aumentar la producción, etc.

Por lo que los talleres que aprovecharon las ventajas de la nueva tecnología fueron progresando paulatinamente hasta llegar a ser grandes empresas.

#### 4.2.1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

En México en tiempos de la colonia había talleres de artesanías y pequeñas industriales, o empresas las cuales por las limitaciones impuestas por España no tuvieron oportunidad de desarrollarse como en los países que se vieron más afectados por la Revolución Industrial.

Por estas razones la industrialización en México se remonta al año de 1821, cuando se consuma la independencia. El auge industrial en México se inició durante el Porfirismo, época que se caracterizó por la inversión extranjera en todo tipo de industria y dejando únicamente para la inversión nacional el manejo de empresas pequeñas y medianas de las cuales muy pocas pudieron progresar.

---

(\*) Que llamaremos indistintamente pequeña y mediana empresa, ya que sus orígenes vienen a ser los mismos.

Después en el país surge el movimiento revolucionario, provocando que la industria reaccionará con nuevo vigor debido a que el gobierno dió mayores estímulos. Durante los años de contracción, que son de finales de los años 20's y principios de los 30's, la demanda interna de manufacturas había permanecido aletargada.

En 1930, se empezaron a dar cambios notables en la industria en México; las artesanías o pequeñas empresas, dejaron de serlo para convertirse en pequeñas y medianas empresas, lo que era pequeña y mediana empresa se convirtió en grandes empresas. En 1930 los talleres artesanales ocupaban el 86.4% y la pequeña y mediana industria el 12.0% del total de la industria de la transformación.

Ante el nuevo cuadro de circunstancias, la industria logra utilizar más ampliamente sus instalaciones productivas, reduciendo los márgenes de capacidad ociosa y al mismo tiempo emprende un nuevo proceso de formación de capital que habría de intensificarse en la década de los años cuarenta.

Desde el principio de esta década de los 40's la inversión pública canalizada al sector industrial ha sido creciente, en 1942 de cada peso invertido por el gobierno:

- 8 Cts. eran para la industria
- 17 Cts. para la agricultura
- 56 Cts. para comunicaciones y transportes
- 16 Cts. para inversiones sociales y
- 3 Cts. para ramas del sector público

Además el gobierno dió estímulos fiscales para promover la inversión extranjera, consistentes éstos en lograr un nivel de utilidades netas, considerablemente más alto que en otros países.

El 74% de la inversión pública en el período comprendido 1940-1970, se encontraba en la industria manufacturera; el 16% en el



comercio, y sólo el 6% en la minería. El resto estaba invertido en otras actividades consideradas secundarias. Con los datos anteriores nos damos cuenta que el sector industrial es una de las actividades principales en la economía del país. De aquí la importancia en el ramo de la distribución de insumos para el mantenimiento de la maquinaria del sector industrial.

#### 4.2.2. CARACTERISTICAS EN LA EVOLUCION INDUSTRIAL EN MEXICO

Dentro de ésta evolución la industria mantiene la misma base que las del período pre-revolucionario, constituida principalmente por industrias textiles, de productos alimenticios, de cerveza, tabaqueras, fábricas de cemento, una primera planta siderúrgica importante, y de plantas para la fabricación de materiales de construcción. La segunda guerra mundial vino a configurar un panorama que dió impulso definitivo de importaciones y fomento de algunas exportaciones de manufacturas.

En la década de los 40's se destaca, por un lado la intervención pública directa en las inversiones industriales, principalmente dirigida a la industria básica y por otro lado mantener, en algunos casos el nivel de empleo mediante la absorción de empresas de importancia nacional que se encontraba en peligro de clausurar su operación.

Durante la década de los 50's vuelve a poner énfasis en la infraestructura básica, que auna los esfuerzos públicos y de asistencia pública y financiera externa.

Para 1955 la pequeña y mediana empresa significó el 45.8% y los talleres artesanales el 52%. En el censo industrial de 1971, con un reparto total de 118,740 establecimientos de la industria de

transformación de los cuales el 64.64% son industrias pequeñas y medianas y el 34% correspondía a talleres artesanales y sólo el 2.44% correspondía a 523 industrias con un capital contable mayor a 25'000,000.00 (VEINTICINCO MILLONES DE PESOS) (\*)

Para fines de la década de los 50's, se produce así mismo, ajustes en las bases administrativas, cambios en el aparato fiscal y se crea la Comisión Nacional de Inversiones, institución coordinadora de la acción pública en la formación de capitales.

En conjunto el proceso de industrialización parece consolidarse al finalizar la década de los 50's y comienzos de los 60's. A finales de los años 50's la economía acusa rasgos aparentemente menos dependientes del sector externo, también actúan con mayor fluidez nuevas fuentes de financiamiento y el crecimiento de la economía se mantiene en forma sostenida a través de una oferta agrícola firme de la intensificación del proceso, sustitutivo de importaciones de manufacturas y del auge del turismo. La industria adquiría en sí, una mayor dinámica que se reflejaba en un crecimiento significativamente superior al del conjunto de la economía.

Se apoyaba en una estructura productiva más diversificada, complementaria e independiente, ya lanzada de manera decidida a la producción de bienes intermedios en cierta manera la medida de capital, aún se encuentra lejos todavía de lo que pudiera considerarse una estructura avanzada.

La instalación de nuevas empresas y los requerimientos cada vez más diversificados de insumos y de bienes de capital, inducen

---

(\*) Problemas de la pequeña y mediana industria en México. FOGAIN

claramente a un proceso de modernización tecnológica. Esto da como resultado la aparición de industrias innovadoras y dinámicas como las Petroquímicas entre las básicas; y las automovilísticas entre las Metalmeccánicas.

La perspectiva histórica demuestra que la Revolución Industrial de México ha dependido estrechamente de hechos externos que parcialmente han influido también en el diseño de políticas internas encaminadas en base cumplir objetivos de desarrollo nacional.

El desarrollo Industrial evoluciona a ritmos relativamente rápidos y sostenidos, y en este aspecto es donde se observa una de las características más peculiares del modelo mexicano. En efecto, restringiendo el análisis a los últimos 20 años, resulta que la economía se expandió a un ritmo promedio de un 6.3% anual y la industria manufacturera a un 75.0% por año en la década de los 60's presentando índices más favorables y es en la que se verifica realmente un proceso de industrialización, definiéndose como un crecimiento industrial de mayor proporción que la expresión económica global. De éste modo el "grado de industrialización" sube a más de un 22.0%, sin ser de otro lado extremadamente intensivo.

Podemos concluir en esencia que México es un país en vías de desarrollo, porque su industria se ha caracterizado por tener principalmente un mercado interno y por excepción externo, lo cual limita su capacidad para competir con el mercado internacional. Pese a ésto, en base al proteccionismo industrial, aunado a una política de sustitución de importaciones, la industria mexicana presenta un desarrollo vertical.

#### 4.3. CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Son varios los factores que determinan el tamaño de una empresa, entre los que destacan: La Tecnología que utilizan los recursos financieros con que cuentan, la cantidad de trabajadores que emplea, el tipo de mercados a los que concurre.

Aunado a esto hay que aumentar las diferencias cualitativas que se dan entre las distintas ramas industriales, no es igual una empresa pequeña de productos alimenticios a una empresa pequeña de productos químicos ya que en ambos casos los montos de inversión y ocupación de mano de obra son distintos.

La determinación de pequeña y mediana, tiene diferente significado en tiempo y lugar; no es lo mismo una empresa pequeña y mediana de un país desarrollado que una de un país en vías de desarrollo; a una de la época actual comparada con una pasada.

Por lo tanto, los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de empresas son dos: De tipo cualitativo y de tipo cuantitativo.

El primero se enfoca a la naturaleza de la actividad industrial que desarrolla la empresa al grado de evaluación de la mano de obra calificada.

Las de orden cuantitativo se refieren al monto de inversión el número de trabajadores, el monto de producción o ventas, sus activos fijos, etc.

Cualquiera de los dos criterios resulta válido para realizar una clasificación de empresas por tamaño, la elección de uno de ellos o la combinación de ambos depende del fin que se persigue al hacer la clasificación.

En la práctica no existe un criterio uniforme, son las situaciones económicas y sociales de cada país las que determinen el criterio o criterios que se toman para determinar el tamaño de las pequeñas y medianas empresas, siendo el factor mano de obra el más común.

La Small Business Administration, define a la pequeña en los Estados Unidos de America un límite de 250 trabajadores para efectos de apoyos crediticios y de 250 a 500 trabajadores a la mediana siendo la empresa grande la que ocupa más de 500 trabajadores.

La Comisión Económica para América Latina (C.E.P.A.L.) también utiliza el criterio de mano de obra.

Este organismo identifica como empresa pequeña; aquella que emplea de 5 a 50 personas; la mediana será la que tiene de 55 a 250 personas empleadas, y la grande será aquella que emplea a más de 251 personas.

En México, en el año de 1953 al decretar el gobierno la creación del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana, determinó como criterio de clasificación el capital contable, de tal manera el parámetro de \$ 50,000.00 a 2'500,000.00 sirvió para enmarcar a la pequeña y mediana empresa.

Se consideró el capital contable porque era la actividad principal de éste organismo aunado a que en aquella época no se había elaborado estudios que permitieran determinar su tamaño.

Estos límites se han venido modificando con la finalidad de que se adapten a los cambios de las condiciones económicas del país.

Actualmente el FOGAIN las define como:

EMPRESA PEQUEÑA, aquella que cuenta con el capital contable entre

\$ 50,000.00 y 15'000,000.00

EMPRESA MEDIANA, La que cuenta con un capital contable entre \$ 15'000,000.00 y \$ 90'000,000.00

Si la empresa presenta revalidación de activos fijos el capital contable; límite superior podrá ser de \$ 20'000,000.00. La experiencia de más de 30 años de actividades del FOGAIN, le han permitido reunir información de la empresa solicitante de crédito, la cual debidamente clasificada ha arrojado resultados de gran interés, gracias a los cuales se han podido delimitar y medir el tamaño de las empresas por criterios de utilización de mano de obra; el resultado de las últimas investigaciones llevadas a cabo y publicadas en 1983, arrojan que la pequeña y mediana empresa ocupan en promedio 17 y 67 trabajadores respectivamente.

Otra forma de clasificación para la pequeña y mediana industria es atendiendo al sector en que se encuentra ubicada.

#### a) Industrial

Para éste rubro se tomará la clasificación proporcionada por el FOGAIN; se tomara como Pequeña empresa la que cuenta con un capital contable entre \$ 50,000.00 y 15'000,000.00. Y se tomará como Mediana empresa a la que cuenta con un capital contable de entre \$15'000,000.00 a 90'000,000.00.

La función desarrollada por el FOGAIN tiene repercusiones importantes en la promoción y financiamiento de las industrias ya señaladas.

Las definiciones anotadas no son las únicas, pero si son las que mejor se adaptan a la tarea de promoción de empresas.

En la definición anterior cabe hacer las siguientes anotaciones:

El rango tomado para hacer la clasificación de las industrias como pequeñas y medianas sirve sólo para ciertos períodos; ya que tales cifras se ven rebasadas, hace falta por lo tanto estar pendientes de las reformas vigentes para ubicarse en el rango industrial correcto.

b) Comercial y de Servicios.

Es riesgoso indicar cuando estamos presentes ante una pequeña empresa comercial o de servicios, igual ocurre con una mediana del mismo género pues no existen criterios uniformes para definirla, ni organismos encargados de su estudio y promoción. Algunos lineamientos que podrían ser útiles para clasificarlas serían los siguientes:

- = Los directores o Administradores por lo regular son los propietarios.
- = Casi siempre se tiene una área de influencia restringidas, es decir, el mercado de su región.
- = En los términos de comparación relativa se es pequeña o mediana empresa cuando no se han alcanzado el tamaño de una considerada como grande, del mismo giro.

Existe una clasificación dada por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, no para la pequeña y mediana empresa, sino para la ubicación que debe tener el causante de impuestos, ya sea mayor o menor; tal clasificación se muestra en el Artículo 115-A.

A grandes rasgos el Art. 115-A señala que serán contribuyentes menores aquellos que:

" En el año calendario anterior hubiera obtenido ingresos de los señalados en este capítulo, que no hubieran excedido de \$ 23'000,000.00 o de \$ 16'000,000.00 cuando en éste último caso el

coeficiente de utilidad que corresponda a la actividad preponderante del contribuyente conforme el Art. 62 de esta Ley sea mayor del 15%."

Finalmente cabe mencionar que para efectos del Programa Nacional de Fomento Industrial y de Comercio Exterior se ha considerado pequeña y mediana empresa al conjunto de empresas de capital mayoritariamente mexicano que ocupan hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de 1'100 millones de pesos al año.

Dentro del rango de pequeña y mediana empresa en el Decreto que aprueba este programa, se determinaron los siguientes estratos.

= MICROINDUSTRIA. Las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sean hasta de 30 millones de pesos anuales.

= INDUSTRIA PEQUEÑA. Las empresas que ocupen entre 16 y 100 personas y sus ventas netas sean superiores a los 30 millones y no mayores de 400 millones de pesos al año.

= INDUSTRIA MEDIANA. Las empresas que ocupen entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas rebase los 400 millones sin exceder de 1,100 millones de pesos al año.

Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los requisitos de número de personal ocupado y valor de ventas netas para clasificarse en un determinado estrato. Periódicamente conforme a decretos, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ajustará la definición y la estratificación anterior a los requerimientos de la economía nacional. Por lo que se refiere al estrato de industria mediana el límite fijado en cuanto al número de trabajadores podrá excederse cuando se justifique con fines de generación de empleos.



A pesar del buen aprovechamiento que hacen de su capital, las empresas más pequeñas usualmente tienen problemas de capitalización debido a que los apoyos financieros externos generalmente no llegan a ellas, teniendo que reinvertir por lo tanto, todas sus utilidades, a pesar de lo cual nunca llegan a equiparse a una gran empresa.

La administración de las empresas es de carácter familiar en gran parte unipersonal y se enfrentan a deficiencias obvias, que se reflejan en problemas de producción, administración, organización, contables y de mercado.

Su mercado es cuando mucho local o regional; solo las medianas empresas más eficientes pueden abarcar el mercado nacional y eventualmente exportar.

La pequeña empresa es prácticamente predominante en número en todos los renglones de la actividad industrial de México; como es natural; sin embargo, sobresale en renglones de bienes de consumo básico tales como alimentos, calzado y vestido, debido a que la evolución de la actividad económica pasa de una manera natural del sector primario al secundario en este tipo de rubros y las empresas pueden iniciarse con tecnologías elementales.

Su participación en la producción de bienes de consumo es alta; en la de intermedia es baja y en las de bienes de capital es definitivamente deficiente.

Contribuye con una enorme y constante generación de empleos permanentes y remunerados. Al respecto, su monto de inversión por empleo creado es muy bajo.

#### 4.4. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Las características de las empresas que se han clasificado como pequeña y mediana, pueden resumirse en los siguientes conceptos:

1.- Son empresas que nacen empíricamente y casi espontáneamente y que mueren también con gran facilidad. "de acuerdo con estimaciones recientes" en México nacen actualmente entre 1500 y 2000 empresas industriales y desaparecen entre 400 y 500; ésto quiere decir, que de cuatro empresas que nacen generalmente tres sobreviven y la gran mayoría de las empresas que mueren son empresas pequeñas. (\*)

2.- Cuentan con capital unipersonal o familiar, el cual generalmente no alcanza para obtener un efectivo "despegue" económico como empresa.

3.- Son empresas que debido a sus características, utilizan intensivamente la mano de obra local y hacen uso de tecnologías generalmente nacionales.

4.- Son empresas que en cierto modo dependen menos del extranjero y que incluso llegan a adaptar la tecnología externa a las necesidades y posibilidades del país.

No obstante la poca dotación de capital con que cuentan, se puede decir que el pequeño empresario es eficiente en el uso del mismo, ya que tienen niveles de responsabilidad iguales o superiores a los de la gran empresa.

---

(\*) Documento Final de la Comisión: La promoción u organización de la Pequeña y Mediana Empresa.

#### 4.5. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

##### 4.5.1. Productividad

La productividad a largo plazo es un medio para aumentar la disponibilidad y calidad de los bienes y servicios producidos, aprovechar de manera óptima los recursos disponibles, contribuir a un mejoramiento permanente en los niveles de vida y obtener excedentes que permitan sostener el proceso de crecimiento económico y de desarrollo.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la pequeña y mediana empresa en México, consiste en sus bajos niveles de productividad, lo cual se refleja en la deficiente calidad de sus productos y en su escasa competitividad con los mercados nacionales e internacionales.

##### 4.5.2. Tecnología y Capacidad adecuada.

Carece de tecnología adecuada, que permita hacer un uso más intenso de recursos humanos y del capital.

La utilización de procesos de tipo manual establecen una brecha entre el avance tecnológico mundial y la capacidad de absorción técnica; ello se deriva de la carencia relativa de información técnica manifestandose en la inadecuada relación de maquinaria y equipo, en el escaso control sistemático de la calidad y en la ausencia de medidas eficientes tendientes al aumento de la productividad. Al respecto esta deficiencia inhibe a la empresa para su competitividad.

A pesar de que existen numerosas instituciones públicas y privadas que ofrecen asistencia técnica, pocas empresas recurren a ellas para resolver sus problemas, las razones son variadas, muchas

empresas no son concientes de su falta de habilidad técnica y administrativa.

En lo que respecta al número de turnos que trabaja este tipo de empresas, el promedio es de un turno por día, lo que indica que desperdician prácticamente las dos terceras partes de la capacidad instalada de la empresa, lo que trae como consecuencia baja productividad y elevación de costos.

De lo anterior se desprende que con una mayor utilización del equipo, estas empresas podrían disminuir considerablemente sus costos unitarios, al tener una mejor distribución de los costos fijos en relación a la producción obtenida.

#### 4.5.3. Abastecimiento de Materias Primas.

Cuando se tratan los problemas de la pequeña y mediana empresa resulta imprescindible anotar el de abastecimiento de materias primas adecuadas, así como los altos precios a que se cotizan en el mercado; esta situación es producto de la debilidad de la estructura comercial y de abastos de nuestro contexto que aplica la poca elasticidad del aparato productivo y la especulación masiva que provoca alza de precios.

Al respecto poco se ha hecho a nivel integración de empresas en sistemas de compras en común, que de llevarse a cabo via la demanda consolidada, aumentaría su poder de negociación de materia primas frente a proveedores.

#### 4.5.4. Recursos Humanos.

La pequeña y mediana empresa industrial da empleo aproximadamente al 85% de la mano de obra que trabaja en la industria.

Los trabajadores que emplea la pequeña industria son jóvenes poco calificados, que utilizan a veces su paso por ellas como una especie de capacitación para ingresar posteriormente a otras empresas más grandes y con mejores prestaciones. Aún cuando esto favorece en general a la industria, en razón de la carencia de personal calificado que existe para la pequeña industria, en lo particular es sumamente costoso por la excesiva rotación de personal que se capacita; personal que va en busca de nuevos horizontes. En consecuencia de alguna manera, la pequeña y mediana empresa están subsidiando a la gran industria en el área de capacitación o adiestramiento de personal.

Por otro lado se estima que un gran porcentaje del aumento de la productividad en las pequeñas y medianas industrias esta basado en la capacitación y adiestramiento. Sin embargo, el llevar a cabo esta tarea implica un costo que en muchos casos no pueden soportar este tipo de unidades productivas.

Respecto a las políticas de empleo y salario, la pequeña y mediana empresa enfrentan algunas desventajas precisamente por usar en forma intensiva mano de obra. Tal parece que las políticas existentes al respecto reflejan más la situación y la capacidad de pago de las grandes empresas, principalmente en cuanto a obligación de prestaciones sociales se refiere. Esto trae como consecuencia dificultades para las pequeñas y medianas empresas al tratar de expandirse vía utilización de más mano de obra prefiriendo su expansión vía métodos intensivos en capital.

#### 4.5.5. Administración.

Carece de una administración adecuada; que en consecuencia la afecta para llevar a cabo exitosamente la operación diaria de la

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

empresa; así como el relativo aislamiento respecto a su propio medio y la interferencia de conceptos familiares y su funcionamiento.

La capacidad de organización y de gestación de estas empresas es deficiente en comparación con las técnicas modernas de gerencia. En este aspecto por lo general no cuentan con un platenamiento administrativo integral que defienda sus objetivos los mecanismos y sistemas para alcanzarlos; carecen de información básica relativa a las tendencias de mercados y de las oportunidades que se le puedan presentar para crecer.

Destacan en este campo la incapacidad administrativa de los dirigentes de las empresas, que casi siempre recaen en la persona de los dueños y la poca acción efectiva que se realiza para remediar estas deficiencias por parte de las empresas.

#### 4.5.6. Financiamiento.

Carecen de suficiente capital y garantías reales, y por lo mismo tienen una débil posición de negociación que se refleja en mayores dificultades para recibir los beneficios de los mercados de financiamiento; es poco atractiva como sujeto de crédito limitándose a ésta manera sus posibilidades de crecimiento y supervivencia. Esto es lógico, si se piensa que la obtención de préstamos depende en gran medida del capital propio con que cuenta la empresa, así como de su organización administrativa interna, factores ambos que no son precisamente aspectos en los que destaque la pequeña y mediana empresa; por lo contrario descapitalización aguda y de administración deficiente.

La principal Fuente de Financiamiento es el crédito bancario el segundo crédito de proveedores seguido por recursos propios

(reinversión de utilidades y nuevas aportaciones de capital) solamente una mínima proporción emplea los fondos del gobierno federal.

Por otra parte, es del dominio público las altas tasas de interés en los préstamos, que arrojan una carga tremenda que en muchos casos hacen que la empresa termine trabajando para saldar su deuda.

#### 4.5.7. Comercialización.

La pequeña empresa generalmente atiende mercados locales y/o regionales; sólo eventualmente puede atender al mercado nacional, ya que su capacidad administrativa para controlar un mercado amplio es muy deficiente. De esta manera, es posible decir que su competitividad con grandes empresas se da sólo a nivel local o regional; allí es donde, a pesar de sus deficiencias, sus costos son competitivos.

Por lo general el subsector se ve imposibilitado de acudir directamente al mercado, lo que lo hace depender del aparato distributivo. Así el subsector se va incapacitado para competir con la gran empresa, sobre todo en aquellos productos de grandes series de producción, por una gama de razones entre otras; posible suficiencia en la satisfacción de condiciones, entrega referente a cantidad y prestación de ciertos bienes; probable inadecuación de las características de los bienes que aquel produce, a los requerimientos que la grande empresa induce a los consumidores; escasa utilización de los medios publicitarios; y, menor período financiero que lo hace más frágil frente a las variaciones conyunturales de la demanda, haciendolo débil para ofrecer crédito a compradores.

La propia estructura comercial del país determina la existencia de una serie excesiva de intermediaciones que si bien elevan el precio para el último consumidor, esto no repercute en algún beneficio para

el productor y si en cambio restringe la demanda efectiva de sus productos.

A pesar de que existen algunas empresas principalmente medianas, capaces de producir bienes competitivos en el mercado internacional, pocas empresas utilizan los incentivos existentes para exportar tales como crédito del impuesto, concesiones, exención, etc. El grueso de las exportaciones industriales mexicanas procede de las grandes empresas, no obstante en algunas ramas tales como alimentos, textiles, zapatos, una proporción significativa de exportaciones procede de pequeñas firmas.

#### 4.6. PARTICIPACION DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL.

la pequeña y mediana empresa tiene una participación relevante en los principales indicadores de la actividad de transformación del país, tal como puede apreciarse en los siguientes cuadros:

CUADRO No.1

PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN EL SECTOR MANUFACTURERO				
TAMAÑO (1)	ESTADLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION	ACTIVOS FIJOS
Microindustria	90	17	6	4
Industria pequeña	8	21	18	16
Industria mediana	1	17	19	17
<b>Total subsector</b>	<b>99</b>	<b>55</b>	<b>43</b>	<b>33</b>

Fuente: X Censo Industrial 1976 S.P.P.  
(1) Basado exclusivamente en el factor empleo



## 4.6.1. PARTICIPACION SECTORAL Y REGIONAL.

Las empresas del subsector concurren en todas las ramas industriales; su aporte es preponderante en la producción de bienes de consumo duradero y no duradero, así como en algunas ramas de bienes intermedios y de capital, tal como se muestra a continuación.

CUADRO No. 2

RAMAS DE ACTIVIDAD SELECCIONADAS CON  
MAYOR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE  
LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

GRUPO CMAE(1)	RAMA	EMPLEO	VALOR BAJTC DE LA PRODUCCION
27	Muebles y accesorios	89 0	71.6
24	Prendas de vestir	78.5	64.4
29	Editorial, de impresión y conexas	77.6	57.6
20	Alimentos	70.1	57.6
23	Calzado e industria del cuero	68.8	63.1
32	Hule y plástico	66.0	48.3
35	Productos metálicos	64.6	41.1
36	Maquinaria y equipo no eléctrico	60.1	42.6
26	Madera y corcho	57.3	40.3
33	Productos de minerales no metálicos	57.0	38.2
23	Trata	53.0	48.6

(1) Cálculo Mexicano de Actividades Económicas  
Fuente: B. Corcos, octubre de 1976, S. P. C.

Sin embargo, en otras ramas de actividad, su participación es menor, principalmente en las que se refieren a la producción de ciertos bienes intermedios de capital y en algunos de bienes finales.

CUADRO No.3

RAMAS DE ACTIVIDAD SELECCIONADAS CON  
MENOR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE  
LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

GRUPO CMAE (1)	RAMA	EMPLEO	VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION
36	Papel	50.1	34.8
30	Química	44.0	38.6
21	Bienes	37.1	45.3
37	Fabricación de maquina- ria, equipos, aparatos y accesorios eléctricos y electrónicos	34.1	27.2
22	Productos de tabaco	29.9	24.2
31	Petroquímica	29.7	44.2
35	Equipo de transporte y sus partes	22.4	19.6
34	Materia básica	17.3	18.4

(1) C. E. C. y C. Mercados de Actividad y Comercio  
Fuente: C. E. C. y C. E. C. 1978, S. P. P.

Por otra parte tanto por el número de establecimientos como por su contribución al empleo y valor agregado, la pequeña y mediana empresa constituye un factor fundamental en la estructura industrial de la mayor parte de las entidades federativas; tal como se muestra en el cuadro No. 4.

Puede apreciarse la heterogeneidad del subsector en cuanto a tamaño, actividad y distribución geográfica. Sin embargo, existen elementos comunes a la mayoría de las empresas; tanto por lo que se refiere a sus características intrínsecas como a los problemas que las afecten, que permiten analizarlos en forma conjunta.

Dentro de los factores que caracterizan a la pequeña y mediana empresa, y que le dan importancia estratégica en el desarrollo del país, destacan:

a) Flexibilidad operativa y capacidad de adaptabilidad de nueva tecnología; igualmente es apta para integrarse en procesos productivos de grandes unidades y requiere de menor tiempo de maduración en sus proyectos, todo lo cual es particularmente importante en la presente coyuntura.

b) Aprovecha materias primas locales y promueve el desarrollo regional, especialmente en ciudades de tamaño reducido y medio.

c) Es una instancia para la formación de empresas así como para la canalización del ahorro familiar y excedentes generados a nivel regional.

d) Capacita mano de obra de escaso o nulo nivel de calificación previa.

e) Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.

f) Presenta una menor dependencia relativa del exterior, ya que aprovecha en mayor grado recursos, maquinaria, equipo y ahorro doméstico.

g) Constituye un elemento de equilibrio en los mercados al alentar la competencia, lo que beneficia el aparato productivo y al consumidor.

h) Significa una alternativa para el desarrollo de empresas del sector social.

CUADRO No. 4

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN ENTIDADES FEDERATIVAS SELECCIONADAS.

ENTIDAD.	No. DE ESTABLECIMIENTOS DE LA I.M.P.		PERSONAL OCUPADO		VALOR AÑADIDO				
	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(*)	(**)		
Distrito Federal	29 138	24.8	98.8	891 419	17.8	81.0	26 889	16.8	48.8
México	10 057	8.8	98.8	322 888	7.1	46.8	13 351	7.8	37.8
Jalisco	8 381	7.8	98.8	89 888	5.3	78.8	4 888	3.8	43.8
Veracruz	8 004	5.1	98.8	22 888	1.3	38.8	888	8.4	18.8
Puebla	5 714	4.8	98.8	28 188	2.2	98.8	2 888	2.8	48.8
Michoacán	5 319	4.5	98.8	18 488	1.1	78.8	833	9.3	47.8
Guanajuato	5 156	4.3	98.8	35 031	2.1	77.8	1 474	1.8	53.8
San Luis Potosí	5 088	4.3	98.8	16 836	1.0	57.8	388	9.2	22.8
Nuevo León	4 988	3.8	97.8	36 788	3.2	42.8	5 153	3.8	28.8
Oaxaca	3 851	3.2	98.6	10 741	0.6	63.8	352	9.2	52.8
Yucatán	2 888	2.5	98.5	19 374	1.1	73.8	639	8.3	48.8
Tamaulipas	2 382	2.0	98.0	18 412	1.1	61.8	1 804	1.8	48.8
Tlaxcala	2 288	1.9	98.0	8 278	0.5	88.8	482	9.3	38.8
Guerrero	2 275	1.8	98.7	5 888	0.3	84.8	153	9.1	48.8
Zacatecas	1 888	1.6	98.8	2 179	0.1	43.7	978	8.5	85.3
Total	90 886	80.8		788 888	44.7		81 046	34.3	

(\*) % De la industria nacional (18 de 3) establecimientos produciendo unidades económicas

(\*\*) % De la industria de la entidad

(\*) Número de personas

Extrapolación 1973-80 basándose en el sector privado

Fuente: I. Cines Indusnat, 1976 S.P.P.

#### 4.7. PROBLEMAS ESTRUCTURALES Y COYUNTURALES.

Frente a la tendencia de crecimiento del aparato industrial del país en las últimas décadas, la pequeña y mediana empresa ha venido acumulando problemas que limitan su desarrollo o generación de excedentes económicos y su óptima contribución a los fines del proyecto nacional.

Por lo que se refiere al respecto operativo, cabe destacar principalmente, la concurrencia de los siguientes factores.

a) Inestable y oneroso acopio de insumos, derivado de la necesidad de acudir a detallistas en virtud de los escasos e irregulares volúmenes de demanda, así como dificultad para la adquisición de maquinaria, equipo y refacciones.

b) Subutilización de la capacidad instalada, causada por la obsolescencia de las tecnologías aplicadas, la escasa posibilidad de programar la producción y el acceso limitado a los servicios de ingeniería y consultoría.

c) Bajo nivel de desarrollo tecnológico.

d) Administración poco actualizada y sistematizada, que conduce a dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de costeo, producción y mercadeo.

e) Carencia de personal técnico y administrativo suficientemente calificado para agilizar nuevos procesos de producción.

f) Limitado uso de los apoyos e incentivos que ofrece el sector público, originado por insuficiencia de información, complicada tramitación y centralización administrativa.

Adicionalmente, el funcionamiento del mercado ha restringido paulatinamente la participación de la pequeña y mediana empresa en la demanda interna y ha impedido su incorporación regular a la exportación; algunos de los principales problemas que enfrenta son:

a) Dificultad al acceso de recursos crediticios, resultante de una estructura generalmente débil, que la obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas.

b) La tendencia a la concentración de la oferta en diversas ramas industriales, en un número reducido de empresas, lo que se traduce en ocasiones, en condiciones difíciles para los productores pequeños.

c) La insuficiente articulación entre la gran industria y la pequeña y mediana, preferencia de las grandes unidades a integrarse verticalmente, lo cual conduce, por una parte, a un escaso grado de integración industrial y por otra, a que aquellas canalicen sus compras al mercado externo, limitado el desarrollo de las empresas del subsector, por el desconocimiento de sus posibilidades para la producción.

d) Imposibilidad de negociar y cumplir las condiciones de las cadenas de distribución y mayoristas, debido a sus pequeños volúmenes de producción.

e) Débil estructura promocional y publicitarios; reflejo de una falta de personal técnico y tecnología para poder promocionar sus productos.

f) Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación, debido a la irregularidad en volumen y calidad de sus productos, así como a su débil estructura de comercialización y complejidad de los trámites.

Por otra parte, la difícil situación económica que vive el país, ha afectado a la pequeña y mediana empresa en renglones fundamentales. Principalmente, se ha manifestado en abastecimiento de la demanda, escasez de materias primas, falta de divisas, descenso de capacidad de pago y en limitaciones del mercado financiero. Adicionalmente la inseguridad generalizada por los altos niveles inflacionarios y la inestabilidad de los mercados ha provocado brusca disminución de la capacidad utilizada, especialmente en ramas como la metal-mecánica y bienes de consumo duradero, poniendo en peligro la permanencia de un gran número de fuentes de trabajo. (se mencionará ampliamente en el Capítulo V.)

Aún cuando las acciones contenidas en el programa para la defensa de la planta productiva y el empleo han permitido enfrentar esta situación, es necesario enfatizar el esfuerzo en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, con el propósito de asegurar su funcionamiento y contribución a la recuperación del aparato productivo.

Por lo tanto, la empresa pequeña y mediana es parte modular de aparato productivo del país.

## CAPITULO 5



## 5. LA INFLACION, PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA Y EL PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO.

### 5.1. LA INFLACION

La inflación causa graves problemas sociales de toda índole, por un lado incide negativamente en la distribución de ingresos, ya que afectan gravemente a los grupos marginados y a los de menor posibilidad económica. Por otro lado, la inflación es impredecible y más aún si se trata de bienes y servicios específicos. Esto repercute en las decisiones de inversión, en la óptima utilización de los recursos, tanto humanos como materiales, además de que deteriora el sistema financiero.

La inflación acorta el horizonte del tiempo de la planeación económica debido a la incertidumbre respecto a la tendencia que seguirán los precios. Además los agentes económicos tratan de anticiparse al comportamiento de la inflación con el fin de evitar pérdidas, tanto en sus ingresos como en su patrimonio. Sin embargo, esto no conduce sino alimentar cada vez más el continuo crecimiento de precios.

La inflación en México, es uno de los problemas más graves por los que atraviesa el país y atacarla es objetivo primordial de los diseñadores de la Política Económica, pero aún es un mal que no ha podido erradicarse.

#### 5.1.1. DEFINICION.

Desde que la inflación hizo acto de presencia en la economía mundial, todo habla del fenómeno, pero "¿qué es la inflación?", "¿cuáles son sus causas, su medición, sus repercusiones económicas y financieras?".

W. Kenmerer nos dice "La inflación es un exceso de la cantidad de dinero y depósitos bancarios, es decir, demasiada moneda en relación con el volumen físico de los negocios que se realiza. La inflación existe cuando hay demasiada cantidad de dinero y depósitos bancarios en circulación. En relación con el volumen de bienes y servicios que han de ser cambiados, la inflación se produce en un país cuando el circulante es mayor a los bienes y servicios que se ofrecen.

La Comisión de principios de contabilidad la define como: "La pérdida paulatina del poder adquisitivo de la moneda".

La inflación en sí, es el aumento del medio circulante no respaldado por el incremento de bienes y requiere importancia ya que las condiciones económicas que imperan son determinadas por un pequeño sector que busca un beneficio propio sin medir las consecuencias que provoque con ello.

#### 5.1.2. CLASIFICACION.

Podemos hablar de Inflación Monetaria (1) e Inflación de Precios (2), ambas guardan una estricta conexión entre sí, generalmente la Inflación de Precios es consecuencia de la Inflación Monetaria.

- (1) "La inflación es un momento de los medios adquisitivos: la moneda y el crédito que respaldan la demanda de bienes y servicios en cantidades que superan a las de la oferta de éstos. Si el aumento de la oferta monetaria no obedece al incremento físico de la producción, se precipita la Inflación de los Precios... La llamada Inflación por Demanda Excesiva o Inflación de la Demanda".

- (2) "La Inflación de Precios, equivale a decir aumento en el costo de la vida: pérdida del poder adquisitivo monetario".

En resumen, la Inflación monetaria se manifiesta por el excedente de circulante que encontramos en el mercado, mientras que la inflación de precios se manifiesta por la baja Productividad y como consecuencia, la alza exagerada en los precios de los productos.

La inflación es medida periódicamente con índices establecidos por medio de análisis de datos fidedignos.

Para que no exista la inflación, un país debe controlar que el dinero que tenga en circulación guarde un cierto equilibrio con los bienes y servicios producidos; esto, como podemos observar, es imposible en nuestro país, porque mientras por un lado el gobierno emite dinero sin control alguno, por otro lado, la producción de bienes y servicios es manejado al antojo otro pequeño sector y como consecuencia de esto, tenemos un desequilibrio total.

La inflación de precios puede clasificarse de la siguiente manera:

a) **JUSTIFICADA NEGATIVA.** Son causadas por circunstancias ajenas totalmente al control humano, como pueden ser las causadas por guerras, temblores e inundaciones o por incremento al costo de insumos cuando son de importación.

b) **JUSTIFICACION POSITIVA.** Se dice que es Justificada Positiva cuando la inflación es utilizada para solucionar problemas económicos internos, y si muchas veces no vienen a ser

la solución totalizadora del problema, si es posible que resuelva en gran medida la presión inmediata. Este tipo de inflación es devaluatoria y si no resulta como se espera, puede convertirse negativa y agravar más la situación.

c) INJUSTIFICADA. La creada por gastos que efectúan los gobiernos sin que puedan justificarlas.

d) EVITABLES O POTENCIALES. Cuando la inflación puede ser controlada sin que vaya más allá de lo razonable.

e) OPORTUNAMENTE FRENABLES. La inflación que ya se encuentra en vigor pero que si se aplica a tiempo medidas correctivas pueden ser controladas, sin que cause mayores problemas.

f) OPORTUNAMENTE REVERSIBLES. Además de que pueden ser frenadas, los índices de precios se pueden recertir en un tiempo razonable.

Sea cual fuere el tipo de inflación que se encuentre o las causas que la originen, la manifestación será la misma: excedente de dinero puesto en circulación y baja del poder adquisitivo de la moneda.

### 5.1.3. CAUSAS QUE PROVOCAN LA INFLACION.

De las causas que provocan la inflación podemos mencionar:

a) El desequilibrio que exista entre la producción de bienes y servicios (OFERTA) y la demanda de que ellos se tenga.

b) Aumento en el circulante que no es compensado con un aumento en el volumen de producción (Dinero Inflacionario).

Entre otras causas hay que mencionar también los aumentos

salariales y la especulación.

Para explicar las causas del fenómeno inflacionario se han desarrollado diversas teorías, entre ellas:

#### TEORIA MARXISTA.

Los partidarios de la teoría afirman que la inflación es un fenómeno netamente capitalista.

Los precios de la mercancía son del agente primario y único de la inflación del valor del dinero y de los acontecimientos económicos y sociales que se desprenden de la dinámica del capitalismo.

Afirman que la inflación es consecuencia de la lucha de clases y de la injusta distribución de la riqueza, es un fenómeno propio de la economía capitalista que se hace más presente en la etapa monopolista de alta concentración de la propiedad privada de los medios de producción.

#### TEORIA ESTRUCTURALISTA.

Para la Escuela Estructuralista "los factores monetarios" son importantes porque actúan como mecanismos propagadores de la inflación pero, no como fuerzas que determinen.

Los estructurales sostienen que la inflación en la mayor parte de los países iberoamericanos, es consecuencia de la concentración del ingreso, el desempleo, la existencia de grandes sectores marginados y la incongruencia entre lo que se produce y lo que se necesita para el pueblo.

De acuerdo con esta teoría, la inflación resulta de desequilibrios que se manifiestan durante períodos de incremento a la producción y la demanda, cuyo origen se encuentra en las

condiciones socioeconómicas que rodean el proceso de desarrollo de ciertas regiones, lo que crea tensiones en la oferta y la demanda de los productos.

#### TEORIA KEYNESIANA.

Keynes, en su análisis de las economías desarrolladas capitalistas, distingue la inflación de guerra e inflación de paz.

En un tiempo de Guerra, los precios tienden a elevarse debido a la ausencia de medios para suprimir o controlar la demanda efectiva.

En épocas de paz, la inflación se origina por un exceso de la demanda efectiva por encima de nivel necesario para el empleo total.

Keynes recomienda como un remedio esporádico para la inflación, el aumento del gasto público para la creación de empleos y nuevas inversiones, lo que ayudaría a reactivar la economía. Actualmente sabemos que el aumento al gasto público en nuestro país elevará aún más la inflación, lo que se pretende es reducirlo.

#### 5.1.4. PRINCIPALES CONSECUENCIAS DE LA INFLACION.

Los principales fenómenos que pueden producir la inflación y que afectan directamente a un ente económico pueden ser:

##### a) ESCASEZ.

Esto puede ser un fenómeno natural - la falta de insumos o bien pueden ser provocado por móviles como el ocultamiento. Esto tiene una gran repercusión para la empresa porque desequilibra su

programa de actividades que tenía marcado, al obtener los insumos a un precio superior al presupuestado o bien, no contar con los insumos suficientes para cubrir su ciclo productivo.

#### b) CARESTIA DEL TRABAJO.

Si la inflación alcanza altas tasas, en el sector laboral se manifiesta la crisis y, empieza la petición de alza de salarios para poder subsanar en una mínima parte la baja del poder adquisitivo de la moneda. Si la empresa no está en situación de otorgarlo, puede solicitar un financiamiento que la ayude a solucionar momentáneamente esta situación o adoptar una solución más ríguida, el recorte de personal.

#### c) FINANCIAMIENTO.

Como se mencionó anteriormente la empresa debe buscar la forma de allegarse de recursos que le permitan seguir su dinámica económica, esto se muestra un tanto difícil, ya que las tasas de interés bajo esta situación aumentan considerablemente y los créditos se restringen más.

### 5.1.5. EL PROBLEMA INFLACIONARIO EN LAS FINANZAS DE LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA.

Las empresas tienen dos ciclos financieros claramente definidos: uno a corto plazo y otro a largo plazo.

El ciclo financiero a corto plazo incluye la adquisición de servicios y materiales, su transformación, venta y finalmente su recuperación en efectivo.

Se realiza fundamentalmente con el capital de trabajo que está representando por los activos y pasivos circulantes.

El ciclo financiero a largo plazo es el que se realiza con las inversiones permanentes que se efectúan para lograr los objetivos de la empresa (maquinaria y equipo, terrenos, etc.)

Como hemos visto en el párrafo anterior, la empresa tiene ciclos financieros claramente definidos y con el cumplimiento de sus operaciones, se supone que estos se cumplirán totalmente.

En épocas de inflación, toda la economía sufre alteraciones específicamente en la empresa pequeña y mediana, varios rubros se ven alterados, como pueden ser:

#### **EFFECTIVO.**

El efectivo generado no es suficiente para cubrir las necesidades básicas de la empresa como son:

- a) Reponer las mismas unidades de inventario.
- b) Reposición de la capacidad de producción instalada.
- c) Crecimiento normal de la empresa.

#### **CUENTAS POR COBRAR.**

Por efectos de inflación, las cuentas por cobrar tienden a incrementarse en mayor proporción, que las operaciones de la empresa y, al convertirse nuevamente en efectivo, su capacidad de compra es menor a la que tenían en la fecha en que realizada la venta-servicio.

#### **INVENTARIOS.**

En el rubro de inventarios, la inflación se manifiesta por la escasez provocada, por ocultamiento, ya sea que el proveedor decida ocultar el producto, para efectuar posteriormente la venta a un precio mayor, o por la demanda de los empresarios de cubrir



sus necesidades de producción y, protegerse un poco del efecto inflacionario.

#### CUENTAS POR PAGAR.

Los financiamientos de la materias primas se hacen mas difíciles, ya que existe escasez y los proveedores establecen plazo más rígidos.

Actualmente, las empresas se ven afectadas porque los fondos generados son menores a los que necesita, esto provocado específicamente por los cambios en los precios (INFLACION).

La inflación que se encuentra por encima del rendimiento del negocio, produce una diferencia entre el flujo de fondo generado y el utilizado. Cuando una empresa se encuentra en ese problema, su generación de efectivo es insuficiente tanto para cubrir sus deudas a corto plazo, como para pensar en un crecimiento o expansión de la misma. En condiciones inflacionarias, la generación de efectivos se convierte en un inciso primordial de la empresa, ya que será donde la inflación se manifiesta más claramente.

Los efectos provocados por la inflación en las finanzas de la empresa, se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) Afecta desfavorablemente sus resultados netos.
- b) Deteriora su liquidez y su estructura financiera.
- c) Reduce su rendimiento sobre la inversión.
- d) Introduce elementos adicionales de riesgo.
- e) Acrecenta la incertidumbre en los procesos de planeación y control.
- f) Impone limitaciones al ritmo de crecimiento.

- g) En general, hace a las empresas más vulnerables a la situación contingente. (1)

Por otro lado, dentro de los efectos de tendencia benéfica se tienen los siguientes:

a) El uso de recursos de terceros, sobre todo si son destinados al financiamiento de activos no monetarios, producen un efecto favorable como consecuencia de que su liquidación en el momento de vencimiento se realizará con unidades monetarias de menor poder adquisitivo que aquel que tenían al obtenerse. Esto significa una disminución en el costo real de financiamiento, con motivo de la ganancia que se logre por posición monetaria.

b) La inflación amplifica los niveles deseables o aceptables de apalancamiento. (2)

#### A) POLITICAS FINANCIERAS.

La empresa debe buscar la forma de crear políticas financieras que normen y regulen el uso de los recursos de acuerdo con la realidad económica del mercado en que operen. Políticas tales como:

**DE PLANEACION.** Es una de las políticas más importantes, como mencione en el capítulo 2, ya que por medio de ellas se estudiarán y evaluarán los recursos con que cuenta la empresa y las necesidades inmediatas de la misma, pronosticando el impacto de la inflación a través del aumento de precios.

---

(1) C.P. Mario de Agüero Aguirre. EJECUTIVO DE FINANZAS, Inflación. Ed. IMEF. Año XVII No. 1/1988, pag. 28

(2) Ibid.

DE PRECIOS DE VENTA. Se deben controlar los costos de fabricación y marcar ciertos porcentajes de rentabilidad, este aspecto es importante, ya que de ello depende su redituabilidad.

ADAPTACION DE ALGUN TIPO DE FINANCIAMIENTO. Esto para hacer frente a la problemática inflacionaria y que no se desequilibre con ello al ciclo productivo.

#### 5.1.6. EFECTO DE LA INFLACION EN LA DECISIONES DE FINANCIAMIENTO.

Como ya hemos podido darnos cuenta a través de este estudio, la inflación como fenómeno actual deja estragos muy profundos en la economía de la empresa mediana y pequeña por lo general, ya que viene a desequilibrar de una manera marcada la estabilidad de su estructura financiera.

##### A) DESCAPITALIZACION.

Una de las implicaciones importantes del fenómeno inflacionario que afectan al crecimiento de las empresas y con ello a la economía en su conjunto, en su repercusión en el proceso de descapitalización.

Tales implicaciones se derivan de:

- Los controles de precios.
- La toma de decisiones con base a valores históricos.
- Los efectos fiscales de la inflación.

##### - Los Controles de precios.

El sector público en muchos casos, impone controles de precios a los productos y a otros bienes y servicios y con ello,

se altera el precio relativo de estos y se distorsiona la asignación de recursos en la economía.

Cuando este control se ejerce, la producción de estos bienes y servicios resulta incosteable, ya que mientras su precio está sujeto a control, los costos de su producción aumentan de acuerdo con el nivel general de precios.

- La toma de decisiones en base a Valores Históricos.

El análisis de los estados financieros en épocas de inflación puede llegar a sobrestimar utilidades o considerar utilidades inexistentes y a tomar decisiones erróneas, que disminuyen en términos reales la capacidad financiera de la empresa para cubrir el proceso de capitalización.

Por otro lado, al permitirse la depreciación en base a valores históricos, la reposición de los bienes de capital no es cubierta totalmente, lo que afecta la disponibilidad de fondos de reinversión con lo cual se puede descapitalizar la empresa.

- Los efectos fiscales de la Inflación.

Los ingresos nominales gravables para los impuestos crecen al ritmo de la inflación, lo que significa un aumento de proporción del impuesto a pagar por parte de la empresa.

"El riesgo de desacapitalización no lo propicia únicamente el sistema de información, sino las políticas deficientes de reinversión y reparto de utilidades que siguen algunas empresas.  
(3)

---

(3) Zamora García Enrique. EJECUTIVO DE FINANZAS. Método de Unidades de Poder adquisitivo constante. Ed. IMEF, Año XVII, - 1/1988, pag. 35.

## B) EFECTOS DIRECTOS EN EL FINANCIAMIENTO

Aún cuando el fenómeno inflacionario tiene orígenes económicos políticos y sociales, su manifestación dentro de la empresa es eminentemente financiera.

Los créditos se hacen más caros, ya que las tasas de interés suben y los créditos por lo general, son restringidos. Las tasas de interés suelen incluir los índices inflacionarios.

## C) REPERCUSIONES DE LA INFLACION EN LA LIQUIDEZ, RESULTADOS Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.

Las funciones económicas-financieras fundamentales en la empresa, son las que tienden a allegarse fondos suficientes para hacer funcionar los distintos campos de su actividad y que éstos, a su vez, generan utilidades que finalmente a través de su ciclo financiero se transforma en efectivo en volúmenes adecuados, a fin de proporcionar la liquidez necesaria para su operación. Además la velocidad con que se transforme nuevamente el dinero en bienes y servicios y éstos en dinero optimizará en términos generales la rentabilidad de la inversión.

Un factor adicional de consideración que frena el capital de trabajo, por ser el recurso interno de generación de fondos más importante de la empresa, lo constituye el reporte de una utilidad no actualizada y carente por tanto, del poder que cumpla para restituir los valores de reposición que tiene que consumir la empresa en el futuro.

En cuanto a la solvencia de la empresa, desde el punto de vista de su ciclo financiero, a largo plazo, y su relación en la participación que existe entre los recursos externos y los

correspondientes a los accionistas, se observa que va aumentando sino se separan las utilidades para reinversión y se decretan dividendos con cautela.

#### 5.1.7. ANTECEDENTES DE LA INFLACION.

Ya habiendo dejado clara la definición, así como su clasificación, las causas y efectos de la inflación tanto para la pequeña y mediana empresa como sus efectos en la economía del país, considero importante mencionar sus antecedentes, para que nos den antesala para el entendimiento y justificación de las políticas económicas tomadas para su erradicación.

Durante el presente siglo la inflación más notoria fue la que se originó después de la primera guerra mundial, anterior a esto se utilizaba como sistema de pago el llamado "Patrón Oro" con el cual los pagos entre las diferentes naciones se efectuaba en cualquiera de las monedas susceptibles de ser canjeadas automáticamente por oro.

Después de la primera guerra mundial este sistema se empezó a desequilibrar, empezaron las dificultades para mantener una liquidez internacional y muchas monedas dejaron de ser automáticamente convertibles.

Para dar una solución a esto se formuló el acuerdo tripartita de tipos de cambio, entre Estados Unidos, Francia y Reino Unido al que se adherieron Bélgica, los Países Bajos y Suiza en el año de 1936, acuerdo con el cual estos países se comprometían a mantener tipos de cambio fijos y no recurrir a la devaluación como arma económica.

El actual orden monetario surge, propiamente, de los

acuerdos de Bretton Woods tomados en 1944, la consecuencia práctica de dichos acuerdos, fue la de consagrar al dólar como medio de los pagos internacionales.

La garantía de la moneda estaba respaldada por las reservas que constituían el dólar.

El abuso para la emisión del dólar, para financiar la política exterior estadounidense, se ha convertido en un arma de doble filo. La construcción de un nuevo orden monetario más racional y más justo se ha iniciado; se han creado los derechos especiales de giro "DEG" que tienen como objetivo el conseguir un activo internacional que sustituya a las ya tradicionales monedas de reserva, al dólar principalmente.

El año de 1973 fué de inflación inherente a una prosperidad acelerada para los Estados Unidos, Europa Occidental y Japón. Esta situación obligó a los gobiernos a tratar de frenar el auge; cuando se tomaban medidas al respecto; la crisis de Medio Oriente dió origen a dos nuevos problemas a las naciones industrializadas; precios más elevados por el petróleo y un escasez de mineral; otro problema surgido ese mismo año fue el que la inflación desbordaba todos los límites en los momentos en que las economías capitalistas apuntaban tendencias recesivas. El aumento general del nivel de precios se eleva con mayor frecuencia, desde el comienzo de las décadas de los cincuentas en que la guerra de Corea produjo otro auge económico en ellos.

En el año de 1974 todas las grandes economías del mundo experimentaban una recesión cada vez más profunda en medio de grandes presiones inflacionarias.

En México, desde el año de 1933 comienza la estabilidad política del país, y dentro de su economía se pueden considerar tres grandes etapas.

La primera etapa que comprende desde 1935 hasta 1955, tuvo un fortalecimiento muy notorio en la agricultura y ganadería.

La segunda etapa que comprende de los años de 1956 a 1969 mostró una estabilidad en los precios y fortalecimiento que se había presentado en la etapa anterior la agricultura sufre un atraso considerable.

La tercera etapa se presenta desde el año de 1969 hasta el presente; en ella desaparece la estabilidad de precios, iniciándose el proceso inflacionario, aumenta el desempleo en el país y aumentan las presiones permanentes hasta el alza de los precios.

Ahora bien, el período de 1965 a 1969 se caracterizó por corresponder a épocas de expresión económica. Durante estos años el PIB registró una tasa de crecimiento promedio anual del 6.3%. Del medio circulante del 9.3%, y los precios (medios en términos de índice de precios al mayoreo) de 2.9%, cifra anterior a la registrada en el período de 1958 a 1964 de 9.7%.

En este período se registraron signos muy positivos para la economía nacional: aumentaron las reservas internacionales del Banco de México y la inversión extranjera. El diferencial existente en las tasas de interés y la estabilidad política y económica del país, favorecieron la entrada de capital extranjero. Así mismo, se registró un crecimiento y



diversificación en el comercio exterior mexicano.

Así por un lado, la administración entrante en 1970, no continuó la tendencia de incrementar fuertemente el gasto público, lo que generó presiones recisivas internas. El gobierno retrasó por más de seis meses el inicio de nuevas obras públicas. De igual forma, la incorporación del nuevo impuesto sobre ingresos mercantiles (4%) a la composición tributaria, contrajo las ventas de bienes de consumo.

Por otro lado, la recision mundial indicada a fines de 1969 y el desquiciamiento monetario de Bretton Woods, en agosto de 1971, tuvieron también, efectos negativos en la economía mexicana, el PIB, en este año apenas creció 3.4% en términos reales (Crecimiento en comparación a los incrementos en el producto registrado en años anteriores (1964- 11.7%; 1965- 6.5%; 1966- 6.9%; 1967- 6.3%; 1968- 8.1%; 1969-6.3%; 1970- 6.9%). En tanto que los precios al consumidor crecieron 4.7 y 5.1% 1970 y 1971 respectivamente).

De forma sintetizada puede decirse que el sistema Bretton Woods, regía el orden financiero desde 1946. Este consistía en la existencia de un patrón oro-dólar, cuya convertibilidad de 35 dólares por onza, estuvo fija hasta 1971. Este binomio oro-dólar prevaleció tanto como base del sistema como denominador común del valor de las demás monedas, como mencioné antes, y como medio de pago internacional.

El periodo de 1972 a 1975 se caracterizó, internamente, por una continua política de expansión y en lo internacional, por crisis económicas.

Durante este período se decidió hacer más expansionario el proceso productivo, al igual que resolver las necesidades sociales y de infraestructura acumuladas. El instrumento utilizado fue el continuo crecimiento del gasto público, cuyo déficit fue financiado, en mayor parte con recursos primarios del Banco de México y con recursos provenientes del exterior.

En este período los precios crecieron en un promedio de 14.6% mostrando incrementos muy superiores a los registrados desde 1950. La oferta monetaria, mostró también, una tendencia alista, al presentar un crecimiento promedio anual de 20.8%.

La balanza de pagos, registró un serio deterioro al representar un 4.8% del PIB. Esto continuó creciendo a tasas elevadas, siendo su crecimiento promedio anual de 6.3% aunque mostraba signos de debilidad desde 1974.

En el año de 1976, la política económica previó un moderado aumento en el gasto público, para lograr a través de una suficiente asignación de recursos, impulsar proyectos prioritarios y corregir las finanzas públicas. El proceso inflacionario iniciado a partir de 1973, tuvo entre otras, dos serias consecuencias:

a) Disminuyó el poder adquisitivo de la población, lo que causó una distorsión en la estructura de la demanda que originó escasez en algunos renglones de la actividad económica (agropecuaria, petroquímica), y aumentos en la capacidad de producción no utilizada en otras ramas, como la automotriz y la textil.

b) A pesar de que hubo un aumento mundial, el aparato

productivo mexicano no pudo competir en el mercado internacional por su desventajosa relación de costos. Esto ocasionó que el aumento en las exportaciones fuera reducido y de escaso impacto en la actividad económica.

La etapa de crecimiento con estabilidad había finalizado a mediados de la década de los 70's. México, se encontraba ya en otra etapa de evolución económica.

#### PERIODO DE 1977 A 1982.

Después de la devaluación de 1976, México celebró un convenio con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Entre los puntos principales de éste, se encontraba REDUCIR LA INFLACION. Para 1977 se fijaba como meta que el crecimiento de los precios fuese del 20% y que se iniciara su declinación a partir de ese

En 1977, el PIB creció 3.7% y los precios aumentaron un 20.7% (I.P.C.)

En 1978 el gasto público y la demanda privada se incrementaron considerablemente. En este año se lograron sustanciales incrementos en el PIB, su crecimiento fue del 8.2% y reducciones en el crecimiento de los precios, ya que el I.P.C. se redujo del 20.7 al 16.2%.

Hacia finales de 1978 se empezaron a manifestar en ciertos renglones de las actividades productivas, rigideces rectoriales. El ritmo de crecimiento de la economía, presionaba cada vez más la planta productiva; la ampliación de la capacidad instalada no iba al ritmo de la economía.

Como consecuencia de la tasa de crecimiento de los precios

comenzó a aumentar: la tasa de crecimiento del IPC paso del 16.2% 1978 al 20% en 1979 y casi el 30% en 1980 y 1981.

Además de permitir crecientes importaciones de bienes de consumo y satisfacer la demanda interna, las exportaciones petroleras tuvieron un segundo efecto. Por un lado, aumentaron la participación del gobierno en la economía, y por otro, al incrementar los ingresos provenientes del sector petrolero, otras empresas estatales y descentralizadas se rezagaron en sus ingresos. Lo que llevó a otorgar subsidios a varios productos y sectores de la economía. Esto permitió evitar presiones inflacionarias de efecto inmediato al mantener los precios bajos de forma ficticia. Eventualmente tendrían que corregirse estas distorsiones en los precios, y colocarse a su nivel real.

En 1982, los precios sufren sustancialmente un aumento. El IPC crece 98.8%, el mayor aumento registrado hasta entonces. Durante el primer semestre la tasa media mensual de aumento en los precios fue de 4.7%. El ajuste de tipo de cambio en febrero, la revisión salarial en marzo, el aumento en los precios de diversos productos (carne, huevo, leche, gasolina, servicios públicos), fueron del segundo semestre, se percibe una clara tendencia al alza.

#### PERIODO DE 1983 A 1987.

La situación que prevalecía en el país era crítica, una vez más se tuvo que recurrir al FMI. La entrante administración anunció la aplicación de una estrategia de política económica con el objetivo de superar la crisis, y de realizar profundos cambios en la economía a fin de garantizar la recuperación económica

sobre bases sólidas y firmes. Sus objetivos más inmediatos fueron abatir la inflación y la inestabilidad cambiaria, evitar la paralización del aparato productivo y recuperar la capacidad de crecimiento en el menor tiempo posible.

El dinamismo inflacionario en 1983, estuvo determinado en su mayor parte, por los desequilibrios económicos y financieros que se agravaron al finalizar 1982.

La inflación en este período es consecuencia de la inercia generalizada a partir de los profundos cambios estructurales de 1982 y 1983. El IPC creció respecto a 1983 en 59.2%, 21.6% menos que el año anterior.

El PIB registró incrementos en ese año por 3.7%.

En 1985 se revistió la tendencia descendiente de la inflación anual que había prevalecido desde abril de 1983. Por lo que las estimaciones de inflación para este año se vieron revisadas de un 35% hasta alcanzar un 63.7%. Durante este año se registraron ajustes de diversos bienes como leche, frijol, tortillas y gasolina.

A lo largo de 1986, el IPC alcanza una tasa de crecimiento del 105.6% anual. En febrero de 1986, la caída en el precio del petróleo obligó a modificar el Plan Económico del año. Para amirorar los efectos inflacionarios de esta situación se continuó ampliando la apertura comercial, se redujo en terminos reales el gasto público programable y se buscó incrementar los ingresos no petroleros del sector público.

A lo largo de 1987, el proceso inflacionario se ha agudizado. Se ha continuado con la actualización de los precios y tarifas

del sector público y son la política de subvaluación del peso con el fin de fortalecer las exportaciones no petroleras el IPC hasta el mes de octubre ha alcanzado un incremento del 140.8%.

Ante la imposibilidad de reducir la inflación y evitar la continua y drástica pérdida del poder adquisitivo, se elaboró una nueva estrategia en política económica que se estudiará en los siguientes puntos.

## 5.2. PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA (P.S.E.)

Durante 1987 México sufrió la inflación más alta de su historia, alcanzando un crecimiento de 159.2 y 166.6 por ciento medidos en terminos del Indice de Precios al Consumidor y al Productor respectivamente.

Meta de la política económica aplicada por el Gobierno Federal fue disminuir este vertiginoso crecimiento en los precios. Se redujeron las tasas de interés, esperando así influir en la formación de expectativas antiinflacionarias; se propició la apertura comercial a fin de contribuir en la disminución de precios de los productos nacionales; se redujo, también el ritmo de deslizamiento del peso, con el propósito de lograr aminorar costos de producción, y por ende de productos terminados.

La Bolsa Mexicana de Valores, desde fines de 1986, mostró una marcada tendencia hacia la alza, misma que se mantuvo e incluso se acentuó, los primeros nueve meses del año. El 5 de octubre la Bolsa registró alzas espectaculares, lo que coto la intervención de la Camara Nacional de Valores. Esto creó una

profunda desconfianza entre los inversionistas, que aunado al fuerte descenso de la Bolsa de Valores de Europa y Asia, llevó el lunes 19 de octubre a una drástica caída del principal indicador bursátil, por más de 50 mil puntos. Así comenzó la ruptura de la ilusión del crecimiento bursátil. En dos meses la Bolsa perdió más de 260 mil puntos, perdiendo el 75% de su valor.

La caída de la Bolsa causó que, en especial, los pequeños y medianos inversionistas buscaran refugio en los instrumentos de ahorro tradicionales. También se registró una significativa alza en la demanda de los dólares. Esto propició que el 18 de noviembre el Banco de México se retirara del mercado libre de divisas y el peso se devaluara, en principio 50% y cotizándose en la frontera en tres mil pesos. Se argumentó, que la medida buscaba proteger las reservas internacionales. El tipo de cambio controlado se mantuvo en su nivel de depreciación diaria, hasta que el 14 de diciembre fue devaluado un 22%, la devaluación de ambos tipos de cambio irremediablemente tendría un grave impacto en el crecimiento de los precios.

Debido a la imposibilidad de frenar esta situación que afecta en gran medida a toda la economía mexicana, se planteó para ello una política económica que se espera frenará el acelerado crecimiento de la inflación. Por lo que el 15 de diciembre se firmó y se dió a conocer el PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA, que busca con la unión y cooperación de los sectores productivos del país y el Gobierno Federal, reducir la inflación.

De forma sintética, se presentan a continuación los principales puntos contenidos en el Pacto de Solidaridad

## Económica. (4)

- a) Ajuste en los precios y tarifas del sector público.
- b) Incremento del 15% en los salarios vigentes y contractuales, y el 20% más a partir de enero.
- c) Virtual indexación de la economía a partir de marzo próximo por el aumento a los salarios mínimos y contractuales con periodicidad mensual a partir de marzo de 1988, de acuerdo con la evolución previsible del índice de precios de una canasta básica.
- d) Mantenimiento de los precios de garantía de los productos básicos en sus niveles reales de 1987.
- e) Elevación de los rendimientos agrícolas y ganaderos y aumento de la oferta de los productos agrícolas y pecuarios.
- f) Incremento de la oferta nacional de productos básicos y moderación de los precios.
- g) Reducción del gasto público programable del 22% en 1987 al 20.5% en 1988.
- h) Control del gasto total y especialmente administrativo el sector público federal.

---

(4) El Heraldo de Mexico, Inflación, 16 de Diciembre de 1987.



- i) Desincorporación de empresas públicas, disminución o supresión de los subsidios de dudosa justificación social y económica.
- ii) Ajuste cambiario aunado a la reducción arancelaria para favorecer a las exportaciones y aplicación de una adecuada política monetaria y crediticia.

De acuerdo a las políticas antes mencionadas el PSE toma diferentes etapas en su desarrollo, a las que a continuación se hace mención.

Grande es la controversia surgida en torno al Pacto de Solidaridad Económica. La medida fue calificada como dolorosa pero necesaria, ya que los meses de diciembre, enero y febrero se preveían como de grandes sacrificios; considerando así este sacrificio trimestral como la primera etapa del Pacto.

A partir del mes de marzo de 1988, el PSE entro en lo que podríamos denominar la segunda etapa.

En esta etapa de una manera inesperada, y seguramente por los elevados índices de inflación experimentados en enero (15.5%) y febrero (8.3%) y ante el deseo de obtener resultados palpables a muy corto plazo, el gobierno determinó acelerar los mecanismos de represión de la inflación, congelando virtualmente los precios y salarios.

Esta agudización de las medidas establecidas inicialmente en el PSE en el mes de diciembre de 1987, consistió en no autorizar incrementos en los precios de los productos que integran la canasta de productos de consumo básico, y en incrementar los precios de los productos y servicios que el mismo gobierno vende

o proporciona, decretando así, en principio, una "inflación 0" para el mes de marzo en relación con todos estos productos y servicios.

El objetivo de esta excepcional medida es, sin duda, el abatir la inflación en un corto plazo, reprimiendo la inflación inicial o psicológica. (5)

Con la práctica tomada de estabilización de precios y salarios a partir de marzo de 1988, los efectos mostrados han sido positivos para la economía nacional. Basta señalar que la inflación correspondiente a agosto, expresada en la variación del Índice Nacional de Precios al Consumidor, ascendió a sólo 0.9%, lo que viene a ser una de las cifras más bajas para cualquier mes de los últimos años.

Estos resultados se han obtenido principalmente gracias a dos mecanismos: como mencioné antes, la inmovilidad de precios/salarios y una acción o presión gubernamental para reducir los precios, así sea temporalmente, por el lapso comprendido en los meses de septiembre, octubre y noviembre de 1988.

En efecto, de acuerdo a la concentración de la tercera y cuarta etapa del PSE, se determinó no incrementar de manera extraordinaria los salarios, a pesar de que éstos se encuentran seriamente deteriorados en lo que a su poder adquisitivo se refiere. A manera de ejemplo, basta tener presente que el salario

---

(5) Lic. Manuel Guida Escontria. Revista COMERCIO, Abril 1988, México, D.F.

mínimo ha perdido poder adquisitivo durante la vigencia del PSE en un 10.7% al mes de julio (Según datos del CEESP) y durante la presente administración hasta en un 39%. Esto nos revela el alto costo social que ha conllevado al desorden en la economía del país y la urgente necesidad de restituir, de alguna manera, ese poder adquisitivo de los salarios. Sin embargo, como comentábamos, se optó por no incrementar salarios y a cambio, efectuar una desgravación en el IVA y en el Impuesto Sobre Productos del Trabajo, así como presionar los precios a la baja, para obtener una reducción de éstos que en promedio "ponderado" alcanzase al 3%. (6).

Como opinión personal, todas las acciones de la tercera y cuarta etapa del PSE fueron desarrolladas y concertadas con imaginación y gran habilidad por parte del gobierno.

Ahora bien, debido a que el PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA se agota, la nueva Administración, planea una nueva política económica que continuará con el Pacto. Política que se menciona en el siguiente punto.

### 5.3. PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO (PECE)

El P.E.C.E. es presentado para poner en marcha durante el Sexenio de 1988 a 1994.

Al igual que el PSE el PECE sugiere una reducción del déficit público, pero no de sólo del 2.9% sino del 12 al 13%, creyendo que sólo así se logrará abatir la inflación hasta llegar a una

---

(6) Lic. Manuel Guaida Escontría. Revista COMERCIO, Octubre 1988, México, D. F.

tasa anual de 30 a 40%. Tal vez el plan más consistente que el Pacto, al proponer una reducción más drástica del déficit que sea congruente con la meta que comporta el Pacto, de reducir drásticamente la tasa de inflación.

El Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico reduce el déficit en dos etapas.

La primera en 1988 y la segunda en 1989. En la primera etapa se busca una reducción del 5 a 6% del PIB, por medio de una modernización firme del sector público (el gobierno central y el sector paraestatal). Se indica exactamente cuales son las medidas que se requieren para lograr esta reducción, cual es el efecto de cada una y cual es el efecto acumulado de todas juntas. Entre estas medidas está una, prevista por el PSE, es decir la venta y reprivatización de algunas paraestatales no estratégicas.

En la segunda etapa, se busca una reducción adicional del déficit financiero neto, por medio de una reforma monetaria heterodoxa que reduce la tasa de inflación al 30% anual, y desinfla los intereses sobre la deuda pública. Se reduce así el déficit a un nivel de 4 a 5% del PIB. Esta reforma monetaria va en dos fases:.

En la primera fase, durante todo el año de 1988, se busca la alineación de los precios del dólar (tipo de cambio) trabajo (salario), crédito y ahorro (tasa de interés) y de todos los bienes y servicios del Índice Nacional de Precios al Consumidor y de precios al productos.

Durante esta primera fase, la inflación, no se reduce, sino más bien sigue alta, porque se libera la inflación reprimida de

los precios controlados; después, durante algún trimestre todos los precios, las tasas de interés, el tipo de cambio, el salario y la renta, se congelarán, posteriormente habrá otra vez una liberación de precios.

Esta estrategia es análoga a la del P.S.E., pero con algunas diferencias importantes. El P.S.E. planeó a partir de marzo de 1988 una indización hacia adelante. Es decir, un freno, impuesto desde arriba al aumento del precio del dólar, del trabajo, del ahorro y crédito y de los 75 productos de la canasta básica en diciembre de 1987; pero deja libre los precios de los demás productos de bienes y servicios con la esperanza de que estos se ajusten a la tendencia a la baja de aquellos. Con esta estrategia, Pacto corre el riesgo de que en lugar de este ajuste esperado de los precios libres, se dé más bien una inflación reprimida en los precios controlados, con la inevitable pérdida del ingreso real del salario general y de los ahorros de la clase media.

En una tercera etapa de 1990 a 1995, el PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO prevé un crecimiento sostenido del P.I.B. con relativa estabilidad de precios, resultado de un crecimiento de empleo mayor que el de la población económicamente activa y aumentos reales de salario que no rebasen el de la productividad de la mano de obra, de modo que no sean inflacionarios. (7)

---

(7) EJECUTIVO DE FINANZAS. "Plan de Saneamiento Económico", IMEFF, México, D.F. Año XVII No. 2/1988.

#### 5.4. EFECTOS DEL PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA Y DEL PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

El P.S.E. y el P.E.C.E. puestos en marcha para frenar y erradicar la inflación en México han tenido el mismo comportamiento en toda la economía en general, afectando de la misma manera, así como beneficiando a la Pequeña y Mediana empresa mexicana.

Así como en la primera etapa del PSE fue de sacrificio para toda la población de igual manera lo fué para la pequeña y mediana empresa. Sacrificio para los empresarios en la no elevación de precios.

En la segunda y tercera etapa tuvo aún mayor repercusión, debido a la aplicación del descuento del 3% en sus costos lo que ocasionó una disminución en su factor de utilidad, menos disponibilidad de efectivo para sus operaciones, teniendo por ello mayores dificultades para cubrir sus obligaciones mensuales.

Finalmente, en una cuarta etapa del P.S.E. y al iniciarse el P.E.C.E. las pequeñas y medianas empresas tuvieron una estabilidad en la situación prevaleciente. Aún así algunas empresas pequeñas tuvieron que cerrar sus puertas por no tener la capacidad de resistir los efectos de las políticas económicas tomadas para erradicar la inflación; y muchas más sólo subsisten ante tales efectos.

## CAPITULO 6

**6. SUBSISTENCIA, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR SECUNDARIO DE LA RAMA INDUSTRIAL PARA EL MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.**

(C A S O P R A C T I C O)

**6.1 CARACTERISTICAS GENERALES DEL ESTUDIO.**

A) Se llevó a cabo exclusivamente a empresas dedicadas a la elaboración, importación y distribución de refacciones industriales en general, para el mantenimiento de maquinaria y equipo industrial. Dichas empresas están clasificadas dentro del Sector secundario de la rama industrial del Sector Productivo del país.

B) La gama de productos que elaboran, importan y distribuyen para el mantenimiento de maquinaria y equipo, por lo general son:

- Balero (rodamiento).
- Poleas
- Catarinas.
- Cadena.
- Candados.
- Bujes.
- Retenes.
- Bandas.
- Chumaceras.
- Grasa industrial.
- Etc.

C) El universo total para esta rama industrial en el Distrito Federal actualmente la constituyen 191 empresas pequeñas y medianas por lo que, la muestra, nos dá la oportunidad de generalizar los resultados, ya que abarca más del 50% del universo.



## 6.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO.

De acuerdo al cuestionario aplicado se obtuvieron los siguientes resultados. (Ver anexo No. 2).

a) La mayoría de las empresas dedicadas a la venta de refacciones para la industria pertenecen a pequeñas y medianas empresas, debido a la cantidad de personas empleadas e ingresos obtenidos mensualmente, que podemos expresar anualmente (Ver Cuadro No. 1 y 2).

b) De las 100 empresas encuestadas, deducimos que todas aún sin saberlo ciertamente por el empresario, tiene financiamiento interno, y que en todas se lleva a cabo la reinversión de utilidades. Así mismo cuentan con financiamiento externo obtenido por el descuento de documentos por pronto pago y en su mayoría por contar con crédito comercial (Proveedores) y algunas veces prestamos bancarios (Ver Cuadro No. 3 a, b y c).

c) El 95% de las empresas sufren grandes daños por la inflación (Ver Cuadro No. 4).

d) Por lo que obtener financiamiento actualmente en esta rama de la industria es para la subsistencia y algunas veces para el desarrollo de las mismas (Ver Cuadro No. 5).

e) Las empresas no obtienen en su mayoría otro tipo de financiamiento, ya que el 80% de éstas desconoce por falta de información los apoyos que le ofrece otra institución, así como el mismo gobierno y el otro 20% no las obtienen por no cubrir los requisitos establecidos para ello (Ver Cuadro No. 6).

Finalmente, estos resultados nos darán la pauta para formular nuestras conclusiones.

#### 6.2.1. CUADROS Y GRAFICAS.

CUADRO No.1

NUMERO DE EMPLEADOS OCUPADOS.

EMPL.	1-10	-20	-30	-40	-50	-60	-70	-80	-90	-100
No. EMP.	2	27	35	21	10	5	0	0	0	0

CUADRO No. 2  
(millones de pesos)

MONTO INGRES	- 20	-40	-60	-80	-100	-120	-140	-160	-180	-200
No. EMP.	0	0	35	23	13	7	4	1	2	15

## C U A D R O No. 3

## a) EMPRESAS QUE CUENTAN CON FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO	INTERNO	EXTERNO
No. DE EMPRESAS	100	100

## b) EMPRESAS QUE CUENTAN CON FINANCIAMIENTO EXTERNO

TIPO DE FINAN.	CREDITO COMERCIAL	PRESTAMO BANCARIO	DESCUENTO P.P.P.
PORCENTAJE	60%	31%	9%

## C U A D R O No. 4

## APLICACION DE LA INFLACION EN LAS EMPRESAS

AFECTACION	PORCENTAJE
MUCHO	95%
POCO	5%
NADA	0%

## C U A D R O No. 5

SUBSISTENCIA, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS CON FINANCIAMIENTO

SUBSISTENCIA	DESARROLLO	CRECIMIENTO
95%	5%	0%

## C U A D R O No. 6

CONOCIMIENTO DE OTRO TIPO DE FINANCIAMIENTO.

CONOCIMIENTO DE OTRO TIPO DE FINAN.	PORCENTAJE
SI	20%
NO	80%

## CONCLUSIONES

Finalmente de acuerdo a los resultados obtenidos y en base a la investigación teórica, se formulan las conclusiones que nos sirvan para la comprobación de nuestra hipótesis que en el Capítulo 1. se formuló. Así como se hacen algunas sugerencias que ayuden a la pequeña y mediana empresa a subsistir, desarrollarse y llegar a crecer en una época de inflación.

1. Las pequeñas y mediana empresas tienen una administración básicamente empírica debido a que en su mayoría son negocios familiares, que por su tamaño no necesitan de una organización compleja.

2. Los Administradores de las pequeñas y medianas empresas desconocen los medios por los cuales pueden obtener mayores beneficios, para aumentar su productividad y eficiencia.

3. En la actualidad la pequeña y mediana empresa, deberá contar con los servicios del Lic. en Administración porque su intervención es necesaria e indispensable. Este profesionalista deberá cubrir requisitos de conocimientos, capacidad y experiencia para hacer frente a los problemas que aquejan a éste sector.

4. Un modelo de Planeación financiera puede ir desde lo más sencillo hasta lo más complejo dependiendo de las necesidades y de las posibilidades de la empresa, pero para considerarlo como tal, debe abarcar la situación total de lo que será la actuación en materia financiera.

5. El principal papel de la Planeación Financiera radica en el análisis, evaluación y establecimiento de políticas que orienten la actuación positiva de la empresa hacia las finanzas.

6. Cualquier modelo de Planeación Financiera, cualquiera de las técnicas que para ello se empleen, así como también la actuación de la empresa en cualquier otra de sus áreas debe cimentarse, tanto en la inflación interna como en la información proveniente de su entorno, poniendo especial énfasis en los aspectos económicos, políticos y sociales ya que cualquier variación en el medio ambiente afectará en mayor o menor medida a cada empresa.

7. La Planeación Financiera puede ser una extraordinaria ayuda para la consolidación y crecimiento de la empresa, así como para orientar su flexibilidad y adaptación hacia un rumbo determinado; pero no debe abusarse de ella, y mucho menos llevarla a un nivel en que entorpesca las actividades por la exageración de su uso a nivel operativo principalmente, o se le llegue a considerar como un fin en sí misma, en vez de un instrumento para el logro de los objetivos de la empresa.

8. La Planeación Financiera en la actualidad reviste gran importancia, para la pequeña y mediana empresa debido a que cada día existe mayor complejidad en las operaciones así como se va haciendo necesario el cumplimiento oportuno de obligaciones tanto al gobierno, como a otros entes económicos.

9. Dentro de una planeación financiera es de vital importancia por la situación imperante en nuestro país; que se planeé en forma eficiente la forma de como allegarse de recursos; elegir y utilizar por ello fuentes de financiamiento óptimas.

10. Las fuentes de financiamiento de las cuales suele allegarse la pequeña y mediana empresa, en la actualidad son básicamente internas, por la reinversión de utilidades, ya que comunmente en la mayoría de ellas como mencioné antes, los administradores suelen ser los dueños.

Por otra parte, también suelen allegarse de fuentes de financiamiento de tipo externo siendo las más comunes: crédito comercial y algunas veces préstamos bancarios, debido al desconocimiento de otro tipo de financiamiento.

Los estudios realizados por NAFINSA y la IMEF nos ayudan a afirmar lo antes dicho.

11. Estas fuentes de financiamiento han sido para la empresa, en esa época de crisis de vital importancia para su subsistencia, permitiendo en muy pocas ocasiones que sirvan para un desarrollo y mucho menos para un crecimiento.

12. Ante la inflación, las empresas han tenido que sacrificar sus ganancias para poder subsistir. El gobierno ante el deterioro de la empresa pequeña y mediana que viene a representar el principal factor de generación económica del país, presenta un Plan Nacional de Desarrollo que permita al empresario tener nuevas alternativas de financiamiento, planteando políticas determinantes para que se les de apoyo por medio de fideicomisos



más accesibles para este tipo de empresas. Aunado a esto también responde el gobierno para lograr frenar la inflación con dos importantísimas políticas económicas; el PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA, que se puso en marcha a partir del 15 de diciembre de 1987. Y el PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO, que será aplicado durante el presente sexenio (1988-1994).

Dichas políticas fueron tomadas con recelo por la población y el empresariado en un principio. En la actualidad presente una nueva esperanza para que se realicen cambios estructurales dentro de la economía del país.

13. Por lo que finalmente podemos concluir, que la empresa pequeña y mediana específicamente, la comprendida dentro del sector secundario de la rama industrial de mantenimiento de maquinaria y equipo; cuenta con financiamiento tanto interno como externo, casi sin darse cuenta de ello; ya que por lo general su administración es empírica, donde no hay planeación financiera que pueda contemplar las fuentes de financiamiento que le sean más útiles.

Ante este panorama podemos decir que por intuición SUBSISTE, y que si utilizará otro tipo de financiamiento se desarrollaría y crecería la empresa pequeña y mediana en nuestro país.

Esto no sólo beneficia al empresario, sino a toda la economía del país, ya que aportará un aumento en el PIB.

## A N E X O No. 1

## PROGRAMAS

"Un programa puede definirse como un conjunto ordenado de acciones que están interrelacionados, más complejo que un procedimiento, y que va dirigido hacia un objetivo determinado llevando una secuencia cronológica.

En la formulación de los programas se pueden incluir: políticas, procedimientos, métodos, etc., pero no es obligatorio incluirlos ya que el principal objetivo de éstos es indicar las acciones que deben emprenderse: por quien, cuando y donde ?.

### TIPOS DE PROGRAMAS.

Generales: A nivel empresa.

Particulares: A nivel Gerencia o Departamento.

Largo plazo: Periodicidad de 1 a 2 años.

Corto plazo: Periodicidad de 1 mes a 1 año.

Los programas se dividen en: Sistemas de oficina, normas de equipo, manejo de registros, valorización del trabajo de oficina, coordinación e investigación, capacitación, etc.

Los objetivos de la programación son los siguientes:

1. Costos mínimos de producción.
2. Costos mínimos de almacenamiento.
3. Inventarios de costos mínimos.
4. Costo mínimo en efectivo.
5. Máxima utilización de la mano de obra.
6. Máxima utilización de la planta.
7. Máxima satisfacción del cliente.
8. Máxima moral de los trabajadores.

## CAMINO CRITICO.

Esta técnica de programación consiste en ordenar las actividades necesarias para un plan, en forma sucesiva y lógica e interrelacionada de manera tal que conduzcan a una meta predeterminadas con el menor desperdicio posible de tiempo.

Se presenta por medio de malla o red, la cual va a mostrar básicamente:

- El camino crítico o sea la serie de actividades que no deben retrasarse y que en suma sustituyen la duración total de trabajo.
- Las actividades no críticas, las cuales tienen un cierto margen de tolerancia para ejecutarse.
- La ejecución de algunas actividades en forma simultánea, para evitar el desperdicio de tiempo.
- La relación y dependencia de todas las actividades entre sí:

La siguiente fórmula determina el tiempo necesario para que se complete un evento en un programa donde los cálculos son difíciles de sacar:

$$t = \frac{t_a + 4t_m + t_p}{6}$$

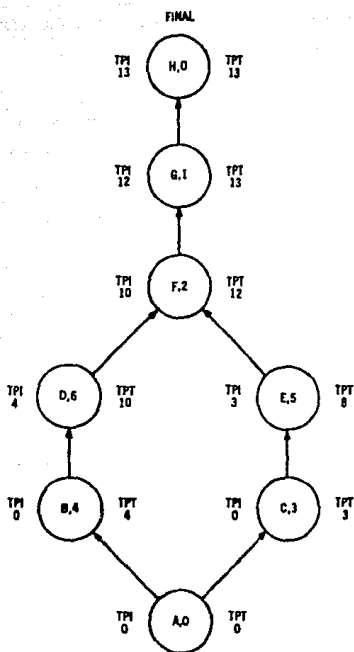
$t_a$  = tiempo estimado

$t_o$  = tiempo optimista

$t_m$  = tiempo mas probable

$t_p$  = tiempo pesimista.

EJEMPLO DE LA TECNICA DE  
CAMINO CRITICO



### GRAFICA DE GANTT.

- Es un cuadro del cual se anotan a la izquierda, y en forma de lista, las actividades a realizar ordenadas lógicamente y cronológicamente.

- Dicho cuadro se divide en columnas, arriba de las cuales se anotan periodos (días, semanas, meses, etc.).

- El tiempo de duración de cada actividad se señala por medio de una barra que abarca los periodos que necesita para cumplirse.

- Donde termina una actividad empieza la siguiente en el orden de manera que se vaya anotando el tiempo que dura cada actividad y el tiempo que se va acumulando.

- Al final se muestran dos columnas una con el tiempo total estimado y otra con el tiempo real en que se efectuó el trabajo.

El cuadro siguiente muestra un ejemplo de esta técnica.

ACTIVIDADES	PERIODOS (DIAS EN ESTE CASO)										TIEMPO ESTI.	TIEMPO REAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ACTIVIDADES											5	4
LUKTAK	▨	▨	▨	▨							2	2
DUBLAK				▨	▨	▨					3	3
ENSAMBLAK						▨	▨	▨	▨			
TOTAL											8	4

TIEMPO PROGRAMADO



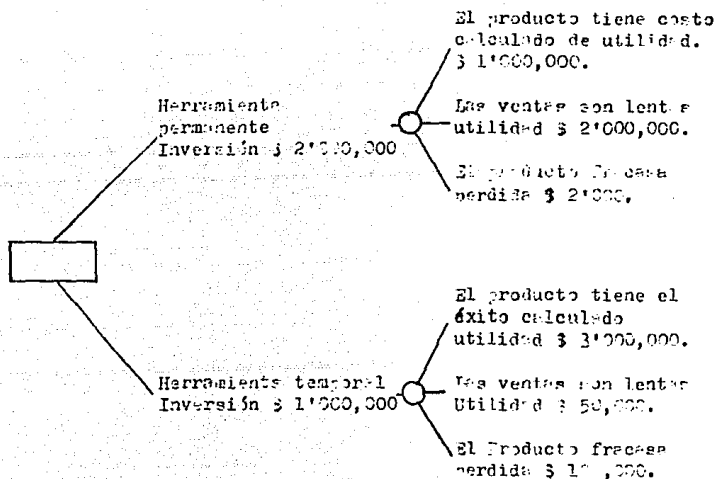
TIEMPO REAL



## ARBOLES DE DECISION

Constituye una de las mejores formas de analizar una decisión viendo todas las posibilidades, direcciones de acción que pueden tomarse desde diferentes puntos de decisión. Este tipo de técnicas es frecuente para introducir un nuevo producto al mercado, para la compra de nueva maquinaria, etc. El árbol de decisión muestra al administrador en que dirección está la probabilidad de los eventos y cuáles son sus valores en términos de utilidades y pérdidas para cada una de las alternativas.

Ejemplo.



SIMBOLOGIA :



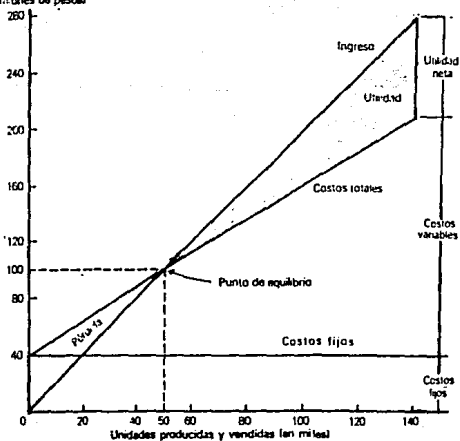
Punto de Decisión



Evento aleatorio

## GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO INGRESOS Y COSTOS.

Ingresos y costos  
(en millones de pesos)





## A N E X O No. 2

## CUESTIONARIO

## 1. DATOS GENERALES.

- a) NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 b) DIRECCION: \_\_\_\_\_  
 c) NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
 d) PUESTO: \_\_\_\_\_

## 2. ANTECEDENTES.

- a) GIRO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 b) AÑOS EN EL RAMO: \_\_\_\_\_  
 c) CAPITAL SOCIAL: \_\_\_\_\_  
 d) NOMBRE DEL GERENTE FINANCIERO: \_\_\_\_\_

## 3.

- a) ES AUTOSUFICIENTE FINANCIERAMENTE ? SI \_\_\_ (\*) NO \_\_\_  
 b) A QUE FUENTES DE FINANCIAMIENTO RECURRE ?  
 FUENTE EXTERNAS \_\_\_ FUENTE INTERNAS \_\_\_

## \*PRESTAMOS.

- Bancarios \_\_\_\_\_  
 - Acreedores diversos \_\_\_\_\_  
 - Apertura de crédito simple (proveedores) \_\_\_\_\_  
 - Habilitación y avío \_\_\_\_\_  
 - Refaccionario Industrial \_\_\_\_\_  
 - Préstamos hipotecarios \_\_\_\_\_  
 - Arrendamiento financiero \_\_\_\_\_

## \*EMISION DE ACCIONES

## \*UTILIDADES RETENIDAS

## \*APOYO DE ORGANISMOS PUBLICOS.

- c) QUE BENEFICIOS LE PROPORCIONAN LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO ?
- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- d) CREE INDISPENSABLE OBTENER FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO, CRECIMIENTO Y SUBSISTENCIA DE SU EMPRESA ?.
- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

(\*) termina entrevista.

## B I B L I O G R A F I A.

## A. LIBROS.

- 1o. Robert W. Johnson.  
ADMINISTRACION FINANCIERA.  
México, Ed. CECSA, 1984.
- 2o. Joaquín Moreno Fernández.  
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA.  
México, Ed. UNAM, 1984.
- 3o. Antonio Saldivar.  
PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA.  
México, Ed. Trillas, 1982.
- 4o. Sergio Hernández y Rodríguez.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
México, Ed. Limusa, 1980.
- 5o. Reyes Ponce Agustín.  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Primera y Segunda parte.  
México, Ed. Limusa, 1980.
- 6o. Terry George R.  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.  
México, Ed. CECSA, 1980.
- 7o. Santiago Zorrilla / Miguel Torres Xammar.  
GUIA PARA ELABORAR LA TESIS.  
México, Ed. Interamericana, 1987.

**B. TESIS.**

- 1o. Campos Vidal José Jaime.  
FUNCION FINANCIERA EN LA EMPRESA, ANALISIS DE SU  
APLICACION EN MEXICO.C  
México, UNAM, 1970.
- 2o. Hernández Montayo Rubén.  
LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
INDUSTRIA.  
México, UNAM. 1984.
- 3o. Campos Oros Eduardo Leticia.  
ADMINISTRACION FINANCIERA EN EPOCAS DE INFLACION.  
Cd. Universitaria, 1979.
- 4o. Marcela E. Padua.  
ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA ACTUAL EPOCA DE  
INFLACION.  
Cd. Universitaria, 1983.
- 5o. Castro Lara Enrique  
PLANEACION Y ORGANIZACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA EN CRECIMIENTO.  
Cd. Universitaria, 1983.
- 6o. Castro Lima María de los Angeles.  
PLANEACION ACTIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA.  
Cd. Universitaria, 1983.
- 7o. Negrete Martínez María Cristina.  
PLANEACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMO FACTOR  
DE DESARROLLO.  
Cd. Universitaria, 1983.
- 8o. Flores Gomez Laura.  
INDUSTRIA EN PEQUEÑO.  
Cd. Universitaria, 1985.
- 9o. López Gaona Patricia.  
INFLACION.  
Cd. Universitaria, 1985.

**C. PUBLICACIONES PERIODICAS.**

- 1o. "Plan de Saneamiento Económico".  
Publicada por la IMEFF.  
México, D.F. Año XVII, núm.2/1988.
- 2o. "Inflación."  
Publicada por la IMEFF.  
México, D.F. Año XVII, núm.1/1988.
- 3o. "Perspectivas Económicas para 1987".  
Publicada por la Cámara de Comercio.  
México, D.F. Año XXVII, núm. 323, Octubre 1987
- 4o. "Lucha contra la Inflación".  
Publicada por la Cámara de Comercio.  
México, D.F. Año XXVIII, núm. 321, Febrero 1988.
- 5o. "El Pacto de Solidaridad Económica".  
Publicada por la Cámara de Comercio.  
México, D.F. Año XXVIII, núm. 321, Febrero 1988.
- 6o. "Solidaridad vs Inflación".  
Publicada por la Cámara de Comercio.  
México, D.F. Año XXVIII, núm. 328, Marzo 1988.
- 7o. "La Revalorización de la Empresa Privada".  
Publicada por la Cámara de Comercio.  
México, D.F. Año XXVII, núm. 329, Abril 1988.
- 8o. "La Revalorización de la Empresa Privada". Segunda Parte.  
Publicada por la Cámara de Comercio.  
México, D.F. Año XXVII, núm. 330, Marzo 1988.
- 9o. "Nueva Etapa del P.S.E.  
Publicada por la Cámara de Comercio.  
México, D.F. Año XXVIII, núm. 334, Septiembre 1988.
- 10o. "PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.  
Publicada por la S.H.C.P.  
México, D.F. Año 1988.