

125
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PLANEACION FINANCIERA: HERRAMIENTA
INDISPENSABLE PARA LA COMPETITIVIDAD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
LEONEL LOPEZ ABARCA**

**ASESOR:
C. P. JORGE RESA MONROY**

MEXICO, D. F.

1997



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTO

A mi mamá.

Agradeciéndote en lo más profundo de mi corazón, por tu inmenso y constante apoyo para poder realizar esta meta tan importante como ser humano, ya que sin tus innumerables consejos y sacrificios, no hubiese podido cumplir con esta ilusión; tú nunca me abandonaste en el camino y me brindáste siempre tu confianza, cariño y comprensión, para que pudiera llegar a ser alguien en esta vida, Sí una persona de provecho ;

Y CON TODA HONESTIDAD TU MERECEAS MEJOR ESTE TITULO.

Leonel López Abarca

Agradezco a mis profesores.

C. P Eva del Valle Córdova

C. P Eleazar García Molina

C. P y Lic. Fernando Martínez Santillán

C. P Fernando Buendía Muñoz

Lic. Fernando Lara Celis

Lic. Herón Williams Mendoza

C. P Jorge Resa Monroy

C. P Patricia Athie Athie

Por su valioso apoyo y orientación durante mi estancia en esta facultad.

PLANEACION FINANCIERA : HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA LA

COMPETITIVIDAD

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES.	
1.1 PLANEACION FINANCIERA.	4
1.1.1 Concepto	5
1.1.2 Características de la planeación financiera.....	6
1.1.3 Objetivos de la planeación financiera.....	7
1.2 COMPETITIVIDAD	8
1.2.1 Concepto	9
1.2.2 Factores	10
1.3 ASPECTOS RELEVANTES DEL TRATADO DE LIBRE	
COMERCIO	
1.3.1 Concepto.....	12
1.3.2 Objetivos	13
1.3.3 Principios básicos.....	14

1.3.4 Reglas de origen	14
1.3.5 Expectativas del Tratado de Libre Comercio.....	16
1.3.6 Implicaciones en las empresas	18
1.4 CONCEPTOS DE EMPRESA	19
1.4.1 Clasificación y concepto de pequeña y mediana empresa	20
1.4.2 Concepto de pequeña y mediana empresa	23
1.5 IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO	
1.5.1 Importancia económica	25
1.5.2 Importancia social	27

CAPITULO 2

INTRODUCCION A LA PLANEACION FINANCIERA

2.1 MODELO ESTANDAR DE PLANEACION FINANCIERA	28
2.1.1 Descripción del modelo estándar	29
2.2 LIMITACIONES Y PROBLEMÁTICA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	32
2.3 LOS ESTADOS FINANCIEROS	35
2.3.1 Estados financieros básicos	37
2.4 ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA	47

2.4.1	Clasificación del análisis financiero	48
2.4.2	Las razones financieras	49
2.5	PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO	54
2.5.1	Ventajas y desventajas de la planeación estratégica	57
2.5.2	Concepto	58
2.6	METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	
2.6.1	El medio ambiente exterior	59
2.6.2	Las condiciones internas	61
2.6.3	Posicionamiento estratégico	62

CAPITULO 3

PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO (PRIMERA PARTE)

PLANEACION ESTRATEGICA

3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PEQUEÑA

Y MEDIANA EMPRESA

3.1.1 DEBILIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1.1.1	Problemas administrativos	65
3.1.1.2	Problemas que se presentan en la dirección de las empresas	68
3.1.1.3	Problemas de inversión y financiamiento	70

3.1.1.4 Problemas de producción	71
3.1.1.5 Problemas de comercialización	72
3.1.1.6 Problemática de los recursos humanos	74
3.1.2 FORTALEZAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
3.1.2.1 Ventajas administrativas	75
3.1.2.2 Fortalezas de comercialización	76
3.2 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS POR SECTORES ECONOMICOS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO	
3.2.1 Sector agropecuario	77
3.2.2 Sector Industrial	79
3.2.2.1 Industria textil	80
3.2.2.2 Industria de la construcción	82
3.2.3 Sector comercio	84
3.2.4 Sector servicios	85
3.2.4.1 Servicios turísticos	85
3.2.4.2 Servicios técnicos y profesionales	86
3.3 ACTIVIDADES ESTRATEGICAS QUE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEBE SEGUIR PARA SER COMPETITIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO	
3.3.1 Conceptos	87

3.3.2. Sector agropecuario	88
3.3.2.1 Rama agrícola	88
3.3.2.2 Rama pecuaria	91
3.3.3 Sector industrial	92
3.3.3.1 Rama metal-mecánica y de autopartes	92
3.3.3.2 Rama textil	95
3.3.3.3 Industria de la construcción	97
3.3.4 Sector comercial	99
3.3.5 Sector servicios	101
3.3.5.1 Servicios turísticos	101
3.3.5.2 Servicios profesionales y técnicos	104

CAPITULO 4

PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO (SEGUNDA PARTE)

EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

4.1 ELEMENTOS CONCEPTUALES Y PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN	107
4.2 PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACION DE PROYECTOS	109
4.3 LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS COMO UN PROCESO Y SUS ALCANCES	110

4.4 INTRODUCCIÓN Y MARCO DE DESARROLLO

4.4.1 Introducción	111
4.4.2 Marco de desarrollo ó marco de referencia ó antecedentes del estudio	111
4.4.3 Estudio del mercado	112
4.4.4 Estudio técnico	115
4.4.5 Evaluación económica	116
4.4.6 Análisis y administración del riesgo	122

CAPITULO 5

PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO

5.1 PRONOSTICO DE VENTAS	127
5.2 PROGRAMA DE DESEMBOLSOS	129
5.3 PLANEACION DEL EFECTIVO O PRESUPUESTO DE CAJA	131
5.4 PREDICCIÓN DE VENTAS POR ARTICULO.....	133
5.5 ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA.....	134
5.5.1 Elaboración del estado de resultados pro-forma.....	135

5.5.2 Elaboración del balance general pro-forma137

CONCLUSIONES140

BIBLIOGRAFIA146

ANEXOS

ANEXO 1

APOYOS FINANCIEROS PARA LA PEQUEÑA Y

MEDIANA EMPRESA150

ANEXO 2

UNIONES DE CREDITO154

ANEXO 3

FUSION DE SOCIEDADES156

ANEXO 4

SOCIEDADES DE INVERSION DE CAPITAL DE

RIESGO (SINCAS)159

INTRODUCCION

El Tratado de Libre Comercio (TLC), es un hecho muy relevante en las relaciones de México-Estados Unidos. Significa un cambio profundo en el posicionamiento de México en el mundo. Se puede afirmar que a partir de él, es política y económicamente hablando un país con "sello de garantía", de aprobación, único en América Latina, al que se le abre una gama de oportunidades y nuestro reto es aprovecharlas.

Nos preguntamos ¿cómo hacer para que esas oportunidades se conviertan en beneficios? En primer lugar, evitando la tentación de ver al tratado como algo mágico, como la solución automática e integral de los problemas. Entenderlo así equivale a cegarnos, a perder las oportunidades que se abren, a condición de que podamos implantar esquemas de productividad, calidad y rentabilidad que nos permitan ser más competitivos en un mundo globalizado.

¿Cómo podemos implantar esos esquemas? A partir de la Planeación Financiera, ya que nos permite identificar las operaciones y actividades

futuras, logrando así un manejo adecuado de los recursos de la empresa, para que sea competitiva, y esto es de primordial importancia, ya que repercutirá en el éxito ó fracaso de las empresas mexicanas

Pero hay que considerar que así como hay oportunidades para determinados grupos, hay otros que se encuentran en desventaja para poder aprovechar éstas, ya que tienen que enfrentar altas tasas de interés, inflación, devaluación y la incertidumbre provocada por el inestable clima político y económico, por mencionar algunos; me refiero a la pequeña y mediana empresa, que para disminuir el efecto negativo de dichas situaciones, y a fin de incrementar su competitividad, es de vital importancia para que el pequeño y mediano empresario mejore sustancialmente la administración de su negocio, realizar una adecuada planeación financiera de sus operaciones y actividades futuras, que le producirán una serie de beneficios que se reflejarán en la salud económica y administrativa del negocio.

Y esto traerá como consecuencia el poder realizar una importante contribución a nuestro país, debido a que las pequeñas y medianas empresas en México aportan el 10% del Producto Interno Bruto (PIB), y

absorben el 49% del personal ocupado, dando esto como resultado el poder combatir al desempleo y elevar el nivel de ingresos de la sociedad en su conjunto.

Cabe enfatizar que con este trabajo no se pretende agotar el tema de la planeación financiera, sobre el cual existe abundante literatura especializada, sino simplemente proporcionar al lector nuevos instrumentos de trabajo y un método sencillo para obtener una visión integral de su empresa, sus problemas y sus posibilidades, así como definir el camino a seguir, para elegir la estrategia más adecuada.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES .

1.1 PLANEACION FINANCIERA.

Actualmente se le ha concedido mayor importancia a la planeación financiera, debido a la necesidad que tienen las empresas de anticiparse a disminuir factores adversos que la puedan afectar, y en un momento dado afectar su buen funcionamiento, ya sean éstos internos ó externos

Podríamos decir que la planeación financiera es el fermento de la empresa, que hará que crezca sanamente, la planeación financiera es mucho más importante de lo que era hace una década

Lo anterior se debe a las nuevas tecnologías, diversificación de productos, a una apertura comercial, cambios socio-políticos acelerados etc, lo que requiere una especial aptitud de la gerencia para seleccionar hábilmente entre todas las alternativas posibles, haciendo esta selección oportunamente, canalizando todos los esfuerzos de su organización en la dirección correcta para el logro de estas metas y objetivos, y así la empresa tenga la capacidad de crecer y progresar ante la apertura comercial.

1.1.1 Concepto

A continuación mencionaré algunos conceptos de lo que es planeación financiera:

Perdomo Moreno, la define como :

Parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos por los propietarios y directivos de la alta gerencia.¹

Así mismo, menciona en otro de sus libros lo siguiente :

Es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada ó futura de una empresa pública, privada, social ó mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas.²

Moreno Fernández, define la Planeación Financiera como :

Un método que reúne un conjunto de técnicas, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas ó financieras por alcanzar ; tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas.³

Salazar Virginia, en su trabajo de tesis, da el siguiente concepto :

¹ Perdomo Moreno Abraham, "Modelos Básicos de Planeación Financiera". De ECASA, México, Pág. 19

² Perdomo Moreno Abraham, "Planeación Financiera para Epocas Normal y de Inflación", De ECASA, México, Pág. 5

³ Moreno Fernández Joaquín, "Las Finanzas en la Empresa". México, De Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, México, Pág. 305

La planeación financiera es la técnica ó herramienta de la administración financiera que proyecta y evalúa la futura situación de la empresa, tomando en cuenta los recursos financieros de que dispone y los que requiere para lograr el máximo rendimiento posible y un óptimo aprovechamiento de esos recursos.⁴

W. Walker considera lo siguiente :

Consiste en decidir con anticipación las medidas financieras necesarias para que la empresa alcance su objetivo primordial.⁵

Stephen A. Ross, la define de la siguiente manera :

La Planeación Financiera expresa la forma en que se deben de cumplir los objetivos financieros.⁶

1.1.2 Características de la planeación financiera

La planeación financiera posee varias características, las cuales podemos inferir en las definiciones anteriores :

- Es una herramienta ó técnica financiera.
- Que aplica el administrador financiero ó gerente de finanzas.
- Su objetivo es la evaluación futura, proyectada ó estimada.

⁴ Salar Virginia Alfaro, "Planeación Financiera para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa", México, 1986, UNAM, pág. 112

⁵ W. Walker Ernest, "Planeamiento y Control Financiero", De El Ateneo, Argentina, Pág. 103

⁶ Stephen A. Ross, "Fundamentos de Finanzas Corporativas", De IRWIN, Pág. 94

- Util para estimar ó determinar los requerimientos de recursos financieros a corto y largo plazo.
- Ayuda a prevenir fracasos al iniciar los negocios.
- Auxilia a que se cumplan los objetivos de la empresa.

1.1.3 Objetivos de la planeación financiera

Son diversos los objetivos que pretende cubrir la planeación financiera, entre los cuales están :

- Asegurar y emplear recursos de capital en cantidad y proporción necesarias para incrementar la eficiencia de la empresa.
- Aplicar técnicas ó herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa.
- Lograr colocar a la empresa en una condición financiera ideal.
- Obtener para los inversionistas utilidades altas que justifiquen su inversión.
- Lograr la utilización al máximo de los recursos financieros.

Es evidente que una empresa que no elabora planes financieros, no puede mantener una posición de competitividad y progreso.

Esto nos hace ver que la planeación financiera, es la base para formular la estrategia a seguir por la empresa, debe incluir algo más que la mejor

información disponible sobre el medio económico y de competencia dentro del cual opera el negocio, así como el establecimiento de metas de ventas y de utilidades por alcanzar a determinadas fechas. Deben también fomentar la coordinación de recursos y esfuerzos para alcanzar esas metas, así como establecer las bases que permitan medir los resultados obtenidos progresivamente.

Aunque la actividad a que se dedica la empresa, sea extremadamente noble y productiva, la falta de planeación financiera puede con facilidad originar la insolvencia, impedir el crecimiento y hasta provocar pérdidas en la operación. Inclusive aún en negocios afortunados, el administrador que carece de planeación financiera, nunca podrá saber si el buen éxito que ha logrado hubiere podido ser todavía mayor, como si hubiera en su empresa un régimen formal de planeación.

1.2 COMPETITIVIDAD

Competitividad es mucho más que un término de moda. Es la nueva forma de vida, de hacer negocios, de sobrevivir y de crecer.

Las empresas mexicanas, acostumbradas a una economía cerrada y protegida, estaban lejos de ser competitivas hasta que llegó la década de los 80, y con ella la crisis. Desde entonces muchas han desaparecido. El esfuerzo de otras para salir adelante las ha llevado a la competitividad,

requisito indispensable para hacer frente a la apertura comercial que requiere visión de largo plazo, de un cambio político-cultural y cuantiosas inversiones.

1.2.1 Concepto

A continuación mencionaré algunos conceptos de lo que es competitividad. Para el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas :

La competitividad es la capacidad para colocar productos y servicios en un mercado, con oportunidad al mejor precio, con la calidad y el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores.⁷

Paul Strelbel, define a la competitividad como :

La capacidad de un país para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios que sean mejores y/o los más baratos que los de la competencia internacional.⁸

El diccionario de contabilidad define la competencia, como :

Contienda entre dos ó más empresas dedicadas a los mismos giros, término utilizado por la empresa para referirse de manera indeterminada al resto de las empresas que contienden con ella en el mercado.⁹

⁷ Revista de, "Ejecutivos en Finanzas", De Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, Mensual, México, D.F. No. 10, Vol. 20, Octubre 1991, Pág. 22

⁸ Revista de, "Alta Dirección", De Alta Dirección S.A, Bimestral, México D.F. No. 153, Vol. Septiembre-Octubre, 1991, Pág. 377

⁹ Eduardo M. Franco Díaz, "Diccionario de Contabilidad", De Siglo Nuevo, Editores S.A. México D.F. Pág. 43

El Presidente del Consejo Directivo Nacional del IMEF, A.C.: Sr. Manuel Contreras M. define a la competitividad como:

La disputa, contienda ó rivalidad entre dos ó más sujetos aspirando unos y otros con empeño a una misma cosa, tratando de igualarla ó mejorarla en sus propiedades, en sus servicios y costos.¹⁰

Las empresas mexicanas pueden ser competitivas, pero para lograrlo se debe trabajar arduamente, esforzándose para mantenerse competitivas a nivel mundial y así enfrentar la competencia venga de donde venga; como es sabido el mundo es cambiante, se debe tener la capacidad de adecuación y de lograr capitalizar las oportunidades que se presentan y se presentarán en el futuro.

1.2.2 Factores

Tenemos que los factores que son necesarios para ser competitivos son los siguientes.

1.- Tener una cultura nacional de competitividad, de que todo, desde la legislación hasta los valores de la población no se traduzcan en obstáculos.

¹⁰ Revista de, "Ejecutivos en Finanzas", De Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, Mensual, México, D.F., No. 7, Vol. Julio 1994, Pág. 6

2.- Asumir, que el lograr una empresa productiva y competitiva requiere años de trabajo, esto implica varios supuestos sin los cuales la tarea es imposible.

a) La competitividad tiene que verse como parte de la planeación estratégica, lo que permite operar con reglas claras, permanentes y conocidas por todos.

b) Debe sostenerse con esfuerzos permanentes, sin esperar resultados espectaculares a corto plazo. Las consecuencias de ello son que la empresa pueda operar de manera correcta en el mercado, que esté enfocada a lograr economías de escala y de especialización, y que tenga capacidad de adaptación y cambio en materia tecnológica.

c) La calidad humana : supone la calificación, profesionalismo en su labor y una actitud de desarrollo y capacitación permanentes de quienes trabajan en la empresa. Además supone ver al mercado como algo cambiante, cuyas necesidades hay que conocer y satisfacer con el mejor resultado y precio, por que después de todo, el cliente, sea nacional ó internacional, siempre tiene la razón.

Los esfuerzos de competitividad son procesos de mejora continua e inacabables, y con la lectura y aplicación de este trabajo se pretende generar en el empresario, al menos, una idea para hacer más competitiva su empresa.

1.3 ASPECTOS RELEVANTES DEL TLC

1.3.1 Concepto

Tenemos que el Tratado de Libre Comercio es un conjunto de reglas que los tres países (México, Estados Unidos Y Canadá) acordaron para el intercambio de productos y servicios en América del Norte.

Se define como el acuerdo que crea los mecanismos para dar solución a las diferencias que siempre han surgido en las relaciones comerciales entre los tres países, pretendiendo la eliminación total de las restricciones del comercio, tanto arancelarias como no arancelarias, impidiendo aranceles comunes a terceras naciones.

Con el Tratado de Libre Comercio, se trata de crear un espacio aduanero en que los productos circulen libres de derechos y restricciones dentro de los países de la zona, manteniendo cada cual sus respectivas tarifas nacionales frente a terceros países. Implica, de esta manera, todos los permisos a la importación y exportación de mercancías, éste es el caso de México, Estados Unidos y Canadá

El Tratado de Libre Comercio declara como propósito, liberar coordinadamente el comercio de bienes, servicios y movimientos de capital, conformando un área de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México .

Y para ello se establecen los siguientes objetivos :

1.3.2 Objetivos

1.- Crear las condiciones propicias para favorecer el comercio internacional con dos de los principales socios en México.

2.- Con el Tratado de Libre Comercio, se busca una participación equitativa y benéfica en su mercado inmediato, así como integrarse a un poderoso bloque que le permita enfrentar el reto de los demás.

3.- Coadyuvar a la libre circulación de capitales que permita el incremento en proyectos de inversión en cada país.

4.- Modernizar la industria nacional con la finalidad de que sea cada vez más competitiva frente al exterior.

5.- Creación de fuentes de trabajo que permitan disminuir los niveles de desempleo presentados.

6.- Apoyar y dar coherencia a uno de los lineamientos principales de la política económica del presente gobierno.

7.- El Tratado coadyuvará a que nuestro país retome la senda del crecimiento económico, a través del saneamiento de las finanzas públicas, el control de la inflación y desregulación del mercado.

8.- Incremento en el poder adquisitivo del nivel medio de remuneración, consecuencia del incremento de productividad.

1.3.3 Principios básicos

1.- Establecimiento de reglas, en lugar de requisitos de desempeño para las economías, permitiendo que el comercio se desenvuelva libremente en condiciones conocidas, en lugar de dictar valores deseados para las transacciones.

2.- No discriminación entre los países firmantes, aplicando los principios de trato nacional y de nación más favorecida.

3.- Reciprocidad, entre los países miembros, en la liberación de barreras al comercio de bienes y servicios.

4.- Creación de mecanismos expeditos y objetivos, para la solución de controversias de manera imparcial.

1.3.4 Reglas de origen

El objetivo primordial en el establecimiento de las reglas de origen, es asegurar que las ventajas del Tratado de Libre Comercio, se otorguen sólo a bienes producidos en la región de América del Norte, y no a bienes que se elaboren total ó en su mayor parte en otros países

Asimismo, estas reglas buscan asegurar que las ventajas del Tratado de Libre Comercio se concentren en los países de la región, definiendo que un producto es "originario", sí satisface alguno de los siguientes criterios :

1.- Bienes producidos en la región.

Las reglas de origen establecen el principio general de que los bienes deben ser producidos en su totalidad en los países de América del Norte

Los bienes que contergan materiales que no provengan de la zona, también se considerarán originarios, siempre y cuando los materiales ajenos a la región sean transformados en cualquier país socio del Tratado, dicha transformación deberá ser suficiente para modificar su clasificación arancelaria conforme a las disposiciones del Tratado.

2.- En caso contrario, para más de la mitad de las fracciones, se requiere que la transformación implique un cambio de clasificación arancelaria, basado en el Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria.

3.- Como excepción a lo anterior, principalmente para los casos en que la transformación no altera la clasificación arancelaria, se establece un requisito de contenido regional, basado en las reglas sobre el valor de transacción ó el costo neto, métodos que quedan a la elección del exportador, excepto cuando es obligatorio el costo, por ser considerados dentro de sectores especiales, tales como el automotriz.

4.- Bienes que contienen insumos de importación de otros países calificarán para el área del Tratado, si ellos han sido suficientemente transformados en cualquiera de estos tres países.

5.- En ciertos casos se necesitará que los costos de manufactura hechos en cualquiera de los tres países rebasen un porcentaje mínimo, en la

mayoría de los casos del 50%, esto es de importancia en los casos de ensamblado.

Las reglas de origen son necesarias para definir aquellos bienes que tienen derecho a ser considerados libres de tarifas cuando son exportados de un país a otro.

Ya que la intención del acuerdo es beneficiar a los productores de los tres países y generar empleo e ingreso, las reglas de origen requieren que los bienes tratados en el acuerdo sean producidos en cualquiera de estos países.

1.3.5 Expectativas del Tratado de Libre Comercio

Es evidente que el Tratado Trilateral de Libre Comercio representa un gran avance en el camino para consolidar una estrategia de desarrollo basada en los mercados externos. Las nuevas reglas de intercambio que han comenzado a definirse superan a las que existían con anterioridad.

Menos obvio es el hecho de que el Tratado de Libre Comercio ha dejado pendientes medidas para hacer más eficientes y competitivos nuestros mercados.

Desde la perspectiva de la defensa de los sectores productivos, periodos razonables de transición y salvaguarda para casos de emergencia son un logro; sin embargo, junto con estos avances se han mezclado el

mantenimiento de la protección a empresas monopólicas y oligopólicas, (petróleo, banca e industria automotriz), lentas desgravaciones que prolongan prácticas ineficientes e inequitativas y regulaciones excesivas ó poco claras (antidumping y compras de gobierno).

Es comprensible que la presión política enfrentada por los negociadores, para ceder lo mínimo indispensable se haya traducido en una apertura cautelosa. Sin embargo, esto no debe hacer olvidar que México aún puede tomar medidas unilaterales para hacer más fluida la inversión y el comercio dentro de sus fronteras.

México debe establecer una política industrial clara, de tal forma que pueda adaptarse en el corto plazo a un mercado de más de 360 millones de consumidores, de tal forma que incluya todos los aspectos de apoyo al desarrollo de la industria eminentemente original de nuestro país, como lo tienen la mayoría de los países industrializados. Esto significa que debemos tener una marcada preferencia por aquellas industrias creadas y desarrolladas por mexicanos, sobre todo en aquellos renglones en los que somos competitivos, requiriendo un esfuerzo coordinado entre gobierno y sectores productivos para impulsar a la pequeña y mediana industria ante el Tratado de Libre Comercio.

En los países exportadores es común la existencia de conglomerados industriales en donde se da una intensa competencia doméstica y se

genera una industria periférica complementaria muy importante; estos conglomerados industriales deberán ser el eje, alrededor de cual, crecerán las industrias medianas y pequeñas en México

La política industrial mexicana debe proveer las operaciones de compartición de riesgo a largo plazo con empresas mexicanas clave orientadas a la exportación, para que logren una escala suficiente para ser competitivas internacionalmente. Debe estimularse el desarrollo de industrias con capital mexicano y definir las prioridades de infraestructura en base a sus necesidades de exportación para impulsar la internacionalización del comercio.

1.3.6 Implicaciones en las empresas

En un entorno de menores barreras, destacan entre las oportunidades del sector privado, las condiciones para concretar alianzas estratégicas, intercambio de tecnología, procesos de producción compartida, incrementos de escala, y reducción de costos.

El desafío más importante del aparato productivo continuará siendo la profundización en la reestructuración en las empresas, el abandono oportuno de procesos carentes de competitividad, y la identificación de nichos de mercado promisorios.

En materia de política pública, las prioridades deberán incluir el logro urgente de una estabilidad macroeconómica comparable a la de nuestros socios comerciales, y la ampliación de las reformas microeconómicas que faciliten una oportuna recomposición sectorial de acuerdo a las más claras ventajas competitivas del país.

1.4 CONCEPTOS DE EMPRESA

Una empresa es una entidad que en forma organizada, utiliza sus recursos y conocimientos para elaborar productos ó prestar servicios, que se suministran en la mayoría de los casos mediante lucro ó ganancia¹¹

Kliksberg define a la empresa mediante los siguientes elementos :

- Es una institución social
- El centro de esta institución social es un conjunto de actividades desempeñadas por sus miembros ; el sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y de su nacionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los integrantes de la organización.
- El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura.

¹¹ Rodríguez Leonardo, "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa", De Iberoamericana, México. Pág. 8

- Tiene hacia determinados fines, y el grado de cooperación de sus miembros para su logro variará según el tipo de organización
- Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las peculiaridades del contexto económico, político, cultural etc, en el que se desenvuelve
- Tiene una relación de interacción mutua con el medio, es determinada por aspectos de relevancia, y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.¹²

En base a los elementos anteriores, se puede formar un concepto de empresa :

Es una organización que interactúa con su medio ambiente, y con el uso adecuado de sus propios recursos, logra sus objetivos propuestos

1.4.1 Clasificación y concepto de pequeña y mediana empresa

En el párrafo anterior, se dio el concepto de empresa, así como la forma en que ésta interactúa con el medio ambiente ó entorno que la rodea, sin embargo surgen dos preguntas, ¿cómo diferenciar a la empresa grande de la pequeña? y ¿qué criterios se deben tomar en cuenta para hacer una adecuada clasificación?, ya que existen diversos motivos, que

¹² Kilsberg B. "El Pensamiento Organizativo", Argentina, Pág. 8

obligan a clasificar a las empresas grandes de las pequeñas, y estos motivos son los siguientes :

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

Salvador García de León divide en tres las características que regularmente se toman en cuenta para clasificarlas:

a) Insumos :

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

b) Estructura organizativa :

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

c) **Producto :**

- **Mercado**
- **Capacidad para generar utilidades**
- **Valor de producción**
- **Valor de las ventas**
- **Tipos de productos elaborados**
- **Poder de negociación.**¹³

Actualmente **Nacional Financiera (NAFIN)**, es una Institución de Banca de Desarrollo, que con el fin de brindar apoyos del Gobierno Federal a este estrato de empresas, las clasifica de la siguiente manera.

<u>TAMAÑO</u>	<u>VENTAS ANUALES</u>	<u>NUMERO DE EMPLEADOS</u>
Pequeña	\$ 9,000,000	100
Mediana	20,000,000	250

Realmente es difícil dar una definición de lo que es la pequeña y mediana empresa, porque este concepto varía de acuerdo al entorno en donde se desarrollen estas empresas y a diversas circunstancias ó factores como la propiedad independiente, el volumen de ventas, el número de empleados, mercado, etc.

¹³ García de León Salvador, "La Micro, Pequeña, y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad", De Diana, México, Pág. 15

1.4.2 Concepto de pequeña y mediana empresa

En los Estados Unidos la administración de pequeños negocios, "Small Bussines Administration" - agencia federal dedicada al fomento de pequeños y medianos negocios; considera diversos elementos ó características sobre este estrato de empresas, los cuales son los siguientes :

- Firmas al detalle y servicio ; los ingresos de venta de no menos de 2 millones hasta 8.5 millones de dólares
- Firma mayorista ; Es considerada pequeña si la firma tiene ventas anuales de menos de 9.5 millones de dólares hasta 22 millones de dólares, dependiendo del sector de la industria a que pertenece
- Firma manufacturera ; considerada pequeña si tiene menos de 250 empleados.¹⁴

La Small Bussines Admintration, (SBA), Define a la pequeña y mediana empresa como :

Aquella que posee el dueño plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante de la rama que opera.¹⁵

¹⁴ Charles R. Scott, "Small Bussines Mangement", De IRWIN, USA, 1975, Pág. 12

¹⁵ W. Burnes, "First Semi - Anual Report of The Small Bussines Administration", Washinton, D.C : Small Bussines Administration, January 31, 1954, Pag. 7

Según Agustín Reyes Ponce, hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, que son:

La capacidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa.

Tomando estos criterios se puede decir que la empresa ordinariamente cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos tres departamentos fundamentales:

- El destinado a la producción de bienes y servicios.
- El encargado de la distribución, colocación ó ventas.
- El encargado de las funciones de finanzas y control.¹⁶

Dentro de los diversos conceptos abarcados, podemos tener claro el tipo de empresas que son sujetas a este tipo de trabajo de investigación, sin embargo, existe un concepto que debemos tomar en cuenta al dirigirnos a cualquier compañía, dentro del marco de la pequeña y mediana empresa, el cual consiste en diferenciar cuales son las que se encuentran en estado final, de aquellas que se encuentran en una etapa de desarrollo y tienden a convertirse en grandes empresas.

¹⁶ Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Vol. 1, De Limusa, Pág. 13

1.5 IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

1.5.1 Importancia económica

La pequeña y mediana empresa ha reflejado en los últimos años, un crecimiento relevante, debido principalmente a la masificación de la sociedad, a la concentración de flujos de capital e innovaciones tecnológicas; su existencia y desarrollo, son de suma importancia en el crecimiento económico y social de nuestro país.

Se puede pensar que un pequeño negocio no tiene importancia, sin embargo, en la generalidad y en conjunto, es mucho más grande no sólo en cifras, sino por su importante contribución a la economía.

Así podemos ver la importancia que se le da a este estrato de empresas, El Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991- 1994, el cual es el siguiente :

En México, las industrias de pequeña escala son parte esencial de la planta productiva y se encuentra localizadas, en casi todo el territorio nacional, su actividad es decisiva para el desarrollo e integración regional, principalmente en ciudades de tamaño medio y que son muy importantes para mejorar la distribución del ingreso. ¹⁷

¹⁷ Publicación de la Secretario de Comercio y Fomento Industrial : "Programa para la Modernización y Desarrollo de Industria Micro, Pequeña y Mediana", 1991-1994, Pág. 7

En un estudio realizado por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática) en conjunto con NAFIN, se afirma que: En el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa representa el 98% del total de las empresas del país ¹⁸

Con lo cual se puede apreciar su magnitud e importancia en el territorio mexicano. Así mismo, la industria pequeña y mediana absorbe el 49% del personal ocupado y aporta el 43% del producto manufacturero y el 10% del PIB.

En conclusión la importancia de la pequeña y mediana empresa radica en los siguientes aspectos:

- La pequeña y mediana empresa representa el 98% de las empresas en México
- Emplean un porcentaje considerable de personas, combatiendo así el desempleo y los problemas que éste origina.
- Fomentan el ahorro y la creación de capital.
- Aportan un porcentaje considerable al PIB.
- Consumen materias primas locales con lo cual se promueve el desarrollo regional en ciudades de tamaño reducido.

¹⁸ Publicaciones de NAFIN-INEGI, "La micro, Pequeña, y Mediana Empresa, principales características", México 1993, Pág. 15

- Son un medio adecuado para obtener independencia económica, ya que se fomenta el aprovechamiento de materias primas, maquinaria, equipo y ahorro doméstico de origen nacional.
- Mejoran la calidad de la mano de obra a través de su capacitación.
- Elevan el nivel de ingresos de la sociedad en conjunto.
- Son una excelente escuela para la formación de empresarios y administradores.

1.5.2 Importancia social

La pequeña y mediana empresa en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico sino también de orden social.

Estas entidades al incorporar fuerza de trabajo a los diferentes sectores contribuyen por una parte, a incrementar en la población la capacidad de compra, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuyen a crear y capacitar la mano de obra que por estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su capacitación.

CAPITULO 2

INTRODUCCION A LA PLANEACION FINANCIERA

El motivo de este trabajo es brindarle al pequeño y mediano empresario mexicano, un manual práctico de planeación financiera, ya que en la mayoría de los casos, por no decir siempre, las empresas de esta magnitud no la llevan a cabo, y hoy en día con los esquemas de competitividad en los que estamos y estaremos atravesando para subsistir, ya no es válido, pues sería como ir caminando en cualquier trayecto con los ojos vendados y sin destino; la planeación financiera es importante para que las entidades ya mencionadas, racionalicen sus recursos económicos, y en combinación con sus demás áreas y recursos sean competitivas, pues ya se mencionó en el capítulo anterior la forma tan importante en que repercuten éstas en la economía y en la sociedad mexicana.

2.1 MODELO ESTANDAR DE PLANEACION FINANCIERA

Como sabemos que las empresas difieren de tamaño y productos, el proceso de planeación financiera será diferente en cualquier empresa, por este motivo a continuación se desarrolla el modelo estándar de planeación financiera.

A continuación, hago mención del modelo de Planeación Financiera que diseñé, ya que desde mi punto de vista es el que se debe de llevar a la práctica, siendo éste sencillo y versátil; en él propongo horizontes de planeación financiera y una perspectiva diferente de lo que es la planeación financiera a largo plazo, lo he denominado "modelo estándar", por que pienso que en cualquier empresa, ya sea pequeña ó mediana y de diferente ramo, se podrá acoplar con facilidad siendo para ellas de mucha utilidad ante la actual apertura comercial.

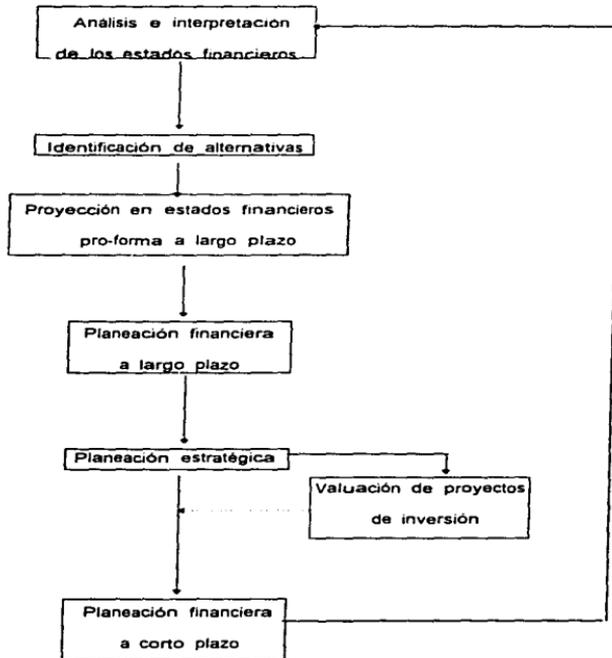
2.1.1 Descripción del "modelo estándar"

Antes que nada, se debe comenzar por definir ó ver la situación en la que se encuentra "su empresa", para lo cual es necesario llevar a cabo un análisis de estados financieros anuales, y así poder ver los rubros en que se deben elevar, ó disminuir sus saldos mediante la interpretación de éstos, posteriormente se deberá realizar la proyección de estas expectativas en los estados financieros pro-forma, y a partir de esto se podrá determinar la estrategia más adecuada dependiendo del sector al que pertenezca dicha empresa, esto se refiere a la primera parte de la planeación financiera a largo plazo, esta es la planeación estratégica y con esta primera parte se debe de comenzar la planeación financiera, debido a que permite tener una mejor visión de lo que se tiene que

hacer para llegar en un plazo de 2 ó 4 años al lugar deseado para la empresa, de ésta primera parte se podrá pasar a la segunda parte de la planeación financiera a largo plazo, si es que se requiere, debido a que es para las empresas que se dedican a la producción de bienes, ya que ésta es la evaluación de los proyectos de inversión, y de esta forma ver si las futuras inversiones son rentables y también ver que artículos se tienen que producir, posteriormente se debe de realizar la planeación financiera a corto plazo, en la cual se elaborarán los planes operacionales y presupuestos, siendo éstos guías muy importantes para alcanzar los objetivos que la empresa se propone a largo plazo.

Este modelo se puede apreciar en el siguiente esquema.

Modelo estándar de planeación financiera propuesto:



2.2 LIMITACIONES Y PROBLEMÁTICA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La problemática y limitaciones de la pequeña y mediana empresa al realizar su planeación financiera, son muy numerosas y diversas, y su influencia negativa dependerá en mucho de la capacidad administrativa y del acceso a la información con que cuenta el empresario

Los posibles problemas y limitantes que se pueden encontrar al llevar a cabo el proceso de planeación financiera en la pequeña y mediana empresa, pueden ser los siguientes :

a) El costo : Realizar la planeación financiera en cualquier empresa tiene un costo muy alto, ya que en su proceso se emplean recursos materiales y humanos, además del tiempo que se invierte en su elaboración , pero si se pretende solicitar asesoría de un experto, ó que la realice éste, implica el mismo problema por el alto costo de sus servicios.

Pero se puede superar esta limitante, si el pequeño ó mediano empresario minimiza el costo de la planeación financiera, tratándola de hacer de la siguiente manera :

- Haciéndola sencilla
- Evitando el papeleo y la desorganización
- Sin extremar en detalles
- Fomentando la participación

- Evitando la apatía de realizarla

b) Información: La planeación financiera se basa en suposiciones que implican cierto grado de incertidumbre, ocasionando que algunas suposiciones ó condiciones futuras, puedan estar erróneas con el transcurso del tiempo.

Esto podría ser como el caso del levantamiento armado en el estado de Chiapas, que tuvo repercusiones en el ámbito económico, y por eso es que el pequeño y mediano empresario se alleguen de información, ó consulten en cámaras ó asociaciones.

c) El tiempo: Para muchos empresarios el llevar a cabo el proceso de planeación financiera, implica dedicar tiempo importante a esta actividad, y por lo regular éstos suelen estar demasiado ocupados dentro de sus actividades diarias, dándole poco valor a la función de planeación financiera; pero si el empresario es consciente se dará cuenta que el tiempo invertido para esta actividad, le ahorrará actividades innecesarias e improductivas en el futuro.

d) Disposiciones gubernamentales: La inestabilidad existente en nuestro país implica, cierto grado de incertidumbre en cuanto al marco legal y regimen fiscal; por ejemplo el aumento del I.V.A de 10% hasta el 15%, todo esto impide que se pueda tener una planeación financiera a largo plazo, ya que carecería de consistencia a través del tiempo. Por esto el

gobierno debe de crear condiciones económicas estables, que provoquen mayor certidumbre en el empresario y así se fomente la inversión.

e) Capacidad administrativa : No se tiene en cuenta que hay que tener una gerencia profesional, lo cual ha llegado a crear la idea errónea que la planeación financiera es sólo para las grandes empresas, además la deficiente capacidad administrativa provoca que la planeación financiera sólo se pueda hacer a corto plazo.

f) Inestabilidad económica, social y política : Hoy en día el país atraviesa por una inestabilidad en diferentes aspectos, esto genera más incertidumbre en la planeación financiera, sin que se pueda contar con un programa factible para planear a largo plazo. Estos aspectos, por mencionar algunos, son los siguientes :

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

Se puede decir que aún cuando la planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas tiene una serie de limitaciones, es importante que se lleve a cabo, ya que sus beneficios son considerables

y fortalecen hoy más que nunca sus estructuras, ya que se debe tener en cuenta que el proceso de planeación financiera, es un proceso de aprendizaje que con el tiempo se mejora, creciendo así las capacidades de análisis y toma de decisiones del empresario.

2.3 LOS ESTADOS FINANCIEROS

Antes de tocar lo referente al análisis de la información financiera, comenzaré por mencionar a los estados financieros; aquí se muestra un breve repaso de los 4 principales estados financieros que contienen la información financiera de una empresa, dentro de los cuales se encuentran el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el capital contable y el estado de cambios en la situación financiera, así como los conceptos que se incluyen en cada estado.

La comprensión y el conocimiento de los estados financieros, son indispensables para el entendimiento de la situación financiera de una empresa, y una vez realizada la conversión de datos aparentemente aislados, nos brindará información que es muy útil para respaldar una decisión.

Una vez obtenida esta información, podemos utilizarla en el modelo de planeación financiera, ya que conoceremos con mayor precisión, los

recursos con los que cuenta nuestra empresa para llevar a cabo los planes del negocio.

En este sentido, la información financiera sirve como una herramienta de planeación financiera, para la correcta asignación de los recursos de una empresa.

Con esto se pretende demostrar, qué son, cuáles son y para qué sirven los estados financieros de una empresa, e identificar el concepto de análisis financiero como herramienta de planeación de las finanzas de su empresa.

Importancia de los estados financieros

Imagínese usted, que como dueño del negocio quiere contestarse algunas preguntas, como por ejemplo :

- ¿Cuánto me deben mis clientes en total ?
- ¿Es adecuado el nivel de inventarios de mi negocio ?
- ¿Cuánto debo pagar en el corto plazo ? y ¿Tendré los recursos suficientes para cumplir este compromiso ?
- ¿Cuánto estoy ganando ?, ¿Es suficiente ó podrá ser más ?

Con la información financiera en la mano, es posible contestar éstas y muchas otras preguntas relacionadas con la situación financiera de su empresa.

Es esta la razón por la cual se resume la información financiera de todas las operaciones registradas en la contabilidad de un negocio, para producir información útil en la toma de decisiones, y este resumen son los estados financieros

Ya que existen muchas personas relacionadas con su empresa, que necesitan de esta información para tomar decisiones más adecuadas con respecto a su negocio; en este caso se encuentran los bancos, clientes proveedores, acreedores, accionistas, etc.

Todas estas personas se conocen como usuarios de la información, y la información útil para la toma de decisiones se llama información financiera, la cual comprende los documentos básicos que son los estados financieros.

2.3.1 Estados financieros básicos

Los principales estados financieros que ayudan a conocer la situación financiera de una empresa son los siguientes :

1. Balance general
2. Estado de resultados
3. Estado de cambios en el capital contable
4. Estado de cambios en la situación financiera

Balance general

Es el estado financiero que muestra los activos, pasivos y el capital contable de una empresa a una fecha determinada.

En este estado financiero se muestra la forma en cómo se encuentran distribuidos los bienes de la empresa (activos), cuánto se debe (pasivos), si las deudas son a corto ó a largo plazo, y cuánto dinero han invertido los socios en la empresa (capital contable).

Aquí tenemos que la situación financiera de una empresa cambia cada vez que se realiza una operación, con esto se debe tener demasiado cuidado si se pretende tomar decisiones basadas en estados financieros, ya que éstos no deben ser tan atrasados, como máximo pueden ser de hace 4 ó 6 meses para el caso de la planeación financiera a largo plazo, y para la planeación financiera a corto plazo de 3 ó 4 meses.

Los conceptos del balance general son los siguientes :

Activo : Son todos los derechos y bienes que posee una empresa:

El activo se divide en lo siguiente.

- a) Activo circulante : Se encuentra representado por el dinero en efectivo y todas aquellas partidas que se pueden convertir en efectivo, en un plazo menor a un año.
- b) Activo fijo : Son los bienes necesarios para realizar los objetivos de la empresa, y por tal motivo tiene un carácter de permanencia dentro de la misma.
- c) Activos intangibles ó activo diferido : Son erogaciones que se traducirán en beneficios ó servicios futuros, como los gastos de instalación, de organización, patentes, marcas, etc.

Pasivo : Son todas las obligaciones que tiene una empresa.

- a) Pasivo a corto plazo ó pasivo circulante : Son todas aquellas deudas cuyo vencimiento será en un plazo igual ó menor a un año.
- b) Pasivo a largo plazo ó pasivo fijo : Son aquellas deudas cuyo vencimiento se dará en un plazo mayor a un año.

Capital contable : Son las aportaciones de los socios ó accionistas, sumando ó restando con los resultados de los ejercicios anteriores (ya sean utilidades ó pérdidas), así como los resultados del ejercicio.

En la página siguiente se puede apreciar un ejemplo.

La Tesis S.A

Balance general al 31 de Diciembre de 1996

(Cifras expresadas en moneda nacional)

ACTIVO		PASIVO	
<u>Circulante</u>		<u>Circulante</u>	
caja y bancos	\$ 50	cuentas por pagar	\$ 100
cuentas por cobrar	100	documentos por pagar	100
documentos por cobrar	150	acreedores	<u>100</u>
inventarios	<u>50</u>		\$ 300
	\$ 350		
<u>Fijo</u>		<u>Fijo</u>	
terreno	\$ 50	acreedor hipotecario	<u>250</u>
edificio	100		\$ 250
maquinaria y equipo	200		
equipo de transporte	150		
muebles y enseres	<u>100</u>		
	\$ 600		
<u>Diferido</u>		<u>CAPITAL</u>	
Gastos de instalación	\$ 25	Capital social	\$ 250
Deudores diversos	<u>25</u>	Reservas de capital	50
	\$ 50	Utilidad del ejercicio	<u>150</u>
			\$ 450
Suma el activo	<u>\$ 1000</u>	Suma pasivo y capital	<u>\$ 1000</u>

Estado de resultados

Es el estado financiero que muestra los ingresos y egresos de una empresa en un periodo determinado.

A diferencia del balance general, éste es un estado financiero dinámico, ya que abarca las operaciones desde el primero, hasta el último día de un determinado periodo dentro del mismo año ; esto es como hacer cuentas al final de un periodo determinado para ver si ganamos ó perdimos, para lo cual es necesario saber cuánto vendimos y cuánto gastamos.

Los conceptos del estado de resultados son los siguientes :

1. Ingresos : Son los conceptos que indican un aumento en el capital contable, el cual se deriva de las operaciones realizadas por la empresa.

Los principales conceptos por los que una empresa puede tener ingresos son los siguientes :

- a) Ventas de bienes y servicios, que constituyen la actividad preponderante de las empresas.
- b) Ingresos por el cobro de intereses ó ventas de activo fijo, es decir, aquellos ingresos que aunque no se derivan de la actividad preponderante de la empresa, deben considerarse en el estado de resultados.

1. Egresos : Son las erogaciones que tiene una empresa, las cuales ocasionan una disminución en el capital contable y se pueden clasificar como costos ó gastos, los cuales se mencionan a continuación:

Costo de ventas . Es el costo de la materia prima más la mano de obra necesaria para producir los bienes y servicios que vende una empresa.

Gastos : Son las erogaciones que realiza una empresa en forma indirecta para producir sus bienes ó servicios

Los gastos de una empresa se clasifican en los tres grupos que se mencionan a continuación :

- a) **Gastos de venta :** Son todas las erogaciones necesarias para poder realizar la venta de los bienes ó servicios de una empresa
- b) **Gastos de administración :** Son todas las erogaciones necesarias para la administración de una empresa, esto es el sueldo del director de la compañía, de la secretaria, la renta, el gasto de la luz, etc
- c) **Gastos financieros :** Son todas las erogaciones de una empresa relacionadas con el pago de intereses.

En la página siguiente se puede apreciar un ejemplo.

La Tesis S.A

Estado de resultados por el periodo del 1º de enero al 31 de Diciembre de 1996

(cifras expresadas en moneda nacional)

Ventas totales		\$	321
- rebajas, bonificaciones sobre ventas	<u>20</u>		
Ventas netas		\$	301
- costo de ventas	<u>50</u>		
Utilidad bruta		\$	251
- Gastos de venta	12		
- Gastos de administración	<u>10</u>		
Utilidad de operación		\$	229
Otros productos			30
Utilidades antes impuestos		\$	259
Impuestos	<u>108.8</u>		
Utilidad neta		<u>\$</u>	<u>150</u>

Estado de cambios en el capital contable

Este estado financiero muestra los cambios que existen en la integración del capital contable, tal es el caso del incremento del capital social, utilidades acumuladas, dividendos pagados, etc.

En la página siguiente se puede apreciar un ejemplo.

La Tesis S A

Estado de cambios en el capital contable por el periodo del 1° de enero al 31 de Diciembre de 1996.

Fecha	Concepto	Capital social	Reservas de capital	Utilidad del ejercicio	Total
1-1-96	Capital contable al inicio del ejercicio.	\$ 200	\$ 40	\$ 130	\$ 370
31-5-96	Aplicación de las utilidades del ejercicio de 1995, según acuerdo en la Asamblea de accionistas el 12 de Mayo de 1996.		130	(130)	
31-12-96	Utilidades del ejercicio terminado al 31-12-96, después de impuestos.		(70)	150	80
Totales:		\$ <u>200</u>	\$ <u>100</u>	\$ <u>150</u>	\$ <u>450</u>

Estado de cambios en la situación financiera

Este estado financiero muestra los cambios de una empresa, en cuanto a la distribución de sus recursos económicos, así como en sus obligaciones y capital.

Al igual que el estado de resultados, es un estado financiero dinámico, ya que muestra los cambios sufridos en un periodo determinado.

En la página siguiente se puede apreciar un ejemplo.

La Tesis S.A

Estado cambios en la situación financiera al 31 de Diciembre de 1996

(Cifras expresadas en moneda nacional)

Orígenes		Utilizaciones	
Utilidad del ejercicio	\$ 20	Incremento en caja y	
Incremento en las		bancos	\$ 5
cuentas por pagar	10	Incremento en cuentas	
Incremento en los do-		por cobrar	10
cumentos por pagar	10	Incremento en docu-	
Incremento en los		mentos por cobrar	10
acreedores	5	Incremento en inven-	
Incremento en el pa-		tarios	10
sivo a largo plazo	30	Incremento en activos	
Incremento en el ca-		fijos	80
pital social	50	Incremento en activo	
Incremento en las		diferido	20
reservas de capital	10		
Orígenes Totales	\$ <u>135</u>	Utilidades totales	\$ <u>135</u>

2.4 ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA

Como sabemos, la contabilidad registra los hechos del pasado y los resume en los estados financieros, para que mediante el análisis financiero podamos basarnos en la información del pasado, con el fin de planear el futuro.

Así pues, las cifras contenidas en los estados financieros pertenecen al pasado y desafortunadamente no se pueden modificar. Pero mediante el análisis financiero, se podrán tomar las decisiones para poder remediar parte de los errores del pasado y poder tomar las decisiones para el futuro

El análisis financiero consiste en el uso de ciertas herramientas y técnicas, que se aplican a los estados financieros para obtener algunas medidas y relaciones que facilitan la toma de decisiones.

Los propósitos del análisis financiero son los siguientes:

- Obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de los recursos con que cuenta la empresa, para así poderlos invertir en un proyecto determinado.
- Sirve para dar una idea de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales de la empresa y de sus resultados.

- Se puede utilizar como una herramienta para medir el desempeño de la administración ó diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa

Con esto tenemos que el análisis financiero es una herramienta muy útil, para resolver algunas preguntas que nos hacemos con frecuencia, entre ellas las siguientes :

- ¿Cómo ha venido operando la compañía a lo largo del tiempo y cómo se ha comportado recientemente ?
- ¿Cuáles son las expectativas para el futuro cercano del negocio ?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de las utilidades ? ¿Han crecido, han permanecido constantes ó han disminuido ?
- ¿Cuál es la situación financiera de la empresa hoy en día ?
- ¿Cómo es la estructura de capital de la empresa ? ¿A qué riesgos se enfrentan los socios de la misma ?
- ¿Cómo está la empresa comparada con otras del mismo ramo ?

Aquí al hablar de estructura de capital, quiere decir que son los pasivos a largo plazo y el capital social utilizados por la empresa.

2.4.1 Clasificación del análisis financiero

El análisis financiero, se puede clasificar de acuerdo con el tipo de información con que se está trabajando, esto es, que se utiliza el análisis

vertical, cuando se trabaja con los estados financieros de una empresa de un mismo año, y se lleva a cabo el análisis horizontal, cuando se trabaja con estados financieros de varios años

Cuando se realiza un análisis vertical, se desea resolver algunas preguntas relacionadas con la situación financiera presente de la empresa, pero si se efectúa un análisis horizontal, es que se desea conocer su comportamiento histórico, con esto se puede decir que el análisis financiero puede ser vertical u horizontal, ya que dependerá de los objetivos del mismo.

2.4.2 Las razones financieras

El análisis financiero es tan importante por que proporciona, por así decirlo, los signos vitales financieros de una empresa, y éstos son los siguientes :

- Solvencia
- Estabilidad
- Productividad
- Rentabilidad

Solvencia : es la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones, cuando éstas sean exigibles, pudiendo ser en corto ó

mediano plazo, pero no hay que confundir el término de solvencia con el de liquidez, ya que, como se mencionó la solvencia mide la capacidad de pago de una empresa, y la liquidez mide la cantidad de dinero en efectivo de una empresa ó la posibilidad de generarlo

La fórmula para medir la solvencia es la siguiente :

• $\text{activo circulante} / \text{pasivo circulante} = \underline{\hspace{2cm}}$

Esa razón indica que las deudas a corto plazo, están garantizadas con los valores del activo circulante, ya que serán estos últimos las fuentes a las que se recurra, para el pago de las deudas próximas a vencer.

El resultado de este índice se puede juzgar adecuado, si es de una proporción de 2.0, pero esto dependerá del campo industrial ó giro en el que opere la empresa, si es de un índice de 1.0 podrá ser aceptado para las empresas de servicios, pero no para las industriales, debido a que las segundas necesitan de más activo circulante para su operación.

Estabilidad: Esta es la capacidad que tiene una empresa, para mantenerse en condiciones financieras sanas durante un periodo determinado.

Esta característica es muy importante, pues de nada serviría saber que la situación financiera actual es buena, sino sabemos cuánto tiempo puede durar.

La fórmula para calcular la estabilidad de una empresa, es la siguiente :

- $\text{pasivo total} / \text{capital contable} = \underline{\hspace{2cm}}$

En esta fórmula es conveniente aceptar una proporción de, 1 a 1 entre el capital propio y el ajeno, dado que esto muestra el grado en que el capital propio se encontrará en manos de los acreedores y no es conveniente estar muy endeudados, debido a que es lógico pensar que una empresa muy endeudada, no podría solventar sus gastos y esto le mermaría para ser competitiva.

Productividad : Es la eficiencia con que se están utilizando los recursos de una de una empresa.

Con esto tenemos que la productividad de una empresa, depende ó se logra con el resultado de ventas y para esto tenemos que las fórmulas para el calculo de la productividad son las siguientes :

- $\text{ventas netas} / \text{capital contable} = \underline{\hspace{2cm}}$

Esta razón indica las ventas netas que se han logrado, por cada peso invertido de capital propio.

- $\text{Ventas netas} / \text{capital contable} + \text{pasivo} = \underline{\hspace{2cm}}$

El resultado de esta razón muestra lo que se ha logrado generar por ventas, por cada peso de capital propio y ajeno.

- Ventas netas/ activo fijo = _____

El resultado de esta razón muestra lo que se ha logrado en ventas por cada peso de activo fijo.

Es muy conveniente que estos índices, se traten de mantener lo más alto posible

Rentabilidad : Mide la cantidad de recursos generados por las inversiones realizadas en un proyecto determinado.

Dado que el objetivo fundamental que se persigue en una empresa, es el de la obtención de utilidades y la supervivencia de ésta depende de ello, las fórmulas para el cálculo de la rentabilidad son las siguientes :

- utilidad neta/ capital contable = _____

En esta razón se mide el rendimiento del capital propio de la empresa, ó el que pertenece a los dueños, ó bien el rendimiento que se obtiene por cada peso del capital propio.

- utilidad neta/ activo fijo = _____

Esta razón proporciona una idea sobre el rendimiento que se haya generado por la maquinaria y equipo de trabajo, y así se pueda observar si se produce lo suficiente sobre la inversión realizada.

• utilidad neta / ventas netas = _____

Esta razón va a decir el rendimiento obtenido, por cada peso de lo vendido.

Para poder mantener estos índices altos dado que sería muy conveniente, hay que elaborar las estrategias a seguir; en el capítulo siguiente se mencionarán algunas, esperando que la mayoría de éstas, se adecuen a las necesidades de la empresa y de esta forma fomentar su competitividad.

Es importante mencionar, que el análisis financiero constituye una herramienta muy importante para la toma de decisiones del negocio, y es necesario que al tomar una decisión se consideren otros factores, como los políticos, económicos, sociales, legales, etc, en los cuales también interviene la planeación estratégica, ya que éstos pueden afectar el desarrollo de la empresa, con esto tenemos que los datos obtenidos del análisis financiero, son solamente una herramienta que le ayudarán a tomar decisiones de su empresa, esto no significa que basándose sólo en la información obtenida de este análisis, se pueda tomar la decisión más adecuada. Por esta

razón se deberá hacer uso de las demás herramientas de planeación financiera, que se verán posteriormente.

Una vez realizado el análisis y la interpretación de la información financiera, se pasa a la elaboración de los estados financieros pro-forma, éstos contienen en todo ó en parte, uno ó varios supuestos con el fin de demostrar, cuál será la situación financiera, ó los resultados de las operaciones, si estos acontecieran; y éstos se deberán de elaborar a partir de operaciones reales.

Para poder ver como se realizan los estados financieros pro-forma, ver el capítulo 5°.

2.5 PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO

La esencia de ella es definir el curso de acción a seguir, para que la empresa pueda estar mañana en el lugar que se desea, ya que ésta se refiere a las decisiones financieras con visión a largo plazo, ó bien a las estrategias que seguirá la empresa en un periodo de 3 a 10 años, y así enfocar sus esfuerzos para lograrlo; pero si la empresa se encuentra en alto grado de incertidumbre operativa ó ciclos de producción cortos, ó ambas cosas, el horizonte de planeación se verá más reducido (desde mi punto de vista deberá ser de 2 a 4 años), por los constantes

cambios que sufre México y para poder hacer frente a la reciente apertura comercial.

Así tenemos que los planes financieros a largo plazo, se concentran en los siguientes aspectos :

- Gastos de capital
- Actividades de investigación y desarrollo
- Decisiones de mercado y comercialización
- Fuentes importantes de financiamiento
- Proyectos de inversión
- Futuras adquisiciones

En tales planes se deben utilizar como punto de apoyo, los planes y presupuestos de utilidades anuales.

Es muy importante que se consideren los aspectos futuros que puedan llegar a afectar el bienestar de la empresa, así como tener una evaluación de lo que la empresa es en sí, sus virtudes, sus defectos y su potencial, pues se podría elegir por una estrategia incorrecta, y si esto a veces no es fácil de detectar, mucho menos será para corregir, ya que será muy tarde para remediar los problemas que esto ha originado.

La planeación estratégica considera el ordenamiento de las causas-efectos en el tiempo, de las decisiones que se toman en el presente, y

de las que se tomarán en el futuro, y en caso de ser incorrectas se puedan modificar a tiempo.

La planeación estratégica brinda un proceso continuo y regular, ya que cuando se realiza la planeación operativa ó a corto plazo. ésta brinda resultados que son la base para la retroalimentación, y marcar así los lineamientos a largo plazo Como ya lo mencioné anteriormente, la planeación estratégica se complementa por la planeación operativa ó a corto plazo ; esto es la evaluación de alternativas de acción, y para esto se debe de tener la flexibilidad de adaptar nuevas actividades a la empresa.

La pequeña y mediana empresa, debe dejar de concentrarse en sólo vivir al día, y generar bienes y servicios en el corto plazo, sin importarle mucho lo que podría suceder en el futuro, ya que sólo permanecer en el mercado y salir a flote no es suficiente, pues es de vital importancia seguir una dirección determinada, enfocarse a un camino concreto, y para ello es necesario planear a largo plazo y establecer los cursos de acción, para que sirvan de guía ante el escenario económico actual.

Debemos de considerar que la planeación estratégica, es la visión a largo plazo de lo que se va hacer, a dónde se quiere llegar, como lograrlo, todo esto es una nueva forma de pensar y actuar, que constituye un nuevo enfoque que el pequeño y mediano empresario deben

considerar y aplicar en sus negocios, para que no sólo sobrevivan, sino que se fortalezcan y así logren competir éstos ante el T.L.C.

2.5.1 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Como en todas las cosas la planeación estratégica posee sus propias ventajas y desventajas, que habrán de ser tomadas en consideración para hacer el proceso de planeación financiera, como algo provechoso; éstas son las siguientes :

Ventajas :

- Contribuye a que las actividades se dirijan, al resultado deseado con una secuencia ordenada de ellas.
- Ayuda a visualizar y evaluar las posibilidades futuras.
- Permite evaluar las consecuencias de varios caminos alternativos de acción.
- Obliga a mantener una visualización de la empresa, como un todo.
- Fomenta el logro de los objetivos de la empresa.

Desventajas :

- Está limitada por la precisión de la información en la que se basa, así como por la incertidumbre de los hechos futuros.
- Está limitada por el hecho de que la gente, está más interesada por el presente que por el futuro.

- En muchos casos se le considera muy cara, y se prefiere aplicar los recursos que absorbería para ir saliendo del paso, según se vayan presentando las situaciones.
- En muchas ocasiones el principal problema es que se tiende a exagerar el uso de la planeación sobre todo operativa, hasta el punto de convertirla en una forma de obstaculizar las actividades dentro de la empresa.

2.5.2 Concepto

La palabra estrategia significa el arte del general y se deriva del griego "estrategias", que se refería a la forma de dirigir las fuerzas militares para derrotar al enemigo ó disminuir las consecuencias de una derrota. Para nosotros estrategia se define como los cursos de acción general, que muestran la dirección que deberá de darse al empleo de los recursos y esfuerzos de toda la organización.

2.6 METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso de planeación estratégica se inicia definiendo la razón básica ó propósito de existir de la empresa, y la visión que describirá las actividades y la orientación que debe de tener la utilización de los recursos de la organización. Para lograr los propósitos, la planeación

estratégica realiza un análisis del marco estratégico de actuación de la empresa, visto desde dos perspectivas, y son :

- El medio ambiente externo que rodea e influencia el desempeño de la empresa
- El ámbito interno que define los límites y los alcances que tiene

Este análisis es fundamental para determinar las condiciones del entorno, en que se desenvuelve la empresa y su posicionamiento dentro del sector en que participa. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas y el interno nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, para derivar de ello el mejor posicionamiento estratégico en el sector en que se desenvuelve la empresa, del cual se derivaran las estrategias a seguir.

2.6.1 El medio ambiente exterior

Los escenarios económicos se manifiestan con la interacción de múltiples variables, aquí las empresas combinan todos sus estudios para poder determinar su entorno, y así realizar las proyecciones para poder generar las alternativas que estén en relación con los planes de la empresa.

Por ello es importante que el estratega financiero prepare un análisis que permita identificar, los eventos más relevantes que podrán presentarse en el futuro y pudieran afectar la marcha del negocio.

Estos eventos pueden ser económicos, financieros y políticos, tanto del ámbito nacional como internacional, con ellos deberá elaborarse un calendario en donde, se estimen las fechas factibles de ocurrencia de determinados eventos y revisar su comportamiento, por ejemplo ¿cuándo se realiza el cambio de poder ó presidencial?, esto trae como consecuencia cambios en la política económica mexicana.

Este ejercicio deberá de complementarse con la elaboración de planes de contingencia, identificando de antemano las acciones a tomar para neutralizar, hasta donde sea posible los efectos negativos, ó las medidas que deberán adoptarse modificando los planes y proyectos, y aún estrategias definidas anteriormente.

Análisis de otros factores

Además del análisis macroeconómico, deben incluirse en el análisis externo, otros factores que puedan impactar la posición futura de la empresa, los cuales son los siguientes :

- Análisis del consumidor ; se refiere a la identificación de las necesidades no satisfechas de los diferentes segmentos del mercado.

Análisis competitivo , esto es identificar quiénes constituyen la competencia, los actuales ó posibles competidores, en este caso es ante el Tratado de Libre Comercio, y la posibilidad de poder crecer ante esta situación.

2.6.2 Las condiciones internas

Aquí se requiere de un proceso de análisis interno, para poder precisar cuáles serán esos pequeños y grandes cambios que le permitan a la empresa el grado deseado de excelencia para salir adelante. Teniendo el conocimiento de las condiciones internas, podremos identificar las fortalezas en relación con el entorno, y por el otro lado cuáles son, las debilidades ó deficiencias, que presenta la empresa colocando a ésta en posición de desventaja. En este aspecto se tiene que realizar una revisión del código de valores, ya que se debe considerar como algo esencial, dentro de la planeación financiera moderna, se tiene que desarrollar un código de valores, que puedan llevar a la empresa a los niveles de competitividad que se requieren hoy en día ; se tienen que desarrollar y perfeccionar determinados valores internos, los cuales serían los siguientes :

- Definición y conocimiento de la estrategia : esto es que todos los niveles de la entidad tienen que tener una visión clara de hacia donde tiene que llegar la entidad, conociendo sus objetivos y metas.
- Revisión de la estructura : esto es el definir la organización en la entidad, para llevar a cabo la estrategia con sus objetivos y metas.
- Existencia de normas y procedimientos : esto es para asegurar que las cosas se ejecuten con lo planeado.

- **Sinergia**: deben de existir equipos formados por individuos integrados, con un sólido liderazgo, para crear así una sinergia y evitar la pérdida de energía, maximizando así el esfuerzo al logro de los objetivos
- **Calidad de servicio**: Este es el grado de satisfacción, que en forma integral brinda una empresa a sus clientes, este análisis se puede realizar por medio de cuestionarios, que conduzcan a un diagnóstico, que deberá ser aplicado con la participación de la dirección.

2.6.3 Posicionamiento estratégico

Una vez que se conoce la situación de la empresa, en relación con su entorno y sus condiciones internas, habrá que determinar las estrategias que en esas condiciones deberán adoptarse, y lo más importante será determinar todo aquello que involucre una ventaja competitiva sostenible, que sea factible y que sea consistente con la visión de la empresa, y todo deberá ser apoyado en los activos y conocimientos de la organización.

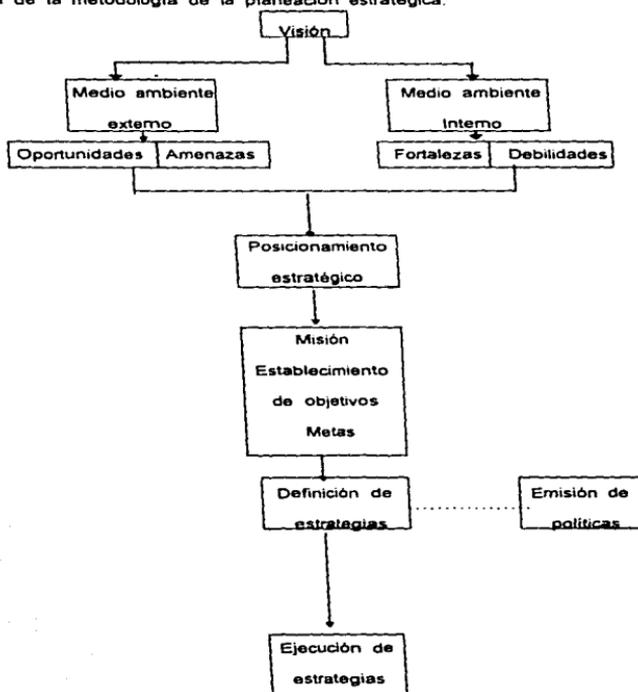
Establecimiento de objetivos

Una vez definido el posicionamiento estratégico, es muy importante la determinación de los objetivos, para poder dirigir los esfuerzos de la empresa, estos objetivos son los grandes lineamientos que conducirán el

manejo de la empresa en los aspectos básicos, los cuales son: comercialización, operación, administración y el manejo de los recursos humanos, el logro de los objetivos permitirá el cumplimiento de la misión de la empresa.

La metodología de la planeación estratégica, se puede apreciar en el esquema siguiente.

Esquema de la metodología de la planeación estratégica.



CAPITULO 3

PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO (PRIMERA PARTE)

PLANEACION ESTRATEGICA

A continuación, se hará el desarrollo de la planeación estratégica, para las pequeñas y medianas empresas mexicanas, de acuerdo a la metodología ya mencionada, comenzando con el siguiente aspecto.

3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1.1 DEBILIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las causas por las que sucumben pequeños y medianos negocios hoy en día, se deben a los diferentes tipos de problemas, ya que éstos se semejan en las diversas ramas y sectores de éstas.

Es muy común que en las empresas a estudio, no se adopten medidas con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y correlacionar los datos contables, para que así se logre promover la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la empresa, y en consecuencia se han encontrado los siguientes problemas administrativos.

3.1.1.1 Problemas administrativos

A continuación se mencionan las deficiencias en las diferentes áreas dentro de la pequeña y mediana empresa.

a) Tesorería

Es muy común que en las pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con personas de absoluta confianza para el manejo de los fondos y de los procedimientos de autorización que controlen su efectivo, existan constantemente fraudes, los cuales pueden llevar a la empresa a la quiebra.

b) Crédito y cobranzas

Es muy común que en este tipo de empresas, los clientes a crédito sean amigos ó conocidos del dueño, que carecen de algún soporte patrimonial para poder cumplir con sus obligaciones, por esta razón se convierten en morosos y en ocasiones desaparecen, y esto repercute negativamente en las finanzas de la empresa.

c) Contraloría

Aquí tenemos, que en las empresas de esta magnitud es muy difícil encontrar un adecuado sistema de control interno, esto origina que la información financiera no se presente en forma correcta, siendo ésta de suma importancia para la correcta toma de decisiones y para el correcto cumplimiento de la obligaciones fiscales, ya sean las utilidades retenidas u

obligaciones de la propia empresa, ocasionándole así, una mala toma de decisiones y costosas multas.

d) Compras

Es muy común que estas empresas realicen pedidos a familiares y amigos, aunque éstos en ocasiones ofrezcan precios y condiciones menos convenientes que otros que sean del mismo giro, también se llegan adquirir productos en exceso, ó insuficiencia de productos que son necesarios para la operación de la empresa, todo esto es a consecuencia de que no se cuentan con los controles, y la supervisión necesaria de las actividades del personal encargado de esta área.

e) Producción

Dentro de esta área, en muchas ocasiones, no se cuenta con un manejo adecuado de las mercancías de los diferentes almacenes (materia prima, producción en proceso y producto terminado), esto es por la falta de los controles adecuados, facilitando con esto múltiples sustracciones de materiales y generando así un pobre abastecimiento a sus clientes, un mal servicio y en consecuencia la perdida del cliente.

f) Ventas

Esta área requiere de controles específicos, ya que en muchas ocasiones no se tienen para poder proteger los recursos y tener operaciones eficientes, ya que en muchas ocasiones las ventas no son facturadas, y esto tiene como consecuencia, el desvío de fondos fuera de la empresa.

3.1.1.2 Problemas que se presentan en la dirección de las empresas

a) Inexperiencia

Aquí tenemos que muchas veces el administrador no está consciente de las funciones de la empresa, ya que su experiencia puede ser en otros campos y no comprender los problemas específicos de ésta, pues no es lo mismo tener una habilidad especial para cierto trabajo, que poder administrar una empresa, ya sea pequeña ó mediana.

b) Incompetencia del administrador

En este aspecto tenemos que muchos negocios llegan a la quiebra, ya que muchos de los dueños ó administradores carecen de preparación técnica ó profesional suficiente, y no pueden tener una mejor perspectiva de su negocio.

c) Individualismo

Por lo regular los dueños de estas empresas, se sienten en muchas ocasiones muy aptos para manejarlas, originándose con esto que no acepte consejos y las decisiones las tome individualmente provocando así errores y la incompetencia de la empresa

d) Exceso de trabajo

Por lo regular en este tipo de empresas, los propietarios son los directores y por esta situación asumen todos los problemas que se presentan, teniendo como consecuencia una carga de trabajo excesiva, ocasionando así que nunca tomen vacaciones, que tengan una mala atención a su clientela, pérdida de su creatividad y desinterés para mantener el negocio.

e) Abandono y muerte de la empresa

Este problema se da cuando el dueño del negocio ve que éste ya no es muy rentable, comienza por perderle el interés y deja a sus empleados como encargados, para dedicarse a otras actividades ó emprender otro negocio; en muchas ocasiones los empleados hacen malos manejos de los recursos del negocio, llevándolo así a la ruina.

3.1.1.3 Problemas de inversión y financiamiento

a) Financiamiento limitado

La mayoría de las empresas pequeñas ó medianas, tienen un acceso muy limitado a cualquier tipo de financiamiento, esto es por los diversos problemas que presentan, dando como resultado que cualquier institución financiera las vea poco atractivas para otorgarles algún crédito ó financiamiento. Para este punto se presentará un resumen de los financiamientos para estas empresas en el anexo 1.

b) Inversión en exceso

Tenemos que en muchas ocasiones, no se plantean correctamente las variables que tiene la empresa, al realizar proyectos de inversión ó investigaciones de mercado, ó simplemente no se realizan éstas, provocando así que no se logre la rentabilidad esperada, y trayendo a la empresa las consecuencias que ya se conocen.

c) Cargas fiscales

Aquí tenemos que las empresas tienen que realizar fuertes desembolsos para cumplir con sus obligaciones fiscales, ocasionando con ésto que no puedan responder a cualquier imprevisto; dada esta situación, la Secretaría

de Hacienda y Crédito Público debería de realizar algún tipo de programa para dar crédito para el pago de contribuciones de estas empresas.

d) Desastres

Las empresas con pocos recursos, no cuentan con los servicios de los seguros contra imprevistos, ya que cuando éstos se presentan, en forma de desastres naturales ó de tipo delictivo, no pueden sobrevivir y se van a la quiebra.

3.1.1.4 Problemas de producción

Las empresas de esta magnitud, cuentan con un gran retraso en cuanto a su infraestructura productiva, impidiendo con ésto, integrarse al nuevo sistema de desarrollo.

a) Rezago tecnológico

La pequeña y mediana industria tiene un acceso muy limitado a la tecnología, a esto contribuyen factores como los costos de implantación de cualquier proyecto de nueva tecnología, la capacitación que necesita el personal operante y las limitantes del idioma, este rezago tecnológico, la falta de calidad y de competitividad han provocado lo siguiente :

- Bajos niveles de producción
- Baja productividad de la empresas

- Caída de las exportaciones
- Aumento de las importaciones
- Reducción de la capacidad instalada.

b) Mala calidad de los productos

Aquí se da que el rezago tecnológico, la falta de controles de calidad y la incompetencia de quién dirige el área de producción en estas empresas, origina productos terminados con defectos, que no cumplen con los requerimientos de los clientes.

3.1.1.5 Problemas de comercialización

Para este tipo de empresas el tener un bajo volumen de ventas, es uno de los principales problemas a resolver, esto se debe a los factores que se mencionaran a continuación:

a) Debilidad competitiva

La mayoría de las veces, quién administra empresas de esta magnitud no puede hacer frente a la competencia, y si lo trata de hacer se enfoca a bajar los precios reduciendo así su productividad, la calidad, ó descuidar el servicio para bajar los costos; todo esto dará como resultado una pérdida constante de clientes y la empresa dará un retroceso en el mercado.

b) Mala localización

Con frecuencia se escoge un sitio para la empresa por razones superficiales, y no se analiza si el local contribuye a la ventaja competitiva del negocio, ya que muchas veces no se encuentra en un verdadero mercado, acarreando así un bajo volumen de ventas.

c) Mercadotecnia inefectiva

En este tipo de empresas no existen estudios de mercado que permitan garantizar el éxito del producto, y tampoco existen campañas de publicidad para que puedan lanzar al mercado sus productos, y si se llegan a lanzar sus promociones, las hacen en forma austera.

d) Servicios deficientes

Este problema que afecta a las empresas pequeñas y medianas, proviene de la falta de recursos y la desorganización, originando con esto que no existan manuales de procedimientos y políticas en los que se establezca la importancia de dar un excelente servicio, tampoco se cuenta con el personal calificado, y es de suma importancia el concientizar al dueño que la calidad en los servicios, es lo que puede hacer que cualquier empresa mejore su competencia.

e) Fuerza de ventas limitada

En las empresas de esta magnitud su fuerza de ventas es de tamaño reducido ó su personal no realiza esta labor con la debida calidad, y esto trae como consecuencia que sean poco competitivas ante su mercado y disminuya así su volumen de ventas.

3.1.1.6 Problemática de los recursos humanos

a) Falta de especialización

La especialización en el trabajo no existe en este tipo de empresa, debido a que no cuentan con los recursos para tener gente especializada en sus funciones, y en muchas ocasiones, una sola persona realiza más de dos funciones y esta falta de especialización trae como consecuencia lo siguiente :

- No existe calidad en la operación de las diferentes funciones
- Provoca una sobrecarga de trabajo en las personas que son clave, impidiendo así su función principal.
- El exceso en el trabajo y la falta de especialización en sus funciones, origina que exista una falta de planeación de las actividades a largo plazo.

b) Baja calidad del personal contratado

En este aspecto tenemos que las empresas de esta magnitud, no pueden ofrecer a su personal contratado lo que le podría ofrecer una empresa de gran tamaño, como son las oportunidades de desarrollo, buen entrenamiento, excelentes prestaciones y buenos salarios, debido a su carencia de recursos y a la incosteabilidad que en ocasiones presentan estos cursos de entrenamiento.

3.1.2 FORTALEZAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Si anteriormente se mostraron las debilidades de la pequeña y mediana empresa, a continuación se mostrarán las ventajas que deberán ser aprovechadas, para fomentar la competitividad de estas.

3.1.2.1 Ventajas administrativas

Ventajas en la implantación de controles para salvaguardar los activos de la empresa.

En la estructura de este tipo de empresas, por lo regular siempre está el dueño al principio de éstas, facilitando así que se sigan procedimientos y políticas a la orden de él, y esto evita los altos riesgos en las áreas clave del negocio.

a) Apoyo de instituciones

Actualmente se cuenta con recursos provenientes de diversas instituciones, que apoyan a los sectores de la economía de México, en los cuáles se encuentra:

- La banca de desarrollo; ésta cuenta con diferentes planes e instituciones, para financiar el crédito en estas empresas.

Para esto consultar el anexo 1.

3.1.2.2 Fortalezas de comercialización

a) Mercado

Las empresas de esta magnitud, por lo regular atacan los mercados que las grandes empresas no pueden, esto se debe a que estas empresas tienen una producción limitada ó temporal, satisfaciendo así las diferentes características del cliente y operan en comunidades pequeñas, en las cuales no es posible crear grandes negocios.

b) Atención a clientes

En este tipo de empresas la atención a los clientes se da en forma directa por parte del dueño y esto significa un servicio de calidad, porque en muchas ocasiones el dueño es la persona más consciente de cómo

tratar a los clientes, y de la importancia que tienen para que su empresa crezca y gane mercado.

3.2 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS POR SECTORES ECONÓMICOS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

A continuación, se mencionarán las expectativas a favor y en contra, que presenta el medio externo, para las pequeñas y medianas empresas ante el T.L.C y éstas serán determinadas para cada sector.

3.2.1 Sector agropecuario

a) Expectativas financieras

Como consecuencia de la competencia, se reducirán los precios y por consiguiente las empresas de este sector tendrán problemas de liquidez y se verán en la necesidad de recurrir a financiamientos externos.

Ver opciones de crédito en el anexo 1.

b) Expectativas productivas

Los productores de este sector tendrán que importar maquinaria, para estar a la vanguardia y poder tener bajos costos como las empresas extranjeras, y las que no cuenten con los recursos no podrán ser

competitivas y desaparecerán. Otro factor, son los altos costos de transporte desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo de las mercancías; por el contrario, los empresarios extranjeros cuentan con vías de transporte en su país que facilitan el traslado y brindan seguridad a las mercancías, otro factor es que en México no se cuenta con la tecnología para el transporte de mercancías, ocasionando en éstas mermas y en consecuencia productos de mala calidad, por ello los productos mexicanos corren el riesgo de ser desplazados, por los productos norteamericanos por falta de calidad y elevado precio

c) Expectativas comerciales

En México el producto más importante es el maíz y por ésta razón se encuentra protegido en el T.L.C, ya que no se permite la entrada del maíz barato de los Estados Unidos, ocasionando con esto que los consumidores de este producto enfrenten un elevado precio por la baja productividad del maíz en México, otra consecuencia es que los precios del pollo y del maíz se incrementen, ya que éste es el alimento idóneo para las aves y posteriormente se pondría en desventaja a los productores avícolas del país, al elevarse sus costos de producción.

d) Expectativas de recursos humanos

Las empresas de esta área no cuentan con el personal calificado para el manejo de la compleja maquinaria de importación, y tardará mucho tiempo que se incluyan programas de capacitación para el campo, otro aspecto es que el costo en México de la mano de obra es barato, con respecto a la de sus socios del Norte, pero esta situación cambiará debido a la tendencia de nivelar los sueldos en general, como respuesta a la integración de un bloque comercial.

3.2.2 Sector industrial

a) Expectativas financieras

Las industrias de autopartes y metalmecánica seguirán aprovechando el mercado interno, permitiéndoles generar flujos de efectivo para su operación y por sus buenas expectativas tendrán mayor oferta de financiamientos, para la compra de maquinaria moderna y su otra fuente de financiamiento será la reinversión de las utilidades que éstas obtengan.

b) Expectativas productivas

En este aspecto los empresarios de esta rama tendrán que superar los obstáculos relacionados con la tecnología, la capacitación, las actividades gerenciales y las estructuras organizacionales, para hacer frente a la

llegada de la competencia, y aún así existe el optimismo para el crecimiento de este sector.

c) Expectativas comerciales

En lo referente a este tipo de industria se puede afirmar que existe una gran competitividad en los mercados de E.U y Canadá, pero se tendrán que modernizar para que tengan las herramientas necesarias, puesto que en un lapso de 10 años, se abrirá completamente el mercado de estas empresas y esto implica un enorme riesgo, ya que entrarían fuertes empresas extranjeras de esta industria y algunas empresas mexicanas desaparecerían.

d) Expectativas de recursos humanos

Por la reducción al máximo de la presencia de los intermediarios de la Secretaría del Trabajo, en las empresas de esta rama, existe la ventaja de que en la mayoría de estas empresas, las relaciones con los sindicatos son buenas, ocasionando con ésto que se reduzcan al máximo los conflictos laborales.

3.2.2.1 Industria textil

a) Expectativas financieras

La industria textil mexicana tendrá que realizar inversiones en maquinaria y equipo de vanguardia para modernizar sus procesos de producción si no quedará rezagada, ante esta situación existen programas de financiamiento para la industria, ver anexo 1.

b) Expectativas administrativas

Las empresas de esta rama, tendrán que modernizar sus procesos productivos, para satisfacer las escalas de demanda, porque con la capacidad instalada que presentan, quedarán en desventaja con los empresarios extranjeros.

c) Expectativas productivas

En estas empresas existe el riesgo, de que su competitividad se vea afectada, ya que no cuentan con la tecnología e inversión adecuados; otro factor que afecta su competitividad, es que en muchas ocasiones el suministro de materias primas es insuficiente.

Pero al tener México acceso a los mercados internacionales, sus escalas de producción se ampliarán y los costos unitarios tendrán que disminuir, y esto traerá la preferencia sobre otros productores del mercado.

d) Expectativas comerciales

Con la reducción arancelaria, se prevén mayores importaciones en esta rama y en consecuencia una mayor competencia pero para algunas empresas su desaparición, por que existe la baja calidad de algunos de su productos quitándoles así su lugar en el mercado

e) Expectativas de recursos humanos

Se espera que México muestre una penetración en los mercados porque es un país que cuenta con abundante mano de obra, ya que se ha visto que los países con abundante mano de obra, son los que tienen ventajas en la confección de telas, en comparación de la industria textil que no las tiene

3.2.2.2 Industria de la construcción

a) Expectativas financieras

Se espera que las empresas de esta rama, necesitan de un plazo para capitalizarse, debido a la crisis que se experimentó en los últimos años y para participar con éxito ante las nuevas condiciones del mercado, necesitan financiamientos con el fin de poder ejecutar sus proyectos y renovar su maquinaria y equipo; posteriormente estas empresas se verán

beneficiadas por la gradual apertura de el sector financiero ya que traerá tasas y condiciones preferenciales, que las que prevalecen en México.

b) Expectativas de operación

Este tipo de empresas conforme se vayan renovando en su maquinaria y equipo podrán ser más competitivas y tendrán la ventaja de reducir los costos de sus materiales, debido a la entrada de empresas productoras de materiales de construcción, ya que el mercado de éstas, se encontrará muy competido

c) Expectativas comerciales

Se espera una mayor demanda de esta industria debido al crecimiento sostenido de la economía nacional y de las inversiones que generará el T L C

d) Expectativas de recursos humanos

La apertura comercial ocasionará que muchos profesionales de esta industria, puedan entrar a México para ofrecer sus servicios, a cualquier tipo de empresas y esto llevará a las empresas de este ramo a que tengan que ejercer un estricto proceso de selección de personal. Posteriormente el creciente aumento de mano de obra, proveerá a las

empresas de personal accesible, para ser capacitado y posteriormente calificado

3.2.3 Sector comercio

a) Expectativas financieras

Estas empresas, enfrentarán una situación difícil de competencia ocasionándoles un forzoso decremento en su rentabilidad, porque se verán obligadas a diversificar sus mercancías disminuyendo las compras a volumen y no sólo ésto, sino que sus precios estarán sujetos a los que las importadoras les impongan. Para mantener niveles buenos de utilidades necesitarán de fuertes inversiones y posteriormente requerirán de financiamientos, la desventaja es que, en este sector no se han desarrollado opciones atractivas de financiamiento por parte del sector financiero

b) Expectativas comerciales

Debido al malinchismo de los mexicanos por los productos extranjeros, las empresas mexicanas se verán obligadas a importar productos de los países del bloque comercial para poder competir con las empresas extranjeras, pero existirán problemas para las empresas de este ramo, porque

aumentarán de manera considerable los costos, ya sea de fletes, de las mercancías etc. y las utilidades de estas empresas serán reducidas

c) Expectativas de recursos humanos

La competencia extranjera obligará a las empresa del ramo, a que proporcionen a su personal de ventas capacitación en mercadotecnia, personalidad y demás aspectos de acuerdo al tipo de empresa

3.2.4 Sector servicios

3.2.4.1 Servicios turísticos

a) Expectativas financieras

La banca comercial ha desarrollado atractivos planes de financiamiento para apoyar a esta área, en consecuencia será fácil obtener créditos bancarios a corto y mediano plazo y se podrán expandir las operaciones en los centros turísticos en desarrollo. El problema es que la rentabilidad de estas empresas disminuiría debido a la fuerte competencia extranjera, por que ocasionaría la disminución de las tarifas para poder ser atractivas a los turistas

b) Expectativas comerciales

En este aspecto las empresas pequeñas y medianas, tienen la ventaja que pueden ofrecer servicios turísticos accesibles, que contrarrestarán la deficiencia de su servicio.

c) Expectativa de recursos humanos

Los avances tecnológicos le permitirán a este tipo de empresas, reducir sus costos de mano de obra y así solo contar con el personal necesario y calificado.

3.2.4.2 Servicios técnicos y profesionales

a) Expectativas financieras

En el área de finanzas de estas empresas, los dueños deberán prepararse para invertir sus excedentes de liquidez en el sector financiero.

b) Expectativas comerciales

El costo del servicio que prestan las grandes empresas de esta rama es muy elevado, dando como resultado que se recurra a las empresas pequeñas y medianas de esta área, pero en un largo plazo se elevarán los costos de los servicios de estas empresas debido al aumento de los sueldos en México, ocasionando que se pierda la ventaja competitiva de estas en empresas en cuanto a sus precios de venta. Existe un factor que será beneficiante para las empresas del ramo, debido a que se está dando la tendencia de desintegrar las áreas de servicios de las grandes empresas, por que el costo de los servicios de las empresas externas es menor.

c) Expectativas de recursos humanos

Las pequeñas y medianas empresas tendrán que destinar recursos para la capacitación de su personal y así mantener su competitividad en los servicios que realizan, ocasionando con esto costos extras para las empresas, pero con excelentes beneficios.

3.3 ACTIVIDADES ESTRATEGICAS QUE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEBE SEGUIR PARA SER COMPETITIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

A continuación se mencionarán las actividades estratégicas que la pequeña y mediana empresa en los diferentes sectores del país, deberán de seguir para ser competitivas en sus diferentes áreas, pero en caso de tener un problema específico, se deberá solicitar asesoría por personas especializadas

3.3.1 Conceptos

Misión

Aquí se determinará el destino de la empresa y hacia donde se dirige y posteriormente se pueda ver si la empresa está progresando.

Objetivos

Estos expresan el futuro deseado para la empresa, deben relacionarse con el crecimiento de la misma, las responsabilidades sociales, las relaciones y actitudes en la organización, etc.

Metas

Estas representan a los objetivos generales en una forma específica y detallada, de las dimensiones de tiempo para su logro, las medidas cuantitativas y definición de las responsabilidades

Estrategias

Para poder sentar las bases para el logro de los objetivos y metas que las empresas se propongan, la administración de éstas deberá desarrollar las estrategias, ya que estas especificarán el plan a seguir para el logro de las metas propuestas.

A continuación se propondrán estrategias que las pequeñas y medianas empresas, en los diferentes sectores deberán seguir para ser competitivas ante el marco económico actual.

3.3.2. Sector agropecuario

3.3.2.1 Rama agrícola

a) Estrategias financieras

Estas empresa deberán planear sus actividades durante el ciclo ó periodo agrícola para determinar sus necesidades de efectivo en el tiempo, ya sean estas de operación ó utilidades. También deberán buscar buenos márgenes de rentabilidad y que su operación sea barata, y así puedan competir con las empresas extranjeras. Es conveniente que busquen asociarse con empresas de sus mismo ramo, ya sea en uniones de crédito ó también fusionarse, para que así se les facilite la obtención de algún crédito
Ver anexos correspondientes.

b) Estrategias de producción

En esta rama el campo se tiene que modernizar, para esto se necesitará que se hagan investigaciones sobre la infraestructura y cultivos necesarios con el objeto de encauzar a las empresas hacia algún cultivo en particular, y de esta manera poder determinar que es lo más rentable; para lograr esto se requerirán recursos y los empresarios agrícolas se podrán reunir en uniones de crédito.

c) Estrategias comerciales

Estas empresas por medio de uniones de crédito, deberán de hacer estudios de mercado para diversificar su producción, posteriormente

identificar las oportunidades en el mercado nacional o extranjero de acuerdo a las condiciones de su competencia, una vez realizado esto tendrán que determinar sus productos, el precio y la publicidad en que se apoyarán.

d) Plaza

Cuando se tengan identificados los productos, se podrá determinar la distribución de éstos en mercados locales y en el resto del país.

e) Precio

Tomando en consideración lo anterior, estas empresas podrán fijar precios de venta de acuerdo a su demanda y a su capacidad productiva.

f) Publicidad

Con la publicidad realizada se tiene que lograr que el consumidor final, conozca la importancia del nuevo sistema de producción, ya que con éste se evitará el intermediarismo a favor de la modernización del campo.

g) Estrategias de recursos humanos

En estas empresas se tendrán que definir específicamente las funciones y responsabilidades del personal y aumentar su desempeño mediante cursos de capacitación.

3.3.2.2 Rama pecuaria

a) Estrategias financieras

Estas empresas deben enfocarse a conseguir los recursos necesarios, para modernizar su proceso productivo y asegurar así el resguardo de sus animales, para poder conseguir esto, lo deberán realizar recurriendo a una sociedad de inversión de capitales, ó formando una unión de crédito debido a que es muy importante que estas empresas minimicen sus costos, y mantener precios competitivos ante los productos de las empresas extranjeras, ya que su capacidad tecnológica y operativa es muy elevada.

b) Estrategias de producción

La calidad de los productos de estas empresas se logrará concientizando a los empresarios, de que la única forma de lograr bajos costos, calidad y competitividad es asociándose con otras empresas de su rama, esto es en uniones de crédito, y una vez unidas éstas podrán tener los recursos para adquirir tecnología en general, con mejores precios.

c) Estrategias comerciales

Para atacar a un mercado primero se tendrá que planear tomando en cuenta las características, de los diferentes niveles del mercado que se pretenda, y así poder llegar al punto de cubrir las necesidades del cliente.

d) Plaza

Es importante que se analice la localidad, en donde se pretendan comercializar los productos tomando en cuenta los factores geográficos como, el clima de la región y posteriormente determinar el medio de transporte idóneo para sus productos.

e) Publicidad

Esta deberá realizarse en forma conjunta, por parte de todos los empresarios de esta rama y así abaratar los costos y se dará a conocer el producto invitando al público a comparar precio y calidad.

f) Estrategias de recursos humanos

Las empresas solicitarán a personas que estén en disponibilidad de ser capacitadas, y aunque la capacitación de éstas implique costos, estos serán compensados por la competitividad que adquirirá su personal.

3.3.3 Sector industrial

3.3.3.1 Rama metal-mecánica y de autopartes

a) Estrategias financieras

Este tipo de empresas debe buscar apoyos para las diferentes necesidades de efectivo que se presenten, y principalmente para la

obtención de maquinaria, y con la entrada de las empresas extranjeras en esta rama los márgenes de utilidad de las empresas mexicanas, se verán reducidos debido a la competitividad, esta es otra razón por la cuál deben buscar estos tipos de apoyo, para que en un momento determinado no se vean afectadas por falta de liquidez

b) Estrategias de producción

Estas empresas deberán asociarse entre ellas para reducir las importaciones de partes con las producen sus artículos, de esta forma podrán tener una mayor fuerza y realizar procesos productivos especializados, también deberán de estudiar la posibilidad de asociarse con empresas extranjeras, de esta manera reducirán sus costos y precios de venta, debido a que los costos de materia prima y gastos de transporte serán menores

c) Estrategias comerciales

Es necesario que se realicen estudios de mercado para que así se puedan establecer los mecanismos, para enfocar su producto a un tipo de modelo ó uso específico, para innovar y así poder hacer frente a la competencia.

d) Producto

Una vez definida su producción y el mercado de estas empresas, también tendrán que delimitar el grado de calidad y de complejidad, según las características del mercado que van a atacar.

e) Precio

Las empresas de esta área deben buscar que sus precios de venta sean competitivos, con los de las empresas extranjeras y para esto se debe ver la posibilidad de establecer acuerdos con las empresas extranjeras, y así llegar a mantener un nivel de precios en el mercado.

f) Publicidad

Con la unión de las empresas de esta rama y una vez que se ha establecido el mercado, se podrán dar a conocer ante éste tomando sus características positivas y con una imagen nueva a la que proyectaban en forma independiente.

g) Estrategias de recursos humanos

Al personal de esta área se le debe brindar la capacitación necesaria, para que pueda tener nuevas perspectivas para que conozca los planes de acción que contribuyan al desarrollo de su organización, y así cuente con nuevas aspiraciones.

3.3.3.2 Rama textil

a) Estrategias financieras

Estas empresas necesitarán de capitales frescos para seguir adelante en sus operaciones, estos capitales los podrán adquirir en los bancos, pero será necesario que estas empresas mejoren su estructura de capital para conseguir algún tipo de financiamiento. Otra opción es que se unan con empresas del mismo ramo através de uniones de crédito, ó inclusive fusionándose

Ver anexos correspondientes.

b) Estrategias de producción

Estas empresas deberán renovar sus procesos productivos, comenzando con la adquisición de maquinaria de vanguardia para ser competitivas, esto lo podrán realizar con los recursos mencionados anteriormente, y también deberán de asociarse en uniones de crédito, para poder hacer compras de maquinaria en grandes números.

c) Estrategias comerciales

Es recomendable que las industrias de esta rama se asocien en uniones de crédito, ó dentro de la Cámara Nacional de la Industria Textil, para que

puedan estar al tanto de la moda y de los avances en telas, hilos, ropa y demás.

d) Producto

Aquí tienen que enfocar sus productos para satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea con productos de calidad, ó para estar a la moda en cuanto a ropa, tapices, alfombras etc.

e) Precio

Los precios que se establezcan para los artículos de esta industria, deberán ser accesibles y competitivos con los de la industria nacional y extranjera en esta rama.

f) Publicidad

La publicidad de los productos de esta industria deberá destacar las características de los mismos, sobre todo los que mejor satisfagan las necesidades del cliente, haciendo énfasis en la calidad, esto es para poder competir con los productos extranjeros desde cualquier punto de vista.

g) Estrategias de recursos humanos

Las industrias a estudio deberán estar preparadas para combatir los fuertes incrementos en los salarios; ya que en los próximos años existe la

tendencia a equilibrarse con los de los países de América del Norte, y así mantener estos costos estables para poder ser competitivos.

3.3.3.3 Industria de la construcción

a) Estrategias financieras

Los empresarios de esta industria deben desarrollar proyectos de inversión, en los que se analicen en forma real, la factibilidad de la construcción que van a realizar, y no iniciar la construcción si no se tiene una certeza real del éxito de el proyecto. Al iniciar estos proyectos se debe tomar en cuenta la precedencia de estos recursos, debido a que pueden provenir de los mismos empresarios, ó através de los financiamientos de los bancos.

b) Estrategias operativas

Los estudios de factibilidad deberán ir acompañados por programas de inversión y de avance de obra que deberán estar bien coordinados, para determinar con exactitud las fuentes de los recursos y su aplicación en la obra, para que las obras siempre sigan un paso firme y nunca se vean en riesgo de no ser concluidas por falta de recursos.

c) Estrategias comerciales

Aquí los empresarios deberán ubicarse en el mercado disponible para sus empresas, esto será en obras pequeñas y proyectos no atractivos para las grandes constructoras, en virtud de que las pequeñas y medianas empresas, no pueden competir en costos con las grandes constructoras.

d) Plaza

Estas empresas deben determinar de acuerdo al tipo de su infraestructura, el alcance geográfico de la penetración en su mercado, y el lugar que más se adecue al tipo de construcciones que sean su especialidad

e) Producto

Como anteriormente se mencionó, estas empresas deben especializarse en determinado tipo de obras, para que con el tiempo adquieran experiencia y se logre una imagen diferente de ellas en el mercado

f) Publicidad

Estas empresas deberán realizar su publicidad através de medios muy calificados y por medio de su fuerza de ventas para tener la posibilidad de mejorar su posición en el mercado.

g) Estrategia de recursos humanos

En este aspecto se tiene que contar con una unión de crédito, ó asociaciones constructoras para poder mantener el personal clave, con un

empleo seguro, para que cuando se concluya alguna obra de alguna constructora socia, pueda trabajar en otra constructora que sea asociada.

3.3.4 Sector comercial

a) Estrategias financieras

Estas empresas deberán de maximizar su margen de utilidad bruta y neta, y para poder lograr esto se tienen que coordinar perfectamente los esfuerzos de las áreas operativas y de ventas, también se deberá de buscar la unión con otras empresas de su giro a través de uniones de crédito, para poder comprar en forma conjunta sus mercancías y obtener mejores precios, adicionalmente deberán planear sus flujos de efectivo de tal manera que puedan liquidar a sus proveedores con anticipación y así puedan aprovechar los descuentos por pronto pago

b) Estrategias de operación

Es aconsejable que se implante un sistema que interrelacione en mejor forma los estudios de mercado y las estrategias comerciales con las áreas de compras, de distribución y ventas, debido a que en muchas ocasiones se compran mercancías por su bajo costo y no por lo que la gente necesita.

c) Estrategias comerciales

Las estrategias comerciales deben estar enfocadas a competir, con las grandes empresas de este ramo, centrándose en satisfacer en mayor medida las necesidades del cliente, en cuanto precio, calidad y variedad de productos.

d) Plaza

Se tiene que definir el mercado al cuál se piensa atacar, buscando una zona que este concurrida por el público, teniendo ésta un fácil acceso para los clientes, proveedores y para el personal.

e) Producto

El área de ventas de las empresas a estudio, deberá tener mucha comunicación con el área de mercadotecnia, de tal forma que el área de ventas le pueda hacer sugerencias sobre los productos, que la gente esta solicitando y posteriormente realizar los estudios de mercado correspondientes, para determinar el éxito de determinados productos.

f) Precio

Las empresa comerciales deberán realizar un estudio de precios de todos los productos, con el fin de determinar en cuáles se obtiene un menor

margen de utilidad y si estos no satisfacen las necesidades de los clientes, eliminarlos.

g) Publicidad

La publicidad que deberán desarrollar estas empresas, es la excelente presentación de sus tiendas demostrando que los productos y servicios que en estas se ofrecen son los de más alta calidad, por otro lado deberán ofrecer a sus clientes atractivos planes de descuento, en determinados productos, esto es con el fin de atraer su atención.

h) Estrategias de recursos humanos

Este tipo de empresas deberán de contar con una capacitación de personal excelente, y por tratarse de una empresa comercial se debe dar mayor énfasis a la capacitación de todas las personas que integren la fuerza de ventas, para concientizarlas de que el cliente es lo más importante de la empresa y así enseñarles técnicas para mejorar el trato con el mismo.

3.3.5 Sector servicios

3.3.5.1 Servicios turísticos

a) Estrategias financieras

En este tipo de empresas se deben buscar los medios de financiamiento, que más se adecuen a los proyectos planeados, los cuáles se mencionan en el anexo 1, la obtención de estos créditos se facilitará con la formación de una unión de crédito, debido a que este tipo de empresas son reconocidas como sujetos de crédito, por la banca comercial y de desarrollo. Para desarrollar nuevos proyectos de inversión, este tipo de empresas deben buscar recursos provenientes de una sociedad de inversión de capitales, debido a que esta otorgará, recursos a la empresa participando en su capital contable y también podrá asesorar al empresario sobre el desarrollo de sus proyectos. Ver anexo 4.

b) Estrategias operativas

En estas empresas es indispensable que las áreas operativas, tengan un contacto directo con el área de comercialización y de ser posible estar bajo el mismo mando, debido a que se podrían captar mejor las necesidades del cliente y así poder establecer en mejor forma los planes de acción para satisfacerlas íntegramente.

c) Producto

El producto en este tipo de empresas consiste en la comodidad y limpieza de las instalaciones, la atención personalizada, la puntualidad y la organización del área operativa, por esta razón se deben de perfeccionar estos aspectos y así se brindará un mejor servicio.

d) Precio

Se deberán realizar estudios de precios en el mercado, para mantener la competencia y será de importancia considerar la estacionalidad de los ingresos, de acuerdo al tipo de temporada turística y capacidad de pago de las personas

e) Publicidad

En este aspecto se deben de considerar las opiniones de la gente de ventas, para que se interactúe con la gente de mercadotecnia y en esta forma se encuentre el medio promocional más adecuado, al tipo de servicio que se ofrece

f) Estrategias de recursos humanos

En este aspecto las empresas deben de impartir capacitación a su personal, para poder contar con un personal calificado que pueda brindar

un mejor servicio, y en consecuencia se deberán crear buenos planes de desarrollo y competitivos niveles de sueldos para evitar que el personal de calidad que se haya logrado, emigre a otra empresa.

3.3.5.2 Servicios profesionales y técnicos

a) Estrategias financieras

Estas empresas deben acudir a la banca comercial, para poder cubrir sus necesidades transitorias a corto plazo, en virtud que estas empresas no necesitan grandes cantidades de equipo para realizar sus actividades. También se deberá buscar la fusión de estas empresas con otras del mismo giro, con el objeto de evitar la escasez de recursos que puedan tener, debido a que en muchas ocasiones, no se cuenta con la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de sus clientes.

b) Estrategias de operación

En esta área se buscará una excelente organización y la eficiencia necesaria, debido a que el área operativa tiene un contacto directo con el cliente y del mismo dependerá la imagen de la empresa. En consecuencia de las variables cargas de trabajo que presentan estas empresas, se deberá realizar una planeación exhaustiva de las actividades, de tal forma

que se puedan programar las actividades de las personas y realizar las contrataciones necesarias para los futuros requerimientos.

c) Estrategias comerciales

Es recomendable que las empresas de esta área y magnitud, se enfoquen a prestar servicios a empresas de su mismo tamaño en los diferentes sectores, ya que así se podría brindar un mejor servicio a este tipo de empresas que se encuentran dentro de su capacidad de servicio.

d) Plaza

Estas empresas deben establecerse cerca de sus clientes, para poder tener una atención especializada y constante.

e) Precio

Aquí se deberá recurrir a las condiciones del mercado, para poder aprovechar las ventajas de los incrementos a los precios y así poder establecer los honorarios a cobrar, debido a que las empresas extranjeras de esta rama ofrecerán precios más elevados.

f) Publicidad

Para poder llegar al cliente en este tipo de empresas, se recomienda que los miembros de la firma participen activamente en colegios y asociaciones profesionales para que así se puedan dar a conocer en su medio

g) Estrategias de recursos humanos

Este tipo de empresas deberán aprovechar la mayor preparación técnica y profesional de la población, y posteriormente establecer programas de reclutamiento y selección de personal, para contar así con gente capaz y preparada.

CAPITULO 4

PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO (SEGUNDA PARTE)

EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

La evaluación de los proyectos de inversión es un elemento fundamental para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, esto es que si no se realiza la evaluación de los proyectos, no se tiene la posibilidad de sobrevivir ante la reciente apertura comercial y mucho menos poder tener posibilidades para sobresalir a futuro.

Esto es debido a que en muchas ocasiones, hay inversiones que aparentan ser excelentes fuentes de utilidades, pero en realidad son lo contrario, ocasionando exageradas pérdidas hasta llevar a las empresas a la banca rota, a consecuencia de que no se hizo la evaluación debida de sus proyectos de inversión.

4.1 ELEMENTOS CONCEPTUALES Y PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN

¿Qué es un proyecto ?

Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

El "proyecto de inversión" se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Una inversión inteligente requiere una base que la justifique, dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. de ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos.

Para tomar una decisión sobre un proyecto, es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas, una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

El hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible, no implica que al invertir el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se estará arriesgando.

La toma de decisión acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer no en una sola persona, ni en el análisis de datos parciales, sino en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información

posible. A toda la actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto se le llama "evaluación de proyectos".

La realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se piense invertir, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, independientemente de la metodología empleada. Los criterios y la evaluación son, por tanto, la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

4.2 PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Partes generales de la evaluación de proyectos

Aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno de ellos tiene la particularidad de poder adaptarse a cualquier proyecto.

Las áreas generales en las que se puede aplicar la metodología de la evaluación de proyectos son:

- Instalación de una planta totalmente nueva.
- Elaboración de un nuevo producto en una planta ya existente.
- Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales.
- Sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente.

El estudio no decide por sí mismo, sino que provee las bases para decidir, ya que hay situaciones de tipo intangible, para las cuales no hay técnicas de evaluación y esto hace, en la mayoría de los problemas cotidianos, que la

decisión final la tome una persona y no una metodología, a pesar de que ésta pueda aplicarse de manera generalizada.

4.3 LA EVALUACION DE PROYECTOS COMO UN PROCESO Y SUS ALCANCES

Se distinguen tres niveles de profundidad en un estudio de evaluación de proyectos:

Al más simple se le llama "perfil", "gran visión" o "identificación de la idea", el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terreno.

El siguiente nivel se denomina "estudio de prefactibilidad" o "anteproyecto". Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

El nivel más profundo y final es conocido como "proyecto definitivo". Contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos. Aquí no sólo deben presentarse los canales de comercialización

más adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos, se deben actualizar y preparar por escrito las cotizaciones de la inversión, presentar los planos arquitectónicos de la construcción, etcétera. La información presentada en el "proyecto definitivo" no debe alterar la decisión tomada.

4.4 INTRODUCCIÓN Y MARCO DE DESARROLLO

Toda persona que pretenda realizar el estudio y valuación de un proyecto ya sea estudiante, consultor de empresas ó inversionista, deberá desarrollar los siguientes aspectos:

4.4.1 Introducción

Es la reseña histórica del desarrollo y los usos del producto, además de precisar cuáles son los factores relevantes que influyen directamente en su consumo.

4.4.2 Marco de desarrollo ó marco de referencia ó antecedentes del estudio

Es donde el estudio debe ser situado en las condiciones económicas y sociales; se debe aclarar básicamente por qué se pensó en emprenderlo, a qué personas o entidades va a beneficiar, qué problema específico va a resolver, si se pretende elaborar determinado artículo sólo porque es una buena opción de inversión, sin

importar los beneficios sociales o nacionales que podría aportar. En el mismo apartado deberán declararse los objetivos del estudio y los del proyecto. Los primeros deberán ser básicamente tres a saber:

- Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto del estudio.
- Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abasto de todos los insumos necesarios para su producción.
- Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

La primera parte de todo proyecto, como se observa, es una presentación formal del mismo, con sus objetivos y limitaciones.

4.4.3 Estudio del mercado

Así se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio.

Definición: Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

La investigación de mercados tiene una aplicación muy amplia, como en las investigaciones sobre publicidad, ventas, precios, diseño y aceptación de

envases, segmentación y potencialidad del mercado, etcétera. Sin embargo las investigaciones se realizan sobre productos similares ya existentes

Pasos que deben seguirse en la investigación

- **Definición del problema** Implica que se tenga un conocimiento completo del problema; si no es así, el planteamiento de solución será incorrecto.
- **Necesidades y fuentes de información.** Existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias, que consisten básicamente en investigación de campo por medio de encuestas y las fuentes secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema
- **Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos** Si se obtiene información por medio de encuestas habrá que diseñar éstas de manera distinta a como se procederá en la obtención de información de fuentes secundarias
- **Procesamiento y análisis de los datos.** Los datos recopilados deben convertirse en información útil que sirva de base a la toma de decisiones.
- **Informe.** El cual deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso

En esta parte debe hacerse una descripción exacta del producto o los productos que se pretenda elaborar.

Demanda

Definición: Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado

¿Cómo se analiza la demanda ?

La demanda es función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población y otros.

Se entiende por demanda al llamado Consumo Nacional Aparente (CNA), que es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

Oferta

Definición: es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

¿Cómo se analiza la oferta ?

En esencia se sigue el mismo procedimiento que en la investigación de la demanda. Esto es, hay que recabar datos de fuentes primaria y de fuentes secundarias.

- Número de productores
- Localización
- Capacidad instalada y utilizada
- Calidad y precio de los productos
- Planes de expansión
- Inversión fija y número de trabajadores

4.4.4 Estudio técnico

Los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización que se requieren para realizar la producción

El tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los

turnos trabajados, ya que para un cierto equipo instalado, la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje

Localización óptima del proyecto es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como pueden ser los costos de transporte de materia prima y el producto terminado, sino también los factores cualitativos, como el clima, la actitud de la comunidad y otros

Análisis administrativo: una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un código de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como éste es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo

4.4.5 Evaluación económica

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, se sabrá hasta este punto que existe un mercado potencial atractivo, se habrán determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado para este último, de acuerdo con las restricciones del medio. se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva, además de que se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de

conocer las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

En este momento surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo.

Siempre que se hagan comparaciones de dinero a través del tiempo se deben hacer en un sólo instante, usualmente el tiempo cero o presente, y siempre deberá tomarse en cuenta una tasa de interés, pues ésta modifica el valor del dinero conforme transcurre el tiempo.

Valor presente neto (VPN). Definición. Ventajas y desventajas

Para calcular el valor presente de un proyecto es necesario descontar los flujos netos de efectivo (positivos y negativos), a una tasa predeterminada de descuento, la cual representa la tasa mínima de rentabilidad que exige un proyecto.

Los flujos netos de efectivo (FNE), sirven para realizar la evaluación económica, y se obtienen del resultado del estado de resultados. Si se quiere

representar los FNE por medio de su formula del VPN, éstos podrían quedar de la siguiente manera: tómesese para el estudio un horizonte de tiempo de, por ejemplo, cinco años.

$$\text{VPN} = -\text{Cantidad} + \frac{\text{FNE1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNE3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{FNE4}}{(1+i)^4} + \frac{\text{FNE5} + \text{VS}}{(1+i)^5}$$

Cuando se hacen cálculos de pasar en forma equivalente, dinero del presente al futuro, se utiliza una "i" de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, como en este caso, se usa una "tasa de descuento", llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados.

La definición es sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial, equivale a comparar todas las ganancias esperadas, contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

Si la tasa de descuento costo de capital (TMAR) aplicada en el cálculo del VPN fuera la tasa inflacionaria promedio pronosticada para los próximos cinco años, las ganancias de la empresa sólo servirían para mantener el valor adquisitivo real que la empresa tenía en el año cero, siempre y cuando se reinvirtieran todas las ganancias.

Por otro lado, si el resultado es $VPN > 0$, sin importar cuánto supere a cero ese valor, esto sólo implica una ganancia extra después de ganar la TMAR aplicada a lo largo del periodo considerado. Eso explica la gran importancia que tiene seleccionar una TMAR adecuada.

Como conclusiones generales acerca del uso del VPN como método de análisis, se puede decir lo siguiente:

- Se interpreta fácilmente su resultado en términos monetarios.
- Supone una reinversión total de todas las ganancias anuales, lo cual no sucede en la mayoría de las empresas.
- Su valor depende exclusivamente de la "i" aplicada. Como esta "i" es la TMAR, su valor lo determina el evaluador.
- Los criterios de evaluación son: si $VPN \geq 0$, acéptese la inversión; si $VPN < 0$, rechácese.

Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio. Antes de invertir, una persona siempre tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). Para él no es atrayente mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

Si se define a la TMAR como:

$$\text{TMAR} = \text{índice inflacionario} + \text{premio al riesgo}$$

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios, y en segundo término, debe ser un precio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR). Definición. Ventajas y desventajas

La TIR, es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero, también es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Su fórmula es la siguiente :

$$P = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR; si ésta es mayor que la TMAR, acéptese la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

En la operación práctica de una empresa puede darse el caso de que exista una pérdida en determinado período. En esta situación se recomienda no usar la TIR como método de evaluación y, en cambio usar el VPN que no presenta esta desventaja.

Cálculo de la TIR con financiamiento

Al hacer la determinación de la TIR habiendo pedido un préstamo, habrá que hacer las siguientes consideraciones :

La primera de ellas, cuando se calcula la TIR y hay financiamiento, es que sólo es posible utilizar el estado de resultados con flujos y costos inflados, ya que éstos se encuentran definitivamente influidos por los intereses pagados (costos financieros), pues la tasa del préstamo depende casi directamente de la tasa inflacionaria vigente en el momento del préstamo.

La segunda consideración importante es que para calcular la TIR, la inversión prevista ya no es toda la inversión fija, sino que será necesario restar a la inversión total la cantidad prestada

4.4.6 Análisis y administración del riesgo

Objetivos y generalidades del análisis y administración del riesgo

Un nuevo enfoque de análisis debe contemplar el hecho real, de que en la actualidad es inútil hacer planeación o pronósticos a plazos mayores de un año, si al cabo de un tiempo incluso menor, las condiciones han cambiado de tal forma que invalidan las decisiones tomadas.

La declaración fundamental del nuevo enfoque es la siguiente:

Los únicos datos verídicos y confiables son los obtenidos en el presente. Si se considera que esta aseveración es totalmente válida, significa que los únicos datos que se utilizarán en el nuevo enfoque, son los datos recién recabados.

Esto también implica que, automáticamente, al no hacer proyecciones ni trabajar con ellas, se eliminan del análisis todas las condiciones futuras y se evita así tomar decisiones basadas en cálculos de condiciones cambiantes.

Por tanto, la filosofía del nuevo enfoque es llevar a cabo el proyecto siempre que las condiciones actuales y conocidas tanto de mercado, como tecnológicas y económicas, lo hagan económicamente rentable.

El problema de muchos productos no es exactamente la falta de mercado, ya que la necesidad real de consumo sí existe. Lo que afecta al consumo es la disminución del poder adquisitivo del comprador, el cual, a su vez, es afectado por situaciones económicas ajenas a él.

Esto es, aunque en teoría exista demanda, en la realidad no la hay por causas ajenas al consumidor, aunque sí existe la necesidad del producto, y por tanto, no se toman en cuenta las proyecciones teóricas.

Si no se va a tomar en cuenta el futuro, es cuestionable el cómo afecta este enfoque a los otros dos aspectos principales de todo proyecto que son el estudio técnico y la evaluación económica.

Del estudio técnico se puede decir lo siguiente: en la evaluación de un proyecto tradicional, normalmente la capacidad del equipo y la tecnología se seleccionan

de acuerdo a las condiciones del mercado en el momento de hacer el estudio disponiendo la distribución física de la planta de manera que sea flexible a futuras ampliaciones en el nivel productivo, ya que sería un error hacer una inversión cuantiosa para una planta grande, pensando siempre en la certeza de un futuro promisorio para la empresa. Es obvio que a todo inversionista le gustaría que esto fuera así, pero en épocas de crisis como la actual, éste es el menos frecuente de los casos.

Suposiciones del nuevo enfoque de análisis de riesgo

Primero, si no toma en cuenta el futuro, entonces la inflación debe ser considerada como cero. La inflación es el principal problema al pronosticar, como ya se ha mencionado y puede ser eliminada del análisis.

Si se considera que sólo la información del presente es conocida y válida y si se considera a la inflación como cero en el análisis, se pueden hacer las siguientes declaraciones:

1. Si la inversión resulta económicamente rentable bajo las condiciones actuales y conocidas, sin importar el nivel de inflación en el futuro, el proyecto seguirá siendo rentable, siempre que el nivel de ventas se mantenga constante.
2. La rentabilidad económica se ve incrementada automáticamente si se aumenta el nivel de ventas, siempre que permanezcan constantes las otras condiciones que puedan afectar la rentabilidad.

3. Un préstamo a tasas preferenciales siempre es benéfico para la empresa, cualquiera que sea el nivel de inflación vigente y siempre que las ventas no disminuyan.

El empleo de la técnica de inflación cero implica evaluar el proyecto en condiciones más bien pesimistas. Esto es, sin haber llegado a saturar la capacidad de los equipos y sin considerar préstamos a tasas preferenciales. Si a pesar de esto, la inversión es económicamente rentable, cualquier préstamo de este tipo o aumentado en las ventas elevará de inmediato la rentabilidad.

Por otro lado, la rentabilidad económica, se mide como la diferencia entre la TMAR y la TIR del proyecto. Superando la TIR a la TMAR, a mayor diferencia mayor rentabilidad.

Aquí se tiene un primer parámetro para catalogar un proyecto como riesgoso: Si el nivel de producción es tal que satura la capacidad instalada y, a pesar de esto, la TIR supera por muy poco margen a la TMAR, el proyecto es muy riesgoso.

Una inversión no es riesgosa justamente cuando no se ve tan afectada por el nivel de ventas, pues es aquí donde empieza la administración del riesgo.

En esto consiste precisamente el nuevo enfoque llamado de análisis y administración del riesgo. De análisis, porque se determina con precisión cuál es el nivel mínimo de ventas que siempre se debe tener; de administración, porque al notar una disminución de las ventas, aunque lenta pero sostenida, se puede calcular de cuánto tiempo se dispone para administrar ese riesgo. Administrar

significa varias cosas, entre ellas elevar la productividad, mejorar la calidad para conseguir más preferencia de los consumidores, incrementar la red de ventas o distribución, etc., es decir, se trata finalmente de determinar cuándo y a qué nivel de ventas NO se debe llegar y administrar con tiempo suficiente la empresa para evitar dicha situación.

Este enfoque puede aplicarse en economías inestables, a diferencia de otros enfoques de aplicación más restringida. El resultado de una evaluación económica tradicional no permite prever el riesgo de una posible bancarrota a corto o mediano plazo, lo que sí es posible con esta perspectiva de análisis.

CAPITULO 5

PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO

Esto se refiere a las decisiones financieras tomadas en el corto plazo y los efectos financieros de tales decisiones, para algunos autores estos planes suelen abarcar periodos de uno a dos años, pero desde mi punto de vista éstos deben de ser por periodos de 3 a 4 meses.

Los insumos más importantes son el pronóstico de ventas y diversas formas de información acerca de las operaciones y finanzas de la empresa.

Tenemos que con el pronóstico de ventas se van a desarrollar los planes de producción, en los cuales se consideran para convertir a las materias primas en los productos terminados, y con base en esto se podrá estimar la mano de obra directa requerida, los gastos de fabrica y los costos de operación, después de realizar estas estimaciones se podrá pasar a elaborar el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja, el balance general proforma, deben de tener como insumos básicos el estado de resultados proforma, el presupuesto de caja, el plan de gastos de capital y el balance general actual.

5.1 PRONOSTICO DE VENTAS

Este pronóstico es muy importante para poder determinar el presupuesto de caja, éste consiste en predecir las ventas de la empresa durante los

periodos ya mencionados, y con base en esta predicción se podrán estimar los flujos de efectivo mensuales, como resultado de los ingresos derivados de las ventas proyectadas y de los costos y gastos que representan estas ventas, asimismo, se podrán determinar también los activos fijos requeridos y el monto del financiamiento si es que se llega a requerir; también es importante mencionar que para calcular ese nivel de ventas, se deben de tomar en cuenta los posibles factores que pueden afectar este pronóstico, los cuales pueden ser externos e internos.

Los factores externos: son los fenómenos políticos económicos y naturales que puedan afectar el nivel de ventas, un ejemplo podría ser: el caso de la devaluación de la moneda mexicana, debido a esta devaluación el poder adquisitivo de la población se redujo, y por lo tanto, no se puede esperar un elevado nivel de consumidores de los productos de la empresa.

Los factores internos se dan en base a las circunstancias internas de la entidad, por ejemplo, la capacidad de producción de la empresa, ó también a la experiencia que se haya tenido sobre el área de ventas, este tipo de información la podrán proporcionar los agentes de ventas, en base a sus expectativas de las ventas sobre los productos ó en base a las expectativas de los estudios de mercado que se realicen.

A continuación se muestra el formato general del pronóstico de ventas.

Formato general del pronóstico de ventas

Mes	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Predicción de ventas	\$ 80	\$ 90	\$100	\$ 90	\$100
Ventas al contado (20%)	\$ 16	\$ 18	\$ 20	\$ 18	\$ 20
Cobro de cuentas pendientes					
Plazo de 1 mes (50%)		40	45	50	45
Plazo de 2 meses (30%)			24	27	30
Otras entradas de efectivo					10
*Entradas de efectivo tot.		<u>\$ 58</u>	<u>\$ 89</u>	<u>\$ 95</u>	<u>\$ 105</u>

Una vez realizado el pronóstico de ventas se deberá pasar a elaborar el programa de desembolsos, a continuación se explica su procedimiento.

5.2 PROGRAMA DE DESEMBOLSOS

Este comprende todos los gastos de efectivo que se realizarán en el periodo cubierto por el presupuesto de caja, los desembolsos más comunes pueden ser los siguientes :

- Compras al contado
- Pagos de cuentas por pagar

- Gastos de arrendamiento
- Sueldos y salarios
- Pago de impuestos
- Compras de maquinaria y equipo
- Pago de intereses

A continuación se presenta el formato del programa de desembolsos proyectados.

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Compras (70% de ventas)	\$ 56	\$ 63	\$ 70	\$ 63	\$ 70					
Pago de cuentas pendientes										
Plazo de un mes (70%)			39.2	44.1	49	44.1				
Plazo de dos meses (30%)				16.8	18.9	21				
Gastos de arrendamiento			5	5	5	5				
Sueldos y salarios			7.2	8	7.2	8				
Pago de impuestos										15
Desembolsos de activo fijo									30	
Pago de intereses										3
Pagos sobre prestamos										2
**Desembolsos de efectivo tot.	<u>\$ 51.4</u>	<u>\$ 73.9</u>	<u>\$ 110.1</u>	<u>\$ 98.1</u>						

El renglón de compras indica el total de los egresos que se realizaron, por las compras de productos ó materiales para la operación de la empresa.

Pago de cuentas pendientes : este renglón indica el pago de las cuentas que no sean liquidado.

Gastos de arrendamiento : son las erogaciones que se hacen por concepto de renta.

Desembolsos de activo fijo : es la erogación realizada por la compra de maquinaria y equipo que se requiera ; y en lo referente a los demás conceptos se explican por sí solos.

Después que se ha elaborado el programa de desembolsos, se podrá pasar a realizar el presupuesto de caja.

5.3 PLANEACION DEL EFECTIVO O PRESUPUESTO DE CAJA

Este permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo, y va a proporcionar una idea clara del tiempo que la empresa requiere a fin de obtener las entradas y salidas de efectivo que se esperan durante algún periodo determinado, como ya se menciono anteriormente este puede ser de 3 a 6 meses.

A continuación se presenta el formato general del presupuesto de caja.

Formato general del presupuesto de caja.

Mes	Sep	Oct	Nov	Dic
*Entradas de caja ó efectivo	\$ 58	\$ 89	\$ 95	\$ 105
** - Desembolsos de efectivo	51.4	73.9	110.1	98.1
Flujo neto de efectivo	\$ 6.6	\$ 15.1	\$ (15.1)	\$ 6.9
+ Efectivo inicial	12	18.6	33.7	18.6
Efectivo final	\$ 18.6	\$ 33.7	\$ 18.6	\$ 25.5
- Saldo mínimo de efectivo	7	7	7	7
Financiamiento total requerido				
Saldo de efectivo en exceso	\$ 11.6	\$ 26.7	\$ 11.6	\$ 18.5

Entradas de efectivo: este renglón resulta por los ingresos de la empresa.

Desembolsos de efectivo: este renglón resulta por los gastos de efectivo que se realizaron en determinado periodo.

Flujo neto de caja: se obtiene substrayendo los desembolsos de efectivo de las entradas de efectivo de cada periodo.

Efectivo inicial: es el saldo con el que finalizó el mes inmediato anterior y se utiliza como base para realizar el cálculo del presente periodo.

Efectivo final: es la suma del efectivo inicial de la empresa y su flujo neto de efectivo del periodo

Saldo mínimo de efectivo: este se determina al tanteo y es como protección a contingencias y errores en los pronósticos.

Financiamiento requerido total: son los fondos que la empresa necesita, cuando el efectivo final del periodo, resulta menor que el saldo mínimo de efectivo.

Saldo de efectivo en exceso: es el excedente de efectivo que se puede utilizar para reinvertir, y este se da cuando el saldo efectivo final del periodo es mayor que el saldo mínimo de efectivo.

5.4 PREDICCIÓN DE VENTAS POR ARTICULO

Este es un instrumento clave para la elaboración del estado de resultados pro-forma, este se basa en la información interna y externa, dando como resultado las ventas totales que se esperan para el siguiente periodo

Un ejemplo del formato es el siguiente:

Formato de la predicción de ventas

Predicción de ventas (periodo)	
Ventas por unidad	
Modelo x	20
Modelo y	60
Ventas en unidades monetarias	
Modelo x (\$ 9 por unidad)	\$ 180
Modelo x (\$ 2 por unidad)	120
Ventas totales	<u>\$ 300</u>

Este formato es un ejemplo de predicción de ventas que las empresas de la transformación pueden elaborar, dependiendo del número de artículos de su producción

5.5 ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

La planeación de utilidades se basa en la elaboración de los estados pro-forma, estos son el estado de resultados y el balance general proyectados.

Para poder realizar estos estados se tomarán los estados financieros del mes anterior y la predicción de ventas por artículo del próximo periodo.

5.5.1 Elaboración del estado de resultados pro-forma.

A continuación, se mencionará cómo elaborar el estado de resultados pro-forma mediante un método sencillo, y éste consiste en lo siguiente :

En primer término se tiene que determinar el porcentaje de ventas, este representa el porcentaje en que las ventas aumentaron, su fórmula es la siguiente :

$$V2 - V1 = D / V1 \times 100 = PV$$

Total de ventas (pronóstico de ventas por unidad)	V2
total de ventas del mes anterior	V1
Diferencia de ventas	D
Porcentaje del incremento de ventas	PV

Sustituyendo.

$$300 - 230 = 70 / 230 \times 100 = 30\%$$

$$PV = 30\%$$

Una vez determinado este porcentaje se podrá proceder a elaborar el estado de resultados pro-forma, ya que con el porcentaje arrojado se puede suponer que es el mismo porcentaje en el que aumentarán los

costos y gastos de la empresa, para determinado periodo, esto es que se determinarán las cantidades multiplicando las cifras de los costos y gastos del estado de resultados del mes anterior, y se multiplicará por el porcentaje del incremento de ventas.

El formato del Estado de Resultados pro-forma se muestra en la siguiente página.

La Tesis S.A

Estado de resultados pro-forma para el 3er. periodo

(cifras expresadas en moneda nacional)

	Anterior	Pro-forma
Ventas totales	\$ 230	\$ 300
- rebajas, bonificaciones sobre ventas (30%)	(9)	(11.7)
Ventas netas	<u>221</u>	<u>288.3</u>
- costo de ventas (30%)	<u>(90)</u>	<u>(117)</u>
Utilidad bruta	131	171.3
- Gastos de venta (30%)	(8)	(10.4)
- Gastos de administración (30%)	<u>(6)</u>	<u>(7.8)</u>
Utilidad de operación	117	153.4
Otros productos	<u>12</u>	<u>12</u>
Utilidad antes de impuestos	129	165.1
Impuestos	<u>(54.18)</u>	<u>(69.3)</u>
Utilidad neta	<u>\$ 74.81</u>	<u>\$ 95.8</u>

5.5.2 Elaboración del balance general pro-forma

De igual forma para la elaboración del estado de situación financiera pro-forma, se utilizará el porcentaje de incremento de ventas, para calcular así

el nivel en que determinadas partidas también se incrementarán: en la siguiente página se muestran estas partidas con el signo de porcentaje.

Una vez determinado el aumento de estas partidas, se determina el F.E.R (financiamiento externo requerido), que es la diferencia que se obtiene restando el total de activos, menos el total del pasivo y capital del balance general pro-forma, el cuál nos va indicar la cantidad que se debe de obtener por medio de financiamiento, esto es para lograr el nivel de activos que se indica en el estado de situación financiera pro-forma, y este financiamiento se podrá obtener en las distintas opciones que se indican en el Anexo 1.

Posteriormente se deberá realizar un análisis financiero, como se indica en el capítulo 2, con el fin de poder ver el desempeño de la empresa para el periodo venidero, y posteriormente se podrán ver en que partidas se deben de realizar los cambios convenientes para la empresa y así poder tomar las medidas correspondientes. Por ejemplo, si las utilidades del estado de resultados proforma, indica que son bajas; se deben de tomar medidas para reducir los costos, pero si el rubro de cuentas por cobrar es demasiado alto, se deberán hacer modificaciones en las políticas de crédito para evitar la falta de solvencia.

La Tesis, S.A.

Estado de situación financiera pro-forma del 3er periodo.

(Cifras expresadas en moneda nacional)

ACTIVO	mes anterior	pro-forma	PASIVO	mes anterior	pro-forma
<u>Circulante</u>			<u>Circulante</u>		
caja y					
bancos (30%)	\$ 66	\$ 85 8	cuentas por		
cuentas por			pagar (30%)	\$ 133	\$ 172 9
cobrar (30%)	130	169	documentos por		
documentos por			pagar (30%)	130	169
cobrar (30%)	200	260	acreedores (30%)	134	174 2
inventarios (30%)	66	85 8		\$ 397	\$ 516 1
	<u>\$ 482</u>	<u>\$ 600 6</u>			
<u>Fijo</u>			<u>Fijo</u>		
terreno	\$ 50	\$ 50	acreedor hipotecario	350	350
edificio	100	100		<u>\$ 350</u>	<u>\$ 350</u>
maquinaria y					
equipo (30%)	200	260	<u>CAPITAL</u>		
equipo de transporte	150	150	Capital social	\$ 250	\$ 250
muebles y enseres	100	100	Reservas de capital	56	56
	<u>\$ 600</u>	<u>\$ 660</u>	Utilidad del ejercicio	75	97 5
<u>Diferido</u>				<u>\$ 381</u>	<u>\$ 403 5</u>
Gastos de instalación	\$ 33	33	Total		\$ 1269 6
Deudores diversos	33	33			
	66	66	*F E R		\$ 57
Suma el activo	<u>\$ 1128</u>	<u>\$ 1326 6</u>	Suma pasivo y capital	<u>\$ 1128</u>	<u>\$ 1326 6</u>

CONCLUSIONES

1.- Ante el escenario económico por el que estamos atravesando los mexicanos, las pequeñas y medianas empresas nacionales deben realizar su planeación financiera, debido a que es de suma importancia para éstas, porque las ayuda a tener una mejor visión para su futuro, ya sea en su evaluación ó en la determinación de los requerimientos futuros, ya que éstos repercuten en el logro de los objetivos de la misma y en la prevención de los posibles fracasos, y una vez superado esto por medio de la planeación financiera, la pequeña y mediana empresa mexicana logrará ser competitiva ante las empresas de América del Norte.

2.- No se debe dejar de mencionar que el éxito obtenido de las pequeñas y medianas empresas por medio de la planeación financiera, no sólo va a repercutir en lograr su competitividad, sino que también repercutirá en la economía y sociedad mexicanas, debido a que estas empresas aportan el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) y dan empleo a casi a la mitad del personal ocupado en la población mexicana.

3.- Las pequeñas y medianas empresas mexicanas, en los diferentes sectores productivos podrán llevar a cabo su planeación financiera por

medio del modelo estándar que se propone en este trabajo, debido a que éste es un modelo muy sencillo y versátil que puede encajar en cualquier situación y empresa de esta magnitud. Esto es que si en alguna pequeña ó mediana empresa se requiere implantar este modelo, ó si sólo se requiere de la planeación financiera a corto plazo, ó solamente de evaluar la rentabilidad de una inversión futura, se hará uso de la segunda parte de la planeación financiera a largo plazo sin problema alguno, de acuerdo al modelo estándar propuesto en esta investigación.

4.- En el modelo estándar de planeación financiera, primero se tiene que hacer uso del análisis financiero, porque éste señalará los rubros en los que se tienen que hacer los cambios para mejorar la operación de la empresa, este análisis se tiene que llevar a cabo mediante las razones financieras, que muestran los signos vitales de la empresa, y una vez realizado el análisis financiero se elaborarán los estados financieros pro-forma, en los cuales se podrán observar los rubros que se tienen que mejorar.

5.- Una vez determinados los rubros a mejorar en la empresa, se realizará la primera parte de la planeación financiera a largo plazo, en la cual se determinarán en una forma integral las estrategias a seguir por la

empresa, en un periodo no mayor de dos años, ésto se debe a los constantes cambios por los que atraviesa México, y por medio de estas alternativas la empresa será competitiva, porque la competitividad de una empresa depende de todas sus áreas y no de una sola. Este es uno de los aspectos en el cual se puede observar la relación que existe entre planeación financiera y competitividad, debido a que para ser competitiva la empresa necesita de recursos monetarios y la planeación financiera le ayudará a determinar cómo se generarán e invertirán éstos en sus diferentes áreas, y una vez invertidos correctamente, las diferentes áreas de la empresa funcionarán mejor.

6.- Lo referente a la segunda parte de la planeación financiera a largo plazo, es la evaluación de los proyectos de inversión, esto es debido a que la mayoría de las empresas a estudio la requieren, éstas podrán hacer uso de esta parte, cuando tengan que determinar si su nuevo producto que piensan lanzar será redituable a través del tiempo, ó poder ver si la sustitución de su maquinaria les será provechosa y también poder observar el tipo de mercado al que pueden llegar, logrando así ser competitivas, pues esto implica planear financieramente para producir productos de calidad, ó dar un servicio de calidad mediante la maquinaria, instalaciones y recursos adecuados.

7.- Cuando se realice la planeación financiera a corto plazo, se tendrá que realizar por periodos de 3 a 4 meses, debido a los constantes cambios que se presentan, esta parte de la planeación financiera es importante, porque mediante la realización de los diferentes programas ya sean de ventas, de desembolsos ó de caja, se podrá tener una mejor visión de los recursos de la empresa y de esta forma poder tomar las decisiones adecuadas para mejorar las ventas y reducir al máximo las mermas y desperdicios, esto con el fin de no ocasionar pérdidas ó gastos infructuosos, que lleguen a repercutir en los recursos monetarios y puedan afectar la buena calidad de los productos y posteriormente repercutan en la competitividad de la empresa.

8.- Con la reciente competencia y con la que está llegando a nuestro país, ya no se vale vivir para solucionar las situaciones conforme se presenten, se debe de hacer uso de las herramientas descritas en este trabajo, y no ir hacia el futuro sin proyectos y sin alternativas determinadas

9.- Es evidente que viviremos en un mercado interno muy competitivo, que se comenzará a desarrollar gradualmente, a medida que se recupere el crecimiento económico y particularmente el empleo y el poder adquisitivo

de los salarios, y esto obligará a los empresarios a tomar medidas como las siguientes :

- Operar con menores márgenes con el objeto de conservar ó incrementar la participación en el mercado.
- Buscar una especialización en el mercado para aprovecharlo con mayores posibilidades
- Desarrollar mejores estrategias de mercadotecnia.
- Buscar la sustitución de importaciones con productos de calidad y en condiciones de servicio competitivas a nivel internacional.
- Cuidar el aspecto humano en la empresa por medio de mejores oportunidades de desarrollo.
- Orientar el esfuerzo hacia la exportación.

Realizar el análisis y la selección de proyectos de inversión, dando mayor énfasis para generar efectivo.

10.- El empresario pequeño y mediano puede hacer uso de la metodología propuesta en este trabajo, utilizando las herramientas que se adecúen a sus necesidades en determinado momento, y así poder fomentar la competitividad de su empresa por medio de:

- La estimación de los recursos que serán requeridos, para llevar a cabo sus operaciones.

- Determinar cuántos de estos recursos pueden ser generados por la empresa y cuántos se deben obtener por medio de las instituciones mencionadas en el anexo correspondiente.
- Racionalizar los recursos económicos, para que en combinación de las demás áreas, las empresas logren hacer frente a la competencia de su ramo.

11.- No se debe de dejar de mencionar que cuando se presente un problema en especial, se deberá de solicitar asesoría especializada, ésta podrá ser mediante los servicios que presta el Contador Público, debido a que es una profesionista que se mantiene actualizado en los conocimientos inherentes a las áreas de su ejercicio profesional, participa en la difusión de dichos conocimientos y se rige en su actuación en un marco de ética profesional.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Modelos Básicos de Planeación Financiera, Perdomo Moreno Abraham, De ECASA, México

Planeación Financiera para Epocas Normal y de Inflación, Perdomo Moreno Abraham, De ECASA, México

Las Finanzas en la Empresa, Moreno Fernández Joaquín, De Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, México

Planeación Financiera para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, Salazar Virginia Alfaro, México, 1986. UNAM

Planeamiento y Control Financiero, W. Walker Ernest, De El Ateneo, Argentina

Fundamentos de Finanzas Corporativas, Stephen A. Ross, De IRWIN

Finanzas Corporativas, Stephen A. Ross, De IRWIN

Diccionario de Contabilidad, Eduardo M. Franco Díaz, De Siglo Nuevo, Editores S.A, México D.F

Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Rodríguez Leonardo, De Iberoamericana, México

El Pensamiento Organizativo, Klisberg B. Argentina

La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad, García de León Salvador, De Diana, México

Small Bussines Mangement, Charles R. Scott, De IRWIN, USA, 1975

W. Burnes, First Semi - Anual Report of The Small Bussines Administration, Washinton, D.C : Small Bussines Administration, January 31, 1954

Administración de Empresas, Vol. 1, Reyes Ponce Agustín, De Limusa

El Tratado Trilateral de Libre Comercio, impacto sectorial, Andera Eduardo y Kessel Gerogina, De Mac Graw Hill-ITAM, México

Las sociedades de inversión como un instrumento de acceso al mercado de valores, Seminario de investigación para obtener el titulo de Licenciado en Contaduría, Gutiérrez Rico Mónica, ULSA, México.

Financiación Básica de los negocios, Hunt, Pearson, Wiliams, Charles, Donaldson, Gordon, De U.T.E.H.A, México, Tomo II

Asambleas y fusión de sociedades mercantiles, Vázquez del Mercado Oscar, De Porrúa, México

Estudio Contable de las Sociedades y Asociaciones, Elizundia Charles Arturo, De Jus. México.

Evaluación de Proyectos de Inversión, Baca Urbina G., De Mac Graw - Hill

Fundamentos de Administración Financiera, Gitman L. De Harla.

Administración Financiera Básica, Gitman L. De Harla.

Revistas

Ejecutivos en Finanzas, De Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, Mensual, México, D.F. No. 10, Vol. 20, Octubre 1991

Alta Dirección, De Alta Dirección S.A. Bimestral, México D.F. No. 153, Vol. Septiembre-Octubre. 1991

Ejecutivos en Finanzas, De Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, Mensual, México, D.F. No. 7, Vol. Julio 1994

Publicación de la Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Programa para la Modernización y Desarrollo de Industria Micro, Pequeña y Mediana, (1991-1994)

Publicaciones de NAFIN-INEGI, La micro, Pequeña, y Mediana Empresa, principales características, México 1993

Publicaciones de BANCOMEXT, Apoyo financiero y promoción para la pequeña y median empresa, México 1993

Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, Arsenio Diaz Escalante, Revista ejecutivos en finanzas, Mayo 1991.

Boletín de promoción y crédito al turismo, De BANCOMER, Enero 1993,

Dirección de investigaciones Económicas de Bancomer S.A. Boletín: Sector agropecuario, México Mayo 1992

Dirección de investigaciones Económicas de Bancomer S.A. Boletín: Sector Automotriz, México Mayo 1992

Dirección de investigaciones Económicas de Bancomer S.A. Boletín. Sector
Construcción, México Mayo 1992

Dirección de investigaciones Económicas de Bancomer S.A. Boletín: Sector
Textil, México Mayo 1992

División Pequeña y Mediana Empresa de Bancomer S.A. Boletín: Micro,
Pequeña y Mediana empresa Industrial, Comercio y de servicios, México,
Agosto 1992

ANEXO 1

APOYOS FINANCIEROS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)

El Banco Nacional de Comercio Exterior, es una institución de fomento del gobierno federal, encargada de canalizar los apoyos financieros y promocionales al comercio exterior.

Bancomext para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, tiene como objetivos específicos los siguientes aspectos:

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

Nacional Financiera (NAFIN)

El objetivo principal de Nacional Financiera, es el de promover la modernización de la planta productiva nacional y el apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa.

En los programas de apoyo de nacional financiera se destaca lo siguiente :

- a) **Promoción e información :** Nafin brinda al empresario información especializada sobre productos, mercado, materias primas, procesos productivos, tecnología, y comercialización con el fin de que este tome la decisión más adecuada.
- b) **Capacitación y asistencia técnica :** El motivo de este programa es elevar la eficiencia organizativa y productiva de los empresarios en los niveles medios y obreros.
- c) **Apoyos crediticios :** Nacional financiera promueve financieramente y desarrolla a la micro, pequeña y mediana empresa, a través de la banca comercial para dar cumplimiento a los siguientes programas.
 - Programa para la micro, pequeña y mediana empresa (PROMYP)
 - Modernización de las fuentes de trabajo
 - Infraestructura y desconcentración industrial
 - Preservación del medio ambiente
- d) **Programa de Asesores empresariales y financieros :** Con este programa se brinda asesoría y orientación en la gestión crediticia, a las empresas asociadas en las diversas cámaras y a los intermediarios financieros.
- e) **Operaciones internacionales :** Nafin promueve a favor del empresario créditos globales, negociados con bancos del extranjero para la

importación de equipo y materias primas, e interviene en la compra venta de divisas.

Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL)

Este se dedica a estudiar las necesidades de crédito de las empresas y de los campesinos en forma individual, y dependiendo del monto y de las características del sujeto, se fijan las condiciones del préstamo tratando de incluir garantías específicas, pero debido al problema de cartera vencida que tiene Banrural, este es apoyado con recursos provenientes del Banco de México, que permite condonar deudas de los grupos de campesinos afectados, por las condiciones meteorológicas y/o de mercado.

Apoyos del Fondo de Garantía y Fomento al Turismo, para las pequeñas y medianas empresas turísticas.

Fonatur otorga apoyo crediticio en cualquier lugar de la república mexicana, siempre y cuando se muestre el proyecto de factibilidad financiera y de mercado, que sea generador de empleos y otorgue beneficios regionales.

Esta institución pública tiene los siguientes programas para apoyar a las empresas turísticas.

- **Financiamiento a nuevos proyectos:** se destina a la construcción de desarrollos turísticos, que generen empleos y beneficios regionales.

- **Financiamiento para ampliaciones y remodelaciones:** se concede a empresas turísticas ya existentes, para la compra de mobiliario, equipo y material para remodelar o ampliar sus instalaciones.
- **Financiamiento para tiempos compartidos:** se concede para la construcción remodelación, ó ampliación de desarrollos de tiempo compartido.
- **Financiamiento para condominios:** se concede para la construcción, ampliación ó remodelación de condominios turísticos, los cuáles deben de ser forzosamente construidos, en reconocidas zonas turísticas y en su mayoría no ser habitados por originarios del lugar.

ANEXO 2

UNIONES DE CREDITO

Este tipo de organizaciones resuelven el problema, de aquellos empresarios con capital modesto, que tienen limitado acceso a las instituciones bancarias, debido a que el monto de sus operaciones no es muy atractivo.

Función

Su función es agrupar a empresarios pequeños, medianos y micros, para que realicen actividades agropecuarias, comerciales ó industriales, con el propósito de que obtengan el crédito necesario a la tasa preferencial y en forma oportuna, y también realizar actividades conjuntas para el abastecimiento, comercialización, y asistencia técnica.

Objetivos

El objetivo principal de una unión de crédito, es el de agrupar a productores medianos, pequeños y micro, para que en forma conjunta mejoren su capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos y financieros, ya que de ésta forma logran ventajas económicas que individualmente les sería difícil obtener.

Clasificación

Las uniones de crédito se clasifican de la siguiente manera :

- a) **Agropecuarias** : es cuándo los socios se dediquen a actividades agrícolas y ganaderas, ó ambas.
- b) **Industriales** : es cuándo los socios se dedican a las actividades de transformación, producción de bienes, prestación de servicios similares, ó complementarios entre sí, teniendo taller, fabrica, ó unidad de servicio debidamente registrados.
- c) **Comerciales** : es cuándo los socios realizan actividades mercantiles, con bienes ó servicios de una misma naturaleza y que tengan establecimientos registrados conforme a la ley.
- d) **Mixta** : es cuándo los socios se dedican por lo menos a dos de las siguientes actividades : agropecuarias, industriales y comerciales, siempre y cuando las actividades de todos los miembros guarden relación directa entre sí.

ANEXO 3

FUSION DE SOCIEDADES

Definición

El autor Hunt y Donaldson, define a la fusión de la siguiente manera :
"Fusión implica la combinación de dos ó más unidades de negocios, anteriormente independientes en una organización que tiene una dirección y una capitalización común".¹⁹

El autor Vázquez del Mercado dice que la fusión "Consiste en la unión jurídica de varios organismos sociales, que se compenetran recíprocamente, dando lugar a que la pluralidad de organismos, venga a ser sustituida por una sola organización jurídica".²⁰

Esto nos lleva a decir que la fusión, es la unión de dos ó más empresas, para formar una sola adquiriendo derechos y obligaciones propios.

Objetivos

- El objetivo primordial que persigue una fusión, es el de obtener los mayores beneficios mediante una unidad de control, logrando :
- Incrementos en las utilidades y en las ganancias para los accionistas.

¹⁹ Hunt, Pearson, Williams, Charles, Donaldson, Gordon, "Financiación Básica de los negocios", De U.T.E.H.A, México, Tomo II

²⁰ Vázquez del Mercado Oscar, "Asambleas y fusión de sociedades mercantiles", De Porrúa, México 1976.

- Ampliar la línea de producción y mejorar la productividad, aprovechando al máximo la capacidad instalada.
- Mejorar la competencia y evitar ser absorbida por ella.
- Reducir costos y gastos.

Ventajas

Para el autor Elizundia Charles Arturo, las ventajas de la fusión son las siguientes: "Con las fusiones, se evita la competencia, la duplicidad del trabajo, se eliminan exagerados gastos de venta, se puede obtener el dominio de las fuentes de producción de materias primas, ó el de distribución de los productos que se produzcan".²¹

Otros beneficios que nos puede brindar la fusión son los siguientes:

- La ocupación plena de maquinaria e instalaciones.
- Logro de economía de compras a gran escala.
- Facilidad en la obtención de recursos de terceros, debido a que una empresa más grande ofrece mayores garantías para ellos.
- Se puede incrementar la clase de servicios que fomentan el crecimiento de la clientela.

Desventajas

- La empresa absorbente hereda los vicios de sus integrantes.

²¹ Elizundia Charles Arturo, "Estudio Contable de las Sociedades y Asociaciones", De Jus. México, 1961.

- Existe menor flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones que se presenten.
- Pueden presentarse problemas por inconformidades laborales, reparto de utilidades y dividendos
- Existe dificultad de encontrar a directivos capaces de llevar grandes empresas.

ANEXO 4

SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITAL DE RIESGO (SINCAS)

Definición

Son sociedades constituidas por más de 5 accionistas, que se dedican a la promoción de empresas de riesgo, a través de aportaciones directas a su capital social, estas sociedades operan con valores y documentos de empresas que necesitan recursos a largo plazo, y cuyas actividades estén relacionadas con la estrategia macroeconómica de México.

Empresas promovidas

Se denomina como empresas promovidas, a las sociedades anónimas mexicanas que celebren contratos de promoción, con una ó varias sociedades de inversión de capital de riesgo, siempre que tengan una inversión mexicana mayoritaria y que sus actividades estén relacionadas con la creación de empleos, impulso a la tecnología, sustitución de importaciones, incremento a las exportaciones, estímulos de proyectos industriales y turísticos, ó cualquier otra actividad que contribuya al desarrollo económico y social del país.

Las empresas promovidas deberán proporcionar a la Comisión Nacional de Valores, durante la vigencia del contrato la siguiente información:

Estados financieros anuales dictaminados, relación de integrantes del consejo de administración, copia de la última acta de asamblea de

accionistas, estados financieros semestrales internos, información de estatutos e información de asambleas.