



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**PROPUESTA DE PLANEACION FINANCIERA
PARA LAS PYMES.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
RAQUEL VELAZQUEZ BERMUDEZ
ALBERTO TENORIO GONZALEZ

ASESOR: M.A. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

2005

m. 346332



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

UN A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de Planeación Financiera para las PyMES.

que presenta la pasante: Raquel Velázquez Bermúdez
con número de cuenta: 09435661-8 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 02 de Mayo de 2005

PRESIDENTE L.C. Jorge López Marín
VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
SECRETARIO M.A. Daniel Herrera García
PRIMER SUPLENTE M.A. Jaime Navarro Mejía
SEGUNDO SUPLENTE C.P. Fausto Fermín González Camberos



ESTADO NACIONAL
VENIMOS DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

_____ Propuesta de Planeación Financiera para las PyMES. _____

que presenta el pasante: Alberto Tenorio González
con número de cuenta: 09857347-5 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 2 de Mayo de 2005

- PRESIDENTE L.C. Jorge López Marín
- VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
- SECRETARIO M.A. Daniel Herrera García
- PRIMER SUPLENTE M.A. Jaime Navarro Mejía
- SEGUNDO SUPLENTE C.P. Fausto Fermín González Camberos

DEDICATORIA.

A LAURA

Por ser lo más maravilloso y extraordinario, que he tenido y por ser mi mayor motivación para realizar este trabajo y superarme día con día. **TE AMO.**

A ti **COSA**, por estar a mi lado, por tu apoyo incondicional en todo lo que realizo, y por todo el trabajo que aportaste para lograr este sueño. **TE AMO**

Raquel V. B.

PARA RAQUEL.

Amor, mi niña bonita, porque tengo la esperanza de que al igual que este trabajo, el resto de nuestra vida la sigamos enfrentando de manera conjunta, no me queda más que dedicarte el esfuerzo realizado por mi parte.

PARA LAURA.

Mi nena bonita, gracias a ti la vida sigue siendo hermosa, después de tu mamá eres lo mas grande que me ha sucedido, y se que este es un paso que trataras de alcanzar y lo superaras sin ningún problema, te dedico lo mejor de ambos.

Las quiero y las amo antes y después de mi vida.

Alberto Tenorio

AGRADECIMIENTOS.

A SERGIO, MI HERMANO

Eres la persona, a quien más tengo que agradecer, ya que sin ti, yo no hubiera logrado realizar este sueño, GRACIAS por ayudarme en todo, por quererme y a ceptarme como soy.

A MI MADRE Y ABUELA

Por ser mi mayor ejemplo de amor, fortaleza, perseverancia y paciencia, porque me enseñaron valores, principios y ganas de salir adelante, les agradezco y reconozco este triunfo, ya que éste también les pertenece a ustedes.

VITA gracias por cuidarme y amarme tanto, TE AMO Y TE EXTRAÑO.

A MIS HERMANOS

PECA sin tu apoyo, tus porras, tus apapachos y sin todo lo que me has dado y aguantado, yo no estaría aquí GRACIAS.

JOELO, sin querer, el destino o la suerte, no nos han permitido estar juntos en estos momentos, pero se que me quieres TANTO COMO YO A TI.

A MI PADRE

Por haberme dado la vida y porque muy a tu estilo se que me apoyas que confías y crees en mi, porque se que me amas.

A MIS AMIGAS

Angélica, Carmen, Iris, Esme, por estar apoyándome, ayudándome, por confiar y creer que lo lograría, porque se que me quieren aunque lo nieguen, yo las quiero mucho. GRACIAS.

Raquel Velázquez

A MI MADRE.

Gracias a tu apoyo incondicional, a tu esfuerzo, a tu ejemplo de integridad, humildad y honradez, lo logramos como es nuestra costumbre. "Te amo"

A MI PADRE.

Por tus palabras, por tu presencia, por encontrarte atrás de mi revisando mis pasos tratando de guiarme.

A MIS HERMANOS.

Ana, Dey, Tavo, por todas las porras que me dieron, por esos momentos especiales juntos y con cada uno de ustedes, gracias por estar siempre a mi lado, los quiero.

A MIS AMIGOS.

Por estar en el momento mas indicado para dar su apoyo y aliento, gracias Dora, Chava, Jazz, Mine, porque se que siempre están conmigo.

A JOSÉ ANTONIO VIORNERY.

Por facilitar la información necesaria para este trabajo de tesis, por las oportunidades brindadas, y por tu amistad

A MI PROFESOR DE PRIMARIA.

Profesor Camerino, gracias por su reconocimiento, su apoyo tuvo que ver en gran medida a este éxito.

Alberto Tenorio

A DIOS.

Por darnos la oportunidad de vivir, de darnos lo necesario para lograr este objetivo tan anhelado y muchos más.

A NUESTRO ASESOR.

Por habernos ayudado con tanta paciencia, por hacernos ver nuestros errores y modificarlos. GRACIAS M. A. Daniel Herrera.

A LA UNAM.

Por darme la oportunidad de sentir el orgullo de ser universitario, pertenecer a esta gran casa de estudios, de los cuales han egresado grandes hombres y mujeres.

A LA FES CUAUTITLAN.

Por darme mi respaldo académico y profesional, gracias a los profesores, mis compañeros y a todos los que hacen de esta facultad una de las mejores del país.

Raquel y Alberto

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: MARCO REFERENCIAL	3
1.1 Clasificación de las empresas en México	4
1.2 Historia y fundamentos de la PyME	10
1.3 Características e importancia	13
CAPITULO 2: DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS PYMES	21
2.1 Principales problemas internos	22
2.2 Principales problemas externos	31
2.3 Participación en la economía mexicana	37
CAPITULO 3: MARCO TEORICO DE PLANEACION FINANCIERA	
3.1 Conceptos e importancia de la planeación financiera	40
3.2 Objetivos de la planeación financiera	43
3.3 Proceso de planeación financiera	45
3.4 Importancia de los presupuestos	49
3.5 Generalidades control presupuestal	55
3.6 Correlación con el proceso administrativo	58
CAPITULO 4: PROPUESTA DE PLANEACION FINANCIERA PARA LAS PYMES	
4.1 Políticas generales	61
4.2 Detección de gastos, costos e ingresos	66
4.3 Implementacion del flujo de efectivo	68
4.4 Control interno	70
4.5 Fomento al ahorro	71

CAPITULO 5: DEMOSTRACION PRACTICA

5.1 Antecedentes de la empresa	74
5.2 Desarrollo de caso	76
5.3 Análisis de resultados	100

CONCLUSIÒN	115
------------	-----

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN.

En la economía mexicana como en muchas otras, el crecimiento de sus empresas colabora en el desarrollo continuo del país, en los últimos tiempos se ha tomado en cuenta la relevancia de las pequeñas y medianas empresas, fomentando y apoyando su aparición, son muchas las que surgen, pero también son muchas las que dejan de existir, ¿De qué depende el lograr mantenerse en el mercado?, ¿Por qué si un negocio es autosuficiente y exitoso no refleja las utilidades esperadas?

En todas las empresas hay un actividad esencial que no puede faltar, de ella depende la sobrevivencia, su desarrollo y su crecimiento, las ventas.

A partir de este punto, se logra plantear objetivos, los cuales miden la efectividad que cada director o dueño determina, en las grandes empresas este punto pasa por una serie de procesos y conocimientos especializados, que de una forma dan certidumbre de las medidas futuras que se implementaran.

Sin embargo las pequeñas y medianas empresas (PyMES), son más vulnerables a los sucesos que le acompañan, por lo cual en este trabajo de tesis, se pretende dar un bosquejo general de la situación por la que pasan estas empresas.

Se describen algunos antecedentes de este tipo de empresas, su importancia tanto nacional como mundial, su clasificación y las características que actualmente tienen en México, los factores externos e internos a los que se tienen que enfrentar, los beneficios y las ventajas que ofrecen con esta estructura.

Con un enfoque constructivo se enuncian los errores más comunes en los que incurren, las posibles consecuencias de no mejorar y los beneficios que en determinado momento se pueden conseguir, todo lo anterior orientado hacia la Planeación financiera.

Un tema de planeación financiera, que es explicado y comprendido basado en definiciones y todo un marco teórico que explica el proceso de esta herramienta, los beneficios que pueden obtenerse gracias a su adecuada aplicación, en los que uno de los puntos mas interesantes es la correlación que tiene con el proceso administrativo.

En este punto se desenvuelven las principales recomendaciones para lograr una planeación financiera eficiente para realizar objetivos, programas, políticas, manuales y controles que bien manejados, pueden generar un constante flujo de dinero

Con todo lo anterior, complementado con hojas de trabajo, cédulas y Estados Financieros, se evalúan los resultados a través de un caso practico.

La finalidad es lograr hacer conciencia de que la planeación financiera requiere de tiempo y análisis en números, pero que su implementación logra beneficios inminentes, desde la simple certidumbre de tomar decisiones, hasta elaborar grandes estrategias de expansión, crecimiento y desarrollo.

CAPITULO 1

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se abordan las generalidades de las empresas en México, entre esas se encuentran las respuestas a las siguientes cuestiones; ¿Qué es una empresa?, ¿Qué tipo de empresas existen?, ¿por qué es importante hacer un estudio de ellas?

Es por esto que la primera parte estará dedicada a buscar un adecuado concepto de empresa, tomando en cuenta las referencias más sobresalientes de la economía, dependencias gubernamentales y distintos autores, que se han dado a la tarea de hacer esta investigación.

Posteriormente se hablara de la historia de las PyMES su evolución de los años 80's hasta nuestros días en los que se abordan los principales obstáculos a los que se han enfrentado este tipo de empresas, contemplando desde aspectos políticos hasta crisis económicas que han impedido de alguna forma su evolución.

Finalmente se determinan las características de este tipo de empresas, el perfil de los empresarios o dueños, incluyendo en ellas los pros y contras que las distinguen del resto, además de la importancia que

suelen tener tanto en la economía personal de cada uno de sus participantes así como el impacto que a nivel nacional.

1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

¿Qué es una empresa?

“Es una unidad que realiza actividades económicas (de comercio o de producción, extracción o reproducción de bienes o servicios) coordinando recursos materiales y humanos”.¹

“Toda aquella persona física o moral que realicen actividades comerciales, industriales en uno o varios establecimientos, con exclusión de los locatarios de mercado público que realicen exclusivamente ventas al menudeo y personas físicas que efectúen actividades en puestos fijos o semifijos en la vía pública y como vendedores ambulantes”.²

“Célula básica y elemental de sistema productivo de una economía. Unidad económica indivisible en la que se genera el proceso de la creación de valor que es la esencia, fin y función de todo sistema económico”.³

Tomando de referencia los anteriores conceptos se analiza, que una empresa es toda aquella persona física y moral que realiza actividades de comercio, producción y generación de bienes o servicios, a través de recursos económicos, materiales y humanos, buscando un beneficio particular o mutuo.

La empresa como unidad económica forma parte de la dinámica del sistema económico, cuenta con factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades económicas que ayudan a resolver problemas económicos y que, finalmente satisfacen necesidades humanas.

¹ José Isauro López, Diccionario Contable Administrativo y Fiscal, 4ª Edición 1999, Ed. Mc Graw Hill.

² Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA), Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones 2003.

³ Secretaría de Economía, Reporte de Información 2003.

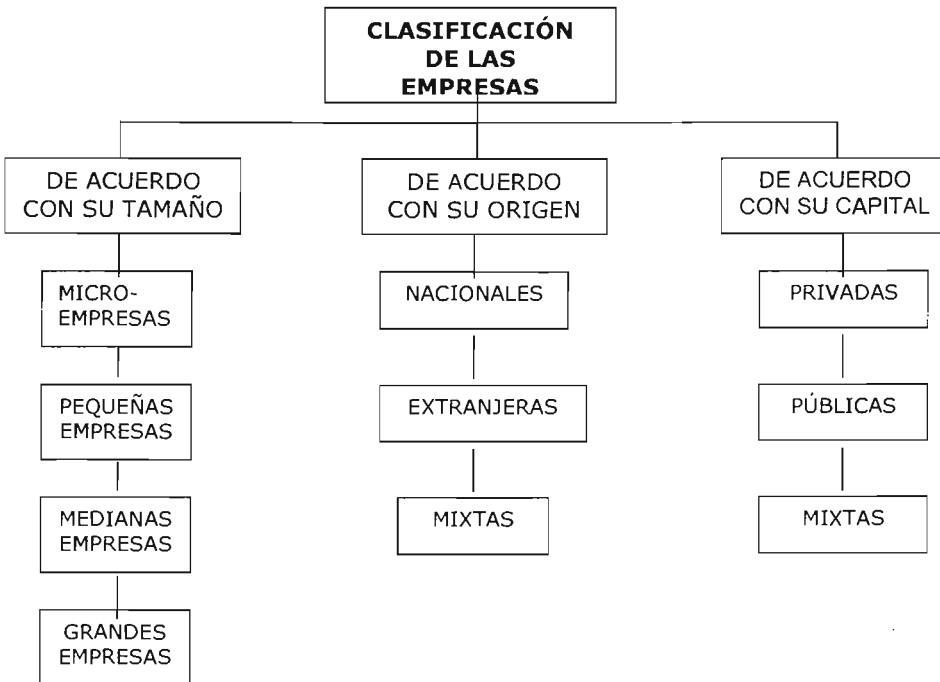
Las características de las empresas en México son las siguientes: ⁴

1. Es una unidad autónoma de producción.
2. Utiliza trabajo de terceros, además del correspondiente al empresario o dueño.
3. No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.
4. Su actividad la motiva el lucro.
5. Poseedora en forma y grados diversos, de capital.
6. Sometida a un riesgo.

CLASIFICACIONES.

La justificación de dividir a las empresas, radica en el hecho de que tienen diversas diferencias de capital, de tecnología, de número de empleados, de mercados, de operaciones, tipos de administración y modos de producción.

Estas clasificaciones se observan a continuación:



⁴ Idem (3)

a) POR SU TAMAÑO.

Los elementos que se toman en cuenta para poder clasificar a las empresas por su tamaño son:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- Volumen de ventas anuales.
- Área de operación de la empresa, que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son:

- **Criterio de producción.**- Explica la forma de producir, la cual puede ser rudimentaria, artesanal y hasta tecnificada.
- **Criterio de mercadotecnia.**- Explica cuanto mercado absorbe la empresa de acuerdo con su tamaño, o sea, sus ventas.
- **Criterio financiero.**- Analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, entre otras.

Sin embargo todos estos criterios deben de adaptarse según el país y deben de ser modificados de acuerdo a las circunstancias económicas, como el movimiento de precios o el monto de las ventas. En el caso de México para el año de 1987, "la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño era":⁵

MICROEMPRESA.- Ocupa desde 2 a 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

PEQUEÑA EMPRESA.- Ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.

MEDIANA EMPRESA.- Ocupa de 101 a 250 trabajadores con ventas hasta de 2000 millones de pesos anuales.

⁵ Financiamiento de la Renovación Industrial en el Sector Energético en el Mercado de Valores, año XLVIII, número 25 NAFINSA, 12 de junio de 1987.

GRAN EMPRESA.- Ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores de los 2000 millones de pesos anuales.

Para el 31 de enero de 1999, el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa acordó junto con la Nacional financiera, que el único criterio que se iba a tomar en cuenta para la clasificación de las empresas en este país, de acuerdo a su tamaño, era el número de empleados, sin embargo esto también cambia de acuerdo al tipo de empresa a la que nos referimos, como se puede observar en el siguiente cuadro.

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO SEGÚN SU TAMAÑO (número de empleados)			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

De acuerdo al diario oficial de la federación del día 30 de Diciembre del 2002 se establecen los criterios de estratificación de las empresas de la manera siguiente:

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO SEGÚN SU TAMAÑO (número de empleados)			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0 – 10	0 –10	0 - 10
Pequeña	11- 50	11 – 30	11 - 50
Mediana	51- 250	31 – 100	51 - 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

b) POR SU ORIGEN.

Esta clasificación se basa en el tipo de capital o bienes, con los que cuenta la empresa.

EMPRESAS NACIONALES.- Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales mexicanos.

Los empresarios nacionales o la clase empresarial, que cuentan con los recursos, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios, con el objeto de organizar, dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diversos giros, que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

EMPRESAS EXTRANJERAS.- Estas empresas operan dentro del país, aunque sus capitales no son aportados por empresarios nacionales, generalmente la forma de presentación se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.

Es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país que por lo general es desarrollado e industrializado, desea expandir sus actividades con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en otros países.

A las empresas extranjeras también se les llama **TRANSNACIONALES**, nombre que se ha popularizado, el cual explica que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

EMPRESAS MIXTAS.- Se forman, cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y éstos se asocian y fusionan sus capitales.

Las empresas mixtas surgen, porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual éstas para poder penetrar se asocian con capitales nacionales, ya sean públicos o privados, de acuerdo con la legislación vigente.

Existen otras empresas que no son consideradas ni nacionales, ni extranjeras, ni mixtas y que se conocen como **MULTINACIONALES**.

La empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficia a los países participantes, por ejemplo, la Naviera Multinacional del Caribe que realiza operaciones de flete y transporte para las naciones del área.

c) POR SU APORTACIÓN DE CAPITAL.

EMPRESAS PRIVADAS.- Son organizaciones económicas que representan a la base del capitalismo y se forman con aportaciones privadas de capital, con las cuales se genera la propiedad privada sobre los medios de producción, es decir, “los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas, mediante la compra de medios de producción y contratando fuerza de trabajo”.⁶

EMPRESAS PÚBLICAS.- Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados, porque no se obtienen ganancias, por ejemplo; la prestación de servicios y la creación de infraestructura. El estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales.

EMPRESAS MIXTAS.- Se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, esto depende de la empresa y sus socios, en México se pueden encontrar estas empresas en los bancos o en PEMEX.

d) POR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE REALIZAN.

Es decir la rama o sector en que participan las empresas, pueden ser, Agrícolas, Industriales, Ganaderas, Pesqueras, Manufactureras, Mineras, Bancarias, Comerciales, Educativas, etc.

e) DE ACUERDO CON LA COMPETENCIA.

Pueden ser competitivas, oligopolísticas o monopolios.

⁶ Méndez Morales José, diccionario Larousse 1999.

1.2 HISTORIA Y FUNDAMENTOS DE LAS PyMES.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES), son producto de dos fuentes, la primera es la de iniciativa privada y la segunda producto de un esfuerzo familiar.

a) La iniciativa privada consiste generalmente de una persona emprendedora que busca crear o prestar bienes o servicios, por lo tanto la mayoría de las aportaciones son propias, o de manera conjunta, involucrando a otras personas o instituciones u otras empresas. Para ejemplificar lo anterior podemos encontrar diversos ejemplos, una asociación de abogados, una firma consultora, una cooperativa en fin. Sin embargo, la generación de este tipo de empresas son escasos, dado el nivel de riesgo que tiene que invertir en un pequeño negocio, y que éste funcione.

b) La segunda corriente es la más común, las empresas de tipo familiar, en las economías capitalistas la mayoría de las compaignas nacen con una idea, un compromiso personal, una idea de los emprendedores y sus parientes. Ejemplos de este tipo sobran, desde el momento que una pareja decide ahorrar y abrir una tienda de abarrotes hasta grandes corporativos que han evolucionado y creado nombres reconocidos mundialmente como los son Wall Mart y Fidelity Investments.

Se estima que entre el 70 y 80% de las empresas en el mundo son controladas por familiares. Es verdad que muchas de ellas pertenecen a un solo propietario y que este no busca crecer pero también es verdad que muchas de ellas figuran actualmente y siguen creciendo.

Una de las detonantes que provocaron el surgimiento generalizado de las PyMES, fueron las circunstancias que existían en los años 80's.

Los aspectos económicos que existían en ese entonces colaboraron en gran medida a lo que actualmente pasa en nuestro país.

A principios de 1980 en la región de Latinoamérica se generaliza una crisis económica enfrentándose a los siguientes problemas.⁷

- Reducción de volumen de exportaciones latinoamericanas por el estancamiento de la economía mundial.
- Se produjo una baja en los precios de los productos básicos.
- Disminuyó notablemente la tasa de crecimiento del valor de las exportaciones, como consecuencia de los puntos anteriores.
- Deterioro de la relación real de intercambio, debido al aumento de los precios de bienes importados.
- Aumento significativo del desempleo global y del subempleo urbano.
- Descenso de los salarios reales.
- Reducción de inversiones y de la capacidad productiva de las economías mundiales.
- Descenso de la tasa de crecimiento global y de producción industrial.
- Fuerte aumento de las tensiones sociales y políticas.
- Aceleración de las tasas de inflación”.

Al agudizarse la crisis, se hicieron diversos ajustes que produjeron diversos cambios significativos, en las tendencias estructurales que se venían observando en el mercado de trabajo, desde mediados del siglo y durante el periodo de 1981 a 1989 se generalizan en los siguientes puntos:

⁷ Interamericana de Chile Ltda. Experiencias Internacionales sobre políticas para la mediana empresa Edit. Mc. Graw hill, Chile 2001

- El sector privado de medianas y grandes empresas disminuye su capacidad de absorber empleos urbanos.
- La pequeña empresa y el sector informal urbano pasaron a ser los elementos más dinámicos en la generación de puestos de trabajo.
- El proceso de generación de empleo público se detuvo en algunos países y el volumen de ocupados disminuyó en términos absolutos.
- El empleo rural en sectores moderno y campesino tuvo una extraordinaria estabilidad durante el periodo.

Para principios de los noventa, la apertura económica de México con el resto de Norteamérica, impulso las exportaciones; las pequeñas empresas se vieron beneficiadas, sin embargo la poca información sobre pagos de deuda en moneda extranjera, así como financiamientos a intereses altos y el aparente equilibrio del peso sobre el dólar norteamericano provocó que en diciembre del 94 se desplomaran muchas empresas de distintos sectores.

Por ende los índices de desempleo, los empleos temporales, así como el comercio informal, aumentaron en este periodo, para 1996 después del famoso rescate bancario los créditos se estancaron, la deuda interna creció y las intervenciones de dependencias internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), además de la línea de crédito que Estados Unidos de manera urgente le diera a México fortaleció y dio seguridad a los inversionistas.

Aunque los indicadores macroeconómicos se recuperaban, el duro golpe a las PyMES generaba sus consecuencias, se cerraron empresas que definitivamente quedaron embargadas para cubrir los pagos de sus financiamientos, algunos trataban de recuperar liquidez, ya que sus ventas disminuyeron, y no fue hasta 1998 que se empezó a ver una recuperación en poder adquisitivo de la población.

Posteriormente de que México sale airoso de la crisis en Rusia y en Japón en 1999 se firma un tratado de libre comercio, con la Unión

Europea, esto permite que nuevos emprendedores busquen exportar lo que vuelve a incrementar el proceso de generación de las PyMES.

Después de pasar esta década de altibajos, para el año 2000 con la sucesión presidencial, se puntualizan criterios del gobierno federal para el apoyo al fomento de las micro y pequeñas empresas, así como asesorarlas y buscar su crecimiento. Finalmente en el 2002 se da apertura nuevamente a los créditos bancarios facilitando que nuevos empresarios puedan emprender sus negocios.

Hasta ahora las PyMES van en crecimiento, no se sabe a ciencia cierta cuantas han evolucionado y se han desarrollado, lo que es palpable es que la desconfianza a los créditos y a la asesoría profesional, son vistos con miedo, no es de sorprenderse pues después de lo sucedido en la crisis del 94 – 95, el temor de equivocarse mantiene con cautela aceptar los nuevos programas.

1.3 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA.

Las características de las Micro-empresas son:

- Su organización es de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma.
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.
- Tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado.

- Por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias.
- Su producción no es muy maquinizada.
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- Para el pago de impuestos obtienen un trato preferencial.
- Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar su negocio.
- Dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados.
- Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos es decir, asimilan con rapidez los cambios.
- Obtienen ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones.
- Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades.
- Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnológica y administrativa.
- Su administración es empírica y generalmente la lleva a cabo el dueño de la empresa, lo que acarrea muchas fallas e ineficiencia en el proceso productivo.
- No pueden absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser más competitivos, por el contrario, son absorbidas por empresas más grandes.

- Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, por lo cual se siguen rezagando.

- Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole, tanto de financiamiento como de recursos humanos e incluso de construcción de las plantas de transporte.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

- El capital es proporcionado por una o más personas que establecen una sociedad.

- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.

- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece dependiendo si es la industria, el comercio o los servicios.

- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.

- Esta en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.

- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que les da un trato privilegiado dependiendo de sus ventas y utilidades.

- Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.

- Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo.

- Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
- Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente, conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite, una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.
- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.
- Los dueños generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan, permitiéndoles aplicar su ingenio, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.
- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen sus ventas.

- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

CARACTERÍSTICAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.

- Cuentan con una buena organización, lo cual les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

- Cuentan con una buena administración aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.
- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión o absorción de empresas son reducidas o nulas.
- Ventas insuficientes, debilidad competitiva, activos fijos excesivos, mala ubicación de sus plantas, descontrol de inventarios, problemas en el pago de impuestos, falta de financiamiento adecuado y oportuno.

IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La importancia de la pequeña y mediana empresa radica entre otros factores, en su capacidad para general empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a regiones que es necesario promover, dentro de un programa que tome en cuenta el desarrollo geográfico equilibrado.

Las PyMES han tenido algunos éxitos, especialmente en Asia, donde han demostrado su contribución al crecimiento industrial y económico. Un ejemplo claro es Taiwan que ha aprovechado su estabilidad política para crear un clima conducente al desarrollo económico. Su prosperidad económica ha dado lugar a una sociedad activa, creando un país reconocido por su avance tecnológico e industrial, pero todo esto tiene una base sorprendente **"El 98% de sus empresas son PyMES"**.

En Latinoamérica no se pasa desapercibida la importancia del tema, la Asociación Iberoamericana de cámaras de comercio, que reúne a más de 400 cámaras y asociaciones desde 1974, emitió el 14 de Mayo del 2003 una declaración de fomento a las PyMES. AICO reconoce la importancia que tienen en la creación de empleo, así como en el producto interno bruto, por lo que asumen el compromiso de constituirse en una red de apoyo.

En México la Unión Europea a puesto interés en su fomento, y muestra de ello es el anuncio que realiza el 22 de octubre del 2003 en la que autoriza un apoyo de 12 millones de euros, es decir, 14 millones de dólares al fortalecimiento del sector.

La importancia que tienen estas empresas en México es enorme, dado los porcentajes que tiene en la participación de la economía mexicana. Observe el siguiente cuadro.

Composición por tamaño y sector (Participación porcentual.)				
Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicio	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

8

Tomando en cuenta el total de la muestra de las 2,844,308 empresas, el más del 90%, esta constituido por micros, si las

⁸ Servicios Privados no Financieros, Censo Económico 1999.

proyecciones son adecuadas, para el 2003 estas debían de haber evolucionado y convertido en pequeñas.

Sin embargo, la Secretaría de Economía en su página informativa, menciona que los índices son diferentes, las PyMES contribuyen el 40% de la inversión, y el PIB a nivel nacional, es decir su desarrollo a partir de 1999, fue del 50% pero tomando en cuenta que generaron el 64% de los empleos, este crecimiento es adecuado.

Su importancia en México podría resumirse en tres puntos:

a) **Son una chispa vital en la economía.** Tomando en cuenta que sirven como filtro de circulación monetaria, al sistema financiero mexicano, dado que consumen, venden, producen, generan, etc., bienes y servicios.

b) **Agilidad y sensibilidad al cambio.** Dado que disponen de poco capital y recursos limitados, se encuentra a merced del desplome del mercado, lo que implica cambiar ciertas alternativas de acción ya estipuladas por otras. Esto a contribuido a la evolución de métodos y procedimientos de todas las áreas y crear nuevas estrategias que a la postre, bien aplicadas llevan a un desarrollo sorprendente.

c) **Creación de trabajo.** El desarrollar una nueva empresa implica la necesidad de tener nuevos colaboradores, influyendo de manera indirecta a la creación de plazas de trabajo, absorbiendo de esta manera, el problema del desempleo.

Para concluir el desarrollo de cualquier economía depende esencialmente del manejo empresarial interno, por eso es necesario evaluarlas, conocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y alternativas, con el fin de impulsarlas a su desarrollo y crecimiento.

CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LAS PYMES

Una buena parte de las personas que inician un negocio, lo hacen más por ilusión que por conocimiento de lo que hacen, crean empresas porque se han quedado sin empleo, porque donde laboraban descubrieron un método para hacer algo de mejor manera o bien por que identificaron alguna necesidad insatisfecha en el mercado.

Sin embargo cada nuevo negocio, implica crear una estructura que permita un adecuado funcionamiento en sus diversas operaciones, lo que implica el conocer de forma global como administrar una organización.

Para hablar y evaluar a estas empresas sobre su panorama actual, es necesario conocer los principales problemas que enfrentan, los cuales se engloban en dos grandes grupos, sus problemas internos y sus problemas externos.

Cada problema que se presenta en una organización es provocada por errores u omisiones de los diferentes involucrados en la acción diaria

de una organización. Por lo tanto es imperioso presentar y detectar los focos rojos para evitar daños a corto y largo plazo.

2.1 PRINCIPALES PROBLEMAS INTERNOS.

Los problemas internos surgen dentro de ellas y por ende también se resuelven en su interior, estos se dividen en:

1.- PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

a) POCA IMPORTANCIA EN CONSTITUIR ADECUADAMENTE LA ORGANIZACIÓN.

La mayoría de las personas que comienzan un negocio, no hacen caso de constituirlo adecuadamente y legalmente.

Esto se debe, por el desconocimiento de las leyes, pero también a que todos estos trámites son lentos y en las oficinas del gobierno ponen muchos obstáculos para obtenerlos, esto llega a desesperar al pequeño empresario y termina poniendo el negocio al hay se va, o sacando permisos temporales.

Sin embargo esto representa problemas a futuro, ya que reciben múltiples multas o bien la clausura del negocio por no cumplir con lo requerido, así más que un beneficio termina siendo un gasto o el cierre total del negocio.

b) FALTA DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA

Esto quiere decir que los pequeños empresarios no tienen una idea clara de la forma en que se debe de administrar un negocio, todo lo hacen de forma empírica o bien resuelven sus problemas como van surgiendo, sin tener una meta o visión a futuro.

"En un mundo tan competido como el actual el gerente improvisado (el dueño) es candidato a desaparecer porque no pueden sobrevivir a un ambiente hostil.

Muchos empresarios creen que mientras su empresa no tenga cierto nivel de ventas, no necesita mayor preparación administrativa, pero así podría perder mucho mas que dinero”.⁹

c) **NO TENER UN SOLO MODELO DE AUTORIDAD**

“Todo en el mundo requiere de cierto orden. En las empresas grandes existen, directivos, gerentes, jefes de área y cada empleado conoce quien es su autoridad o quien lo dirige”.¹⁰

En las PyMES esto es un problema, ya que en ausencia del dueño, la esposa, los hijos, los padres; tienden a mandar y a organizar, es por eso que los empleados se confunden y con el tiempo ignoran a todos y hacen las cosas como mejor pueden o bien renuncian y se van a otra empresa.

d) **MALA DIRECCIÓN DEL DUEÑO**

En la mayoría de los casos el dueño cree saberlo todo, no toma en cuenta todas las áreas de la administración, solamente le importa el dinero o ganancias que esta obteniendo y en la mayoría de los casos no saben manejar el dinero, son derrochadores o muy codos.

Esto repercute en que no se arriesgan a invertir o no saben como hacerlo, no piensan en hacer crecer la empresa y se lo gastan todo en cubrir necesidades personales.

También los empresarios no tienen el poder del liderazgo, no saben comunicarse con sus empleados o quizás tiene muy buenas ideas pero no saben como llegar a ellas y por orgullo o desconfianza, no se asesoran y hacen lo que creen que es mejor, no saben como tratar al personal, o son muy autoritarios o bien demasiado paternalistas.

e) **INADECUADA PLANEACIÓN**

La planeación es un conjunto de elementos que se caracterizan por

⁹ La esencia de la administración de las pequeñas empresas, Cap. Las pequeñas empresas porque son importantes y porque a veces fracasan

¹⁰ Idem (9)

determinar objetivos o planes de acción, los dueños interpretan que planear es lo mismo que presupuestar y aunque ambos son importantes el presupuestar solo implica el factor cuantitativo.

Una empresa que no controla su destino mediante la planeación y la formulación de estrategias adecuadas, puede ser una víctima indefensa de los cambios del mercado, de la economía, de los cambios tecnológicos y sociales, así como de los ataques de la competencia.

Se puede afirmar que planear no es un lujo que sólo las empresas grandes pueden darse, de hecho es más necesario, para una empresa mediana o pequeña, porque por su tamaño es más vulnerable.

f) INCAPACIDAD DE DELEGAR AUTORIDAD

Con el desarrollo de un negocio, llegan nuevas ideas de expansión y crecimiento, es en este momento cuando el dueño empieza a sufrir, ya que no confía en que sus empleados tengan la suficiente capacidad para tomar decisiones que beneficien a la empresa por lo cual, se satura de trabajo y no logra cubrir todas las actividades con éxito.

g) CENTRALIZAR LAS DECISIONES

Cuando las PyMES van en crecimiento es normal que se deban de tomar decisiones oportunas y eficientes; muchas empresas se meten en líos porque tienen personas que están cerca de la acción pero no la autoridad para tomar una decisión.

Esto se debe a que solo el dueño del negocio tiene la suficiente autoridad para la toma de decisiones y por ello se pierden oportunidades de compra o venta de materiales, de resolver problemas técnicos, aparte de perder tiempo y dinero en la espera de una solución, la que solo el dueño puede dar.

h) DIFICULTAD PARA SU CRECIMIENTO

Los dueños de las PyMES pueden detectar la apertura al crecimiento de sus organizaciones, sin embargo muchas veces no aprovechan esto porque:

1. No tienen suficiente capital para financiar los mayores gastos de operación, la producción incrementada y las ventas crecientes, así como otras inversiones tales como compra de maquinaria y equipo.
2. No cuentan con talento gerencial adecuado
3. No tuvieron personal debidamente capacitado para mantener la producción y calidad
4. No conocen canales de distribución adecuados para cubrir el nuevo tamaño de la empresa.

i) FALTA DE MANUALES Y CONTROLES

En toda empresa la falta de manuales, especificaciones, instrucciones y controles adecuados, para saber como realizar las operaciones o productos que estamos manejando, se ha convertido en un gran problema.

Por que sin ellos no podemos exigirles a nuestros trabajadores ni calidad, ni que manejen tiempos o movimientos, la mayoría de las actividades y operaciones se realizan empíricamente o bien los obreros se van enseñando unos con otros.

j) NO RECONOCER LOS SINTOMAS DE UNA CRISIS EMPRESARIAL

Las principales señales de que una empresa va en declive son las siguientes:

- Disminución de las ventas
- Aumentan los costos
- Incremento de los gastos de operación
- Alta rotación de personal
- Renuncia de ejecutivos o mandos medios
- Aumento de quejas de los clientes
- Aumento de las devoluciones
- Perdida de clientes importantes
- Incremento en las mermas y desperdicios

- Fallas continuas de los equipos
- Conflictos laborales constantes
- Malas relaciones con sus distribuidores
- Deterioro de las instalaciones
- Problemas con Hacienda, IMSS, INFONAVIT, etc.
- El personal no trabaja mas de 8 horas
- Robos de mercancía
- Conflictos interpersonales
- Falta de respeto a los jefes
- Impuntualidad e inasistencias constantes
- Rumores de quiebra entre competidores
- Contabilidad y reportes desactualizados

El tener más de cinco errores y no darse cuenta implica desinterés por parte de los empresarios, pero el no prevenir el resto implica ignorancia total en la búsqueda de hacer un negocio.

2.- PROBLEMAS FINANCIEROS

a) FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO.

El empresario no determina con precisión la cantidad de dinero que requerirá desde el principio y hasta que la compañía genere recursos para ser autosuficiente. Por esta razón, cuando se entera, ya no tiene dinero ni para pagar los sueldos de su personal, mucho menos para los proveedores.

Las empresas familiares normalmente no consideran estos requerimientos, apuestan todo lo que tiene al inicio y esperan que la propia empresa, en su desarrollo proporcione, en su momento, lo demás.

b) DIFICULTADES EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

La creencia de que solo se vende si es a crédito, ha hecho fracasar a muchas empresas que repentinamente descubren que no tienen efectivo para pagar la Nomina, Impuestos o Proveedores.

Las PYMES se enfrentan constantemente al problema de que cuando quieren incursionar a un mercado tienen que otorgar créditos,

descuentos o bien dar su producto más económico, sin embargo esto es un problema ya que no tienen los recursos necesarios para investigar a su nuevo cliente y no saben a ciencia cierta si este va a responder a sus obligaciones.

c) MAL MANEJO DE LOS GASTOS

La administración de la empresa esta en manos del dueño, y es muy común, sobre todo en el periodo inicial, que se realicen gastos en base a sus gustos y preferencias personales. No se ponen a pensar dos veces, si se puede gastar en: gastos en imagen, comisiones e incentivos, mobiliario nuevo, etc., ya que sólo se dejan deslumbrar con el dinero que van "ganando".

d) INVOLUCRAR LOS GASTOS DE LA EMPRESA CON LOS FAMILIARES O PERSONALES

Uno de los mayores problemas que tiene el dueño y además el administrador de la empresa, es que no sabe separar claramente los gastos de la empresa y los propios.

Muchas PyMES han fracasado porque el dueño se asigna un sueldo desmesurado, porque involucro los gastos personales (de la Familia) a los gastos de la empresa y esto no lo hace solamente el dueño, también la esposa, hijos, mamá, etc. toman dinero sin tener ningún control sobre estos.

e) NULO CONTROL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

Aunque parezca absurdo en la mayoría de las organizaciones, no se sabe a con exactitud, cuanto dinero se tiene invertido y cuanto es lo que se gasta para sostenerla.

En muchas ocasiones el hecho de no tener la necesidad de hacer facturas, o recibir ingresos que no son directamente de la operación de la empresa, hace que se pierda el control de cuanto dinero tiene la organización o bien como se tiene en forma de materiales, inmobiliario, etc., se pierde la noción de cuanto se ha gastado o invertido

Existen gastos que por su bajo monto relativo no son muy notorios, pero en conjunto representan una enorme cantidad, las famosas cajas chicas que como plaga abundan en todas las empresas, son coladeras de dinero.

f) REALIZAR LOS MISMOS GASTOS EN TIEMPOS DE RESECIÓN

Cuando se prevé una reducción en las ventas, cualquiera que sea la causa, es necesario ajustar la nómina, y cortar los gastos aun nivel que refleje la nueva realidad.

En muchas empresas se utilizan los recursos de éstas, de igual manera en los tiempos buenos que en los malos. Esto ocasiona que en los tiempos de crisis la liquidez se deteriore notablemente y que, incluso, las empresas pongan en peligro su estabilidad financiera.

g) RENUENCIA A PRESUPUESTAR

Los micro y pequeños empresarios tienen un conocimiento global de sus operaciones, pero dado que la mayoría de ellos están ocupados en atender los problemas de cada día, difícilmente se dan un tiempo a realizar un presupuesto a conciencia, que englobe los gastos fijos, las variables y los ingresos.

El empresario no realiza un presupuesto también por falta de conocimientos y no quiere o no puede contratar a algún especialista para la realización de los mismos.

h) MAL MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZA

El principal problema es el descuido importante del flujo de efectivo, de aquí la importancia de vender solo lo que se va a poder cobrar, todo negocio depende fundamentalmente de la fuerza de sus ventas, por lo tanto se debe de tener un buen manejo de la cartera de clientes.

Sin embargo en las PyMES esto es casi nulo, ya que con la necesidad o el deseo de poder cerrar una venta, no investigan

adecuadamente al cliente y dan créditos sin más ni más, lo que implica el riesgo de que sus cuentas se conviertan en morosas e incobrables.

Esta parte de la empresa suele ser una de las más críticas, dado que la recuperación de la cobranza determina el flujo del efectivo y si este es lento representa pérdida para la empresa.

i) TENER UN APALANCAMIENTO FINANCIERO EXCESIVO

El problema del sobre-apalancamiento suele presentarse, cuando la empresa se endeuda en exceso para financiar una expansión agresiva y después, el flujo de efectivo no genera suficientes fondos para cubrir la deuda; es decir las ventas no fueron tan altas como se pensó y los gastos excedieron las predicciones.

j) NO VIGILAR LA NÓMINA

La nómina es uno de los renglones más caros en la operación, es muy posible que pronto se tengan más empleados de los que se requieren o el valor de los sueldos o prestaciones se eleven a niveles muy altos, la productividad tiende a disminuir porque los empleados adicionales estorban a los demás.

3.- PROBLEMAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

a) VÍNCULOS PERSONALES MUY ESTRECHOS

En las empresas familiares el organigrama y la delegación de autoridad se convierten en un problema, un problema de elección, un problema cultural, la elección se hace por cariño y simpatía, sin analizar personalidad, carácter, conocimientos y capacidad de la persona que ocupará el puesto y responderá a la autoridad delegada, esta informalidad es, probablemente la causa de la mayoría de los fracasos de la PyMES.

b) FALTA DE LIDERAZGO

La dirección de una empresa implica liderazgo, desafortunadamente no todos los seres humanos tienen esta característica, para mantener

constantemente en alto el espíritu de sus colaboradores, de hablar con ellos de los objetivos de la empresa y de su trabajo en particular, de contagiarnos del entusiasmo necesario para lograr los objetivos del negocio, y comprometerse con ellos en este esfuerzo.

c) NO CONOCER LAS BARRERAS CULTURALES

El mexicano tiene necesidades especiales que han de ser satisfechas, si se desea obtener actitudes positivas - sobre todo en el trabajo - que fortalezcan a la empresa, los valores fundamentales del mexicano son: la familia, la religión y la patria.

El no querer tomar en cuenta las necesidades del personal de una organización, es tanto como caminar con los ojos cerrados hacia un abismo, ya que ellos tarde o temprano preferirán retirarse de la empresa.

Las características positivas del mexicano son: actitud de servicio, sentido del humor, creatividad, obediencia, flexibilidad, comunicación, entre otras. Estas características hacen del mexicano un trabajador muy apreciado por otras culturas, que las reconocen y valoran, éste necesita saberse útil, valorado e importante para desarrollar toda su capacidad.

d) AISLAMIENTO DEL EMPRESARIO

Pese a necesitar más que las grandes firmas, las PyMES tienen menos experiencia para trabajar de manera asociativa, es decir, no crean acuerdos con instituciones que la pueden asesorar o ayudar, lo que implica asumir los costos de errores prevenibles o bien dejar pasar la oportunidad de desarrollarse a través de nuevas instituciones.

e) FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La falta de capacitación trae consigo graves problemas, como son: desconocimiento de los procedimientos y procesos, de las herramientas adecuadas y el manejo de las mismas, de los planes maestros y secundarios, etc., sin esto los trabajadores no se desempeñan adecuadamente, y no pueden realizar sus actividades.

Se acarrean problemas, como mala información, mal manejo de maquinaria, mala atención al cliente, mala calidad en los productos,

accidentes en la empresa, etc. en cualquier área de la empresa sino existe la capacitación, esta no puede funcionar adecuadamente.

f) NO DEFINIR LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El no tener una misión, visión y objetivos sólidos para la creación de cualquier organización, es como manejar sin saber a donde queremos ir. La mayoría de las empresas no cuentan con ello o bien solo los dueños tienen noción de existen.

Es un error decir que la función de la empresa es producir utilidades. Las utilidades son el resultado de cumplir adecuadamente con su misión social, con el objetivo principal del negocio. Verlo de otra manera significa poner en riesgo la estabilidad de la compañía ya que se descuidan muchos aspectos que representan los factores del éxito en el mercado.

Tener visión del futuro no significa poseer la capacidad para predecir el porvenir. Lo que significa es tener la habilidad para visualizar futuros posibles a la luz de los eventos y las tendencias que están hoy ocurriendo en el entorno.

2.2. PRINCIPALES PROBLEMAS EXTERNOS

Son originados en el medio exterior de la organización, de tal forma que la organización es incapaz de modificarlos y se tiene que buscar la forma de adaptar las operaciones a los nuevos factores del entorno social.

▪ FALTA DE MANO DE OBRA CAPACITADA Y EDUCACIÓN

El alto índice de deserción escolar y el mal estado de los centros de enseñanza afecta la calidad de la mano de obra. La deficiencia de los institutos técnicos, origina que muchas empresas deban destinar gran cantidad de recursos a capacitar a sus empleados.

La educación superior se encarga de educar “empleados” y no “empleadores”, lo que priva de herramientas a potenciales emprendedores.

La falta de educación también se ve reflejada en la falta de responsabilidad y compromiso hacia la empresa, ya que existe una gran rotación de empleados, porque no les importa la organización y dejan el trabajo sin ninguna explicación.

▪ **POLÍTICAS GUBERNAMENTALES INADECUADAS**

La mayoría de las políticas gubernamentales, no se adaptan a todo tipo de empresas y no permiten su libre asentamiento, muchas de estas estructuras legales solo protegen a los sistemas monopólicos, y en algunos casos justificándolos en falsos nacionalismos; los monopolios son entidades ilícitas y corruptas, por lo cual no deben de existir.

Otro problema gubernamental, es el eterno salario mínimo, que como no alcanza para nada, promueve de esta manera el multi-empleo o el subempleo. Esto es quizás, el mayor catalítico que conlleva a la corrupción de los funcionarios, las sociedades y a que las microempresas operen ilegítimamente.

▪ **CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA DE FUNCIONARIOS DEL SECTOR PÚBLICO**

Este punto es uno de los más sensibles en la sociedad mexicana, ya que existe la corrupción desde el empleado que pone el sello en algún documento o permiso, hasta los más altos funcionarios y empresarios, que se quedan con la ayuda y cooperación internacional para la creación y desarrollo de las PyMES.

▪ **FINANCIAMIENTO Y TASAS DE INTERÉS NO COMPETITIVOS, O CARESTÍA DEL MISMO**

El financiamiento en México en los últimos cinco años prácticamente no ha existido, y cuando existe es muy costoso, lo que lo hace inaccesible y tiene que estar respaldado por garantías de hasta tres

veces el valor del préstamo, en lugar de hacerlo en base a la viabilidad del proyecto. Los préstamos en moneda extranjera tienen alto riesgo por la inestabilidad histórica de la paridad de nuestra moneda.

Generalmente un obstáculo al cual se enfrentan las PyMES al incurrir en un préstamo, es que no pueden cumplir con todas las garantías que pide el banco, además los préstamos que se otorgan son con retorno a corto plazo y las empresas sólo tienen su retorno a largo plazo.

Lo anterior contrasta con la disponibilidad de préstamos y sus bajos costos, así como su asignación basada en la factibilidad del proyecto que son las prácticas bancarias en los Estados Unidos y Canadá.

▪ INAPROPIADA INFRAESTRUCTURA TÉCNICO – PRODUCTIVA

En las empresas familiares la falta de recursos, es el principal problema, ya que la mayoría de las veces, las PyMES se establecen en lugares poco apropiados (garage, esquinas, patios traseros, etc.) y no donde deben de establecerse, ya que las rentas de los locales que tiene una buena ubicación, son altísimas, por lo mismo inalcanzables para ellos.

En los Estados del país la infraestructura en general es mala, los medios de comunicación, de distribución, la falta de agua y de luz etc., presentan grandes deficiencias o bien son inexistentes, por lo cual trabajan como sus medios se lo permiten.

▪ COMERCIO INFORMAL

Uno de los problemas más graves de México en la actualidad, independientemente de los políticos, lo constituye sin lugar a dudas, la creciente diversificación y proliferación del comercio informal, que además de no generar ingresos fiscales y de sustentarse en gran medida en el contrabando y en prácticas ilegales como la producción y venta de "*productos piratas*", realiza una competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas.

▪ GLOBALIZACIÓN Y LAS PRÁCTICAS DESLEALES, A NIVEL INTERNACIONAL.

Debido a la apertura de nuestras fronteras que empezó en 1985 con la adhesión de México al GATT y en 1994 a la firma y aplicación del TLC, se estima que el 60% de la planta productiva nacional establecida de las pequeñas y medianas industrias, se vio obligada a cerrar sus establecimientos debido a la obsolescencia de sus equipos, al atraso tecnológico y sobre todo a la ausencia de una política industrial que la respaldara.

▪ COMPETENCIA DESLEAL

La mayoría de las empresas se enfrentan a este problema dado que al iniciar operaciones e intentar crear una cartera de clientes, estos ya tienen con otros proveedores acuerdos comerciales ventajosos manejados a través de fraudes, engaños o artificios, que impiden que los nuevos negocios logren colocar con facilidad sus productos o servicios.

▪ DISMINUCIÓN DE PRECIOS DE LOS COMPETIDORES

Las condiciones económicas que imperan en determinado momento en un país, provocan el aumento o disminución generalizado de los precios de productos y servicios, para las grandes empresas este no es un factor que desestabilice su entorno, sin embargo para el resto adecuarse al estándar del mercado, puede provocarles incertidumbres, dado que si bajan sus precios, el mercado puede reaccionar a favor e incrementar las ventas pero en caso contrario, el riesgo de pérdidas es inevitable.

▪ CARENCIA DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

El cambio tecnológico en la actualidad es uno de los desarrollos más importantes en la industria, los nuevos procesos de producción, sistemas de computación para llevar a cabo el registro de la administración han provocado que las empresas crezcan con necesidad de ser más eficientes en sus procesos.

Lo que implica la inversión obligada a nuevos productos en el mercado que en esta década hemos visto aparecer y desaparecer, este es el principal problema, hasta donde invertir en algo que pronto será obsoleto, y además saber si la compañía puede solventar el gasto de la inversión y como afectara en el flujo de efectivo.

▪ **DEPRESIONES ECONOMICAS**

Este período se caracteriza porque en un país industrializado presenta una producción y unas ventas reducidas, y al mismo tiempo altas tasas de desempleo y de quiebras empresariales. Una depresión es el punto más bajo de un ciclo económico.

Lo anterior involucra a las empresas a tomar con mucha cautela las expectativas de crecimiento, dado que de manera generalizada la demanda de bienes y servicios disminuye y por ende las ventas de empresarios van a la baja, el riesgo es que en las micro y pequeñas empresas, las ventas no logran abastecer los gastos de operación y los llevan al cierre definitivo de operaciones.

▪ **INESPERADOS INCREMENTOS EN LOS PRECIOS DE LAS MATERIAS PRIMAS Y OTROS SERVICIOS.**

Las organizaciones dependen de forma directa de los insumos que necesitan para sus productos y servicios, un cambio de precios generalmente a la alza, provoca un reajuste de todo el proceso, dado que internamente se tienen que tomar en cuenta la variación del costo de uno o varios productos, se debe decidir si se mantiene el precio de venta o aumentarlo, entre otras cosas

▪ **CAMBIOS EN LA MODA**

Toda industria sabe que debe acoplarse a los gustos y necesidades de sus clientes, un factor primordial que se necesita evaluar es la moda, esta puede ser una desventaja competitiva para quien ignora las tendencias de la época, primero porque sus productos pueden ser buenos pero descontinuados, y segundo los clientes aunque tienen marcas preferidas, siempre están en libertad de cambiar, generando la pérdida de posición en el mercado

▪ NECESIDAD DE DIVERSIFICARTE

Cualquier tipo de organización que se dedique a fabricar o vender un solo producto, significa que tiene pocas o nulas posibilidades de quedarse en el mercado. El hecho de diversificar lo que vendemos, no quiere decir que los productos sean totalmente diferentes.

▪ MERCADO INTERNO DEPRIMIDO NO PROPICIO PARA TOMAR VENTAJAS DE ECONOMÍAS DE ESCALA.

Después del llamado "error de diciembre" y sus consecuencias la demanda interna, el desempleo y los bajos salarios entraron en un círculo vicioso que deprimió el mercado interno y retroalimentó negativamente sus causas. Esto resultó en economías de escala más bajas que aumentaron los costos de producción, disminuyeron los precios e hizo inviables nuevas inversiones para el mercado local.

En realidad el mercado interno, como tal, desapareció ya que llegaron competidores internacionales que establecieron nuevos parámetros de competencia.

▪ PROGRAMAS GUBERNAMENTALES INSUFICIENTES

Por otra parte, los diferentes programas emprendidos por el gobierno a través de sus secretarías, especialmente la Secretaría de Economía, BANCOMEX, SECTUR y otras dependencias, tendientes a capacitar a los micro, pequeños y medianos empresarios, para que estén en posibilidad de hacer frente a los retos de la globalización, resultan insuficientes y en gran medida inadecuados, fundamentalmente debido a que se aplican en pequeña escala y no se adaptan a la mayoría de los grupos productivos.

▪ LAS PRESTACIONES LABORALES

La falta de contraprestación de servicios por parte del Estado, crean una carga para las empresas, ya que el incumplimiento de beneficios (como el Seguro Social) origina que las PYMES deba buscar formas alternativas de bonificación.

En otros casos la mayoría de las micro y pequeñas empresas, no se contrata al personal con todas las prestaciones de ley, solamente se da trabajo, no existe un contrato laboral, ni se pagan impuestos, ni INFONAVIT, en muchas de ellas no te dan ni el seguro, por ello los empleados, toman el trabajo temporalmente y hay una continua fuga de trabajadores.

2.3 PARTICIPACIÓN EN LA ECONOMÍA MEXICANA

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo o los que simplemente están subdesarrollados, encontramos una gran similitud en la composición de sus estructuras económico productivas; hoy existen los medianos, pequeños y micro empresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas en la medida en que la necesidad, la ciencia, la tecnología y la sociedad impactan en los grupos sociales regionales, nacionales y mundiales.

Hoy las PyMES presentan la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los núcleos sociales de su entorno, sufriendo la influencia de las empresas mayores, que por lo general tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo; o en su defecto, a establecer una interdependencia.

El funcionamiento de las PyMES siempre ha tenido un papel muy importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo en el nivel local donde se ubican, o en las micro o macro-regiones con las que interactúan, abriéndose espacios en las economías locales o regionales. Espacios que al inicio no resultan de interés para las empresas grandes, en tanto no representen un reto significativo para ellas, o que no sean rentables en la escala de la producción que implique una **"amenaza"** para las mismas.

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES), pese a su problemática, constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, ya que en él existen 2'899,196 de microempresas, 101,003 pequeñas y 27,319 medianas

empresas, en comparación con las 19,996 grandes empresas registradas en los censos económicos.

En éstos, se destaca, "que las microempresas generan empleos para 6'347,278 personas, las empresas pequeñas 2'058,867 y las medianas empresas 2'317,328 empleos, contra los 4'318,374 que generan las grandes empresas; es decir, las PyMES generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo".¹¹

Sin embargo estas representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, a pesar de que este amplio núcleo económico y social está formado por la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios que uno pueda imaginar; y en gran medida, los empresarios son personas que realizan actividades económicas a nivel de subsistencia, que se caracterizan por integrar empresas eminentemente familiares, producto de la necesidad, más que de un esfuerzo planificado, presentando problemas para su desarrollo y posicionamiento.

Una de las pruebas de fracaso de la estrategia económica de los últimos años, es que, pese a declararse a favor del capitalismo competitivo, no alienta la creación y funcionamiento de nuevas empresas que necesariamente, nacen como PyMES; en la permanente creación de nuevas empresas es donde se hace efectiva la iniciativa empresarial y la competencia genuina.

Por el contrario, lo que ha sucedido en el país es un claro proceso de des-industrialización, montado en el privilegio de la renta financiera, sobre la ganancia productiva, esto implicó el cierre masivo de empresas, que es una de las causas principales que explican el desempleo.

La desprotección que se le ha dado a las PyMES, se debe en gran medida, a las aproximaciones erróneas a sus problemas, por un lado, se visualizan como unidades con problemas similares a los micro-emprendimientos; esto quiere decir, vinculadas a actividades de auto-producción o de mera atención a las demandas locales.

¹¹ INEGI; Censos económicos 2000, México

Por otro lado, se piensa que tienen los mismos problemas que el resto de las empresas, de las que solo se diferencian por su tamaño. Ambas posturas están equivocadas, ya que son empresas que funcionan en condiciones particulares que les otorgan ventajas y desventajas con respecto a las grandes firmas.

Las PyMES competitivas y sostenibles, marcan la diferencia entre las naciones del norte y el sur. Estas economías más grandes generan y mantienen fuentes de empleos con salarios competitivos, se preocupan por la constante preparación de su personal, haciéndolos más competentes y con mejores niveles de educación, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de la población.

Esta cultura o idiosincrasia socio-económica, es el mayor potencial de las naciones para reducir la pobreza y la marginalidad.

Un gobierno que incentive con políticas nacionales, el surgimiento de nuevas PyMES, y el fortalecimiento estructural de las que ya existen, garantiza no solo su éxito, sino una notable mejora en la balanza comercial de su país. Medidas concretas para reducir a la mínima expresión la mortandad de las empresas en el marco de los acuerdos internacionales que estamos implementando, y en especial de las PyMES, son imprescindibles para garantizar un equilibrio económico en la nación.

CAPITULO 3 MARCO TEORICO DE PLANEACION FINANCIERA

La mayoría de los problemas que presentan las PyMES, son provocados por la falta de un adecuado control de las finanzas, o bien el desconocimiento de algunas herramientas que en algún momento, intervinieran a favor de estas empresas.

El ¿Qué son las finanzas?, y el desarrollo de una adecuada administración financiera, son temas que en el presente capítulo se expondrán, con el fin de conocerlos y lograr interpretar la planeación y control financiero.

3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA LA PLANEACION FINANCIERA.

Algunos autores mencionan sobre la planeación financiera lo siguiente:

“Estudia, evalúa, y proyecta los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo”.¹²

“Herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada, o futura de una empresa pública, privada social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas”.¹³

“Evaluar las alternativas de inversión y financiamiento que tiene la compañía. Incluye la búsqueda de decisiones óptimas la proyección de las consecuencias de tales decisiones para la compañía en forma de un plan financiero y la comparación del desempeño futuro contra ese plan”.¹⁴

La planeación financiera es parte de la administración financiera, la cual se encarga de implementar las estrategias, procedimientos o políticas de una serie de operaciones, basados en los objetivos y fines que tienen las empresas. Esto se logra a través del análisis de la información pasada, presente con proyecciones a futuro.

La importancia de realizar planes financieros radica en que el gran número de fracasos comerciales son provocados por la ausencia de estos.

Prever y crear alternativas de acción que faciliten la toma de decisiones en materia financiera y reducir lo más posible los grados de incertidumbre y de riesgo que el entorno pueda provocar.

Con su adecuada implementación se integra la capacidad de generar flujos de efectivo controlables, allegarse de manera oportuna, suficiente y económicamente de recursos.

Los problemas financieros se agudizan cuando menos se espera, pero si se planea adecuadamente se tendrían las alternativas de acción, en caso contrario el costo de tomar decisiones de manera urgente sin

¹² Administración Financiera, Perdomo Moreno Abraham. Pág. 4.

¹³ Planeación financiera, Perdomo Moreno Abraham. Pág. 7.

¹⁴ Fundamentos de Administración Financiera. Douglas R. Emery, Prentice Hall México, Pág 648.

previo estudio puede ser una rápida salida en el momento pero un costo alto o innecesario en poco tiempo.

Las PyMES, como en todas las empresas deben crear una cultura de previsión que les ayude a sobresalir y hacer frente a los problemas que día con día se presentan.

Además, la planeación financiera ayuda a eliminar las posibles inseguridades del negocio, crea nuevas disciplinas que a su vez se ven reflejadas en los siguientes beneficios.

Orientación futura.- El proceso de planeación nos obliga a pensar en el futuro creando nuevas ideas.

Objetividad.- Se deja de lado las especulaciones basadas en decisiones puramente políticas o emocionales.

Desarrollo de empleados.- El proceso de planeación recibe aportes de muchas personas, la capacidad para proporcionar tales aportes hace que un empleado se sienta más participe en la compañía, esto fomenta la coordinación y la cooperación y ayuda a preparar a un empleado para crecer junto con los cambios en la empresa.

Requisitos de los prestadores.- Se necesitan planes financieros para pedir dinero prestado, sobre todo la primera vez. Tales planes indicaran el uso que se dará al dinero y mostrarán las entradas y salidas de dinero futuras que la compañía espera tener, incluidos los pagos de intereses del préstamo.

Mejor evaluación del desempeño.- En ocasiones los buenos o malos resultados de la compañía, no son el resultado del buen o mal desempeño de nuestros trabajadores, sino mera coincidencia o bien muy buena suerte, un plan financiero proporciona una referencia para identificar las razones de las diferencias entre los resultados y los pronósticos.

Preparación para contingencias.- Un buen plan financiero incluye planes de contingencia para resultados poco probables, esto es muy importante que se tome en cuenta dentro de las PyMES, ya que son muy susceptibles a los cambios económicos, y el tener conocimiento de que

medidas ayudarían en caso de ocurrir alguna contingencia, salvaría a muchas de estas empresas de la quiebra.

3.2 OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

La fijación de los objetivos es vital en la vida de todo organismo social, de éstos dependerá su éxito, porque ellos son la razón de su existencia, dada su gran importancia, no conviene fijarlos a la ligera y sin analizar con profundidad las posibles consecuencias tanto positivas como negativas que esto producirá en la vida de la empresa.

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia o cual se dirigen nuestras acciones.

Ferry G. R. lo define así:

Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Y **Joaquín Rodríguez Valencia** lo define como:

Es aquello que dirige nuestras acciones hacia una meta específica y concreta.

El objetivo es una serie de metas determinadas de manera cronológica que pretenden realizar las operaciones de la manera más efectiva.

- Un objetivo cuantificativo es una META
- Un objetivo en meta es un PROGRAMA
- Un objetivo en recursos financieros es un PRESUPUESTO.

Para lograr un mayor éxito en la fijación de objetivos se citan las siguientes reglas:

1. Deben ser posibles de obtener y ser factibles en su realización.
2. Deben incluir la forma concreta en que contribuyen al progreso de la empresa.

3. El objetivo es solución, la función solo es acción, por lo cual no se deben confundir ambos conceptos.
4. Para facilitar su presentación se necesita mencionar la acción, el para que y explicarlo.

El objetivo principal, es la evaluación de la información proyectada, estimada o futura que sirva de base para tomar decisiones acertadas.

Existen diferentes clasificaciones de los objetivos, como los mediatos e inmediatos, los generales, etc. Pero para fines de un plan financiero se toma en cuenta la clasificación de los objetivos con respecto al tiempo los cuales se dividen en:

- **Objetivos a corto plazo.** Involucra las metas a las que se desea llegar en un plazo no mayor a un año, los resultados de estas metas generalmente contemplan el estudio de rotaciones de inventario, de cartera o bien de algunos gastos fijos.
- **Objetivos a mediano plazo.** Estas son determinadas en un tiempo menor a tres años pero mayor a uno. Entre ellas se encuentran de manera común los contratos de servicios pagados por un año, o bien las inversiones o planes de crecimiento de ventas o la disminución de costos implementado inversión en tecnología.
- **Objetivos a largo plazo.** Son también llamados de estructura dado la importancia que tienen, están enfocadas a determinar las metas de mas de tres años, involucran todas las áreas de la organización, y generalmente se dirigen al crecimiento y desarrollo global de la empresa así como de todos los elementos que la vinculan.

Los objetivos determinados por el tiempo tienen la característica de ser flexibles y reestructurados, aunque mal enfocados pueden ser un elemento para eliminar fuentes de oportunidades.

La planeación financiera es la herramienta prioritaria que facilita la elaboración de estos objetivos. Dado que determina cuales serán los recursos necesarios para emprender y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa.

Los objetivos específicos que busca toda planeación financiera son:

- Análisis y evaluación de premisas en oportunidades y amenazas financieras.
- Análisis de alternativas y soluciones con respecto al costo de oportunidad.
- Adecuada asignación de recursos bajo un esquema de prioridad.
- Establecer los presupuestos como instrumentos de control operativo.
- Optimizar los recursos de la empresa como el capital para la generación de nuevos ingresos.
- Informar de manera oportuna la eficiencia financiera y gestiona administrativas de la empresa.
- Determinar la necesidad de buscar fuentes de financiamiento.
- Pronosticar de manera oportuna la falta de liquidez y crear políticas de restricción en gastos superfluos.

3.3 PROCESO DE PLANEACION FINANCIERA.

Un proceso de planeación financiera tiene como fin detallar y describir la táctica financiera de la empresa, planteando objetivos posibles y óptimos que puedan evaluarse con posterioridad.

La planeación financiera abarca los siguientes aspectos:

1. Pronosticar tendencias económicas que constituyen un fondo contra el cual deben de operar la empresa.
2. Expresar los objetivos generales en términos financieros, calculado los recursos financieros requeridos y elaborar un programa para llegar a dichos objetivos.

3. Seleccionar las fuentes para obtener fondos, algunos de tipo interno y otras externas.
4. Decidir sobre la mejor utilización y asignación de los fondos.
5. Reparar las relaciones más efectivas de utilidad – volumen – costo.

El proceso de planeación financiera depende de la culminación de las etapas de:

1. Previsión y desarrollo de objetivos
2. Financiamiento óptimo
3. Desarrollo del plan
4. Implementación del plan
5. Evaluación de desempeño

1.- La previsión y desarrollo de objetivos. Se realizan pronósticos de lo probable e improbable, sea en beneficio o desmedro para la empresa, tomando tres situaciones o escenarios.

El primero completamente negativo tomando en cuenta los factores internos y externos de la empresa como, incremento en gastos, costos, alta inflación, nueva competencia, disminución en posicionamiento de mercado, etc.

El segundo; un escenario altamente optimista, incremento en ventas, nuevos clientes, bajas en costos de operación, reducción de deudas, implemento y éxito en nuevos productos, etc.

Finalmente uno que reúna los niveles medios y coherentes de todos los dos anteriores, con el fin de evitar un panorama extremo.

El implementar lo anterior ayuda a tomar precauciones y posibles proyectos que en un solo esquema no se ven, se determinan objetivos y se dan a conocer para que toda la empresa este enterada y las funciones se asignen de la mejor manera.

2.- Financiamiento Óptimo. A la fecha no hay planeación perfecta, dado que los factores son cambiantes, por lo que el mejor plan que esta diseñado a cumplir los objetivos es aquel flexible y que por prueba y

error se va mejorando, esto implica un tiempo y gasto que deberá ser planeado bajo criterio y circunstancias; balancear la deuda, ingresos, costos, financiamientos, etc., son problemas que se presentan de manera cotidiana y que se deben resolver dando pauta a que los objetivos de la planeación se cumplan.

3.- Desarrollo del plan. Debe concluir con la preparación e implantación de un plan que determine los objetivos realistas, que deben alcanzarse, y bajo que políticas o reglas definidas en cada caso en particular, por lo que es muy conveniente establecer un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr estos objetivos.

Una buena planeación emana, de mandos intermedios con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión lo que ayuda a motivar al personal a lograr los objetivos, ya que los toman como suyos y no impuestos.

Sintetizando la formulación de un plan financiero consiste en establecer los objetivos y cursos de acción de manera que involucre a todos los actores en él, crear políticas y procedimientos que todos conozcan claramente.

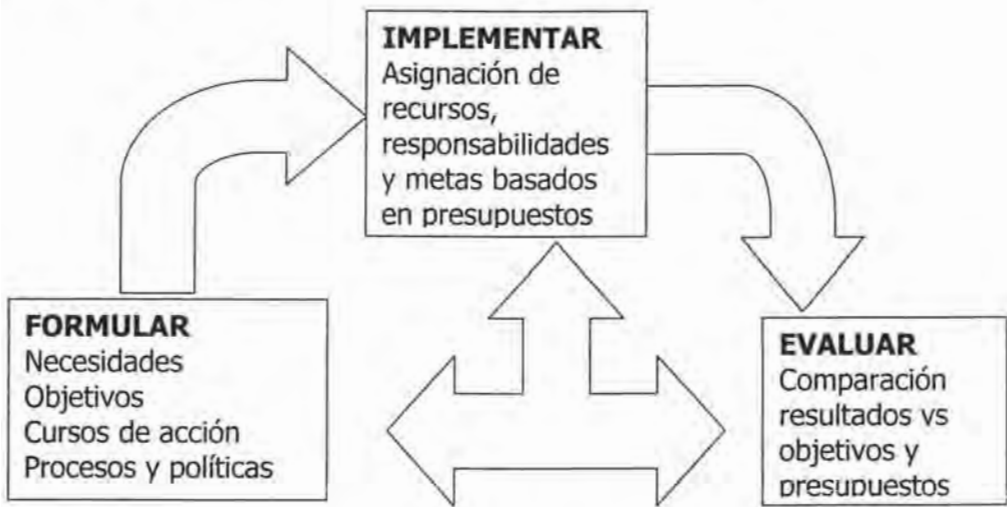
4.- Implementación del plan. Reside en desarrollar lo que en papel se ha escrito. En ésta se asignan las correspondientes responsabilidades y contribución en las metas de cada persona, fijan recursos de acuerdo a presupuestos.

La elaboración de objetivos complementan los presupuestos dado que son la fuente principal para determinarlos. Durante el desarrollo de la planeación las circunstancias o el entorno tiende a cambiar y con estos pueden surgir oportunidades, un adecuado sistema de presupuestos tiene como principio fundamental el ser flexible. Un presupuesto es solo una parte del plan. Y los planes deben de adaptarse a las circunstancias y oportunidades nuevas.

Ejecutar lo planeado implica armonizar los trabajos y esfuerzos, con este fin se implementan líneas de comunicación que desarrollen la cooperación colectiva y eficiente de todos los grupos que integran la organización.

5.- Evaluación del desempeño. Fundamenta la comparación entre el desempeño global de la gente y lo planeado, los objetivos son la principal referencia de los logros. En este proceso se toman las circunstancias reales, que pueden ser muy distintas entre las pronosticadas o estimadas.

Los sistemas de control son la principal medida real que se tiene para evitar las especulaciones y examinan de manera correcta y eficiente las actividades diarias que existen en la empresa. En conclusión una evaluación correcta reflejará los logros y avances pero también los errores que se tienen en el sistema, que retroalimentara nuevamente al proceso provocando poco a poco la eficiencia del mismo.



Este proceso cubre principalmente dos grandes proyectos.

- **Planeación financiera a corto plazo.** Busca la maximización de los recurso que posee la empresa de esta se determinan la liquides, los flujos de efectivo, los créditos y cuentas por cobrar, los inventarios, caja o tesorería por un lado y por otro los prestamos, deudas, seguros, y prestamos bancarios a corto plazo.

- **Planeación financiera a largo plazo.** Determinados generalmente por mobiliarios, equipo, instalaciones, maquinaria, seguros, hipotecas, arrendamientos, etc.

La mala administración y la falta de planeación han hecho que muchas, micro y pequeñas empresas se queden sin liquidez y la operación de deuda las desaparezca.

Pero la realización de este proceso y de los planes financieros radica en la elaboración correcta de la célula que las origina, el presupuesto.

3.4 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.

La definición de presupuesto compone de 2 raíces latinas:

PRE - que significa antes de o delante de.

Suponer, supuesto - del latín facio, fictus = herido, formado, hacer.

Por lo tanto, presupuesto significa antes de lo hecho.

Diferentes autores lo definen de la siguiente manera:

"Consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo."¹⁵

"Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado."¹⁶

"Conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución."¹⁷

¹⁵ Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control, Burbano Ruiz, Jorge E., Edit. Mc. Graw Hill 1998.

¹⁶ Lo que todo pequeño empresario debe saber, Oficina Integral de trabajo, Ginebra 2001, Edit. Alfa Omega.

¹⁷ Presupuestos, Cristóbal del Río

"Es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos trazados"¹⁸

Los principales elementos de un presupuesto son:

Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración (dueño) tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.

Integrador: indica que toma en cuenta todas las actividades o áreas de la empresa, es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Coordinador: significa que los planes para las diferentes áreas o actividades, deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto no será igual a la suma de las partes y creará confusión y error.

En términos financieros: indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, por ejemplo; si se pide materia prima se debe expresar en kilos o piezas, así como en pesos o monto.

Operaciones: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como de los gastos que se van a producir; esta información debe detallarse lo más posible.

Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe de planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, esto es, conocer las formas de financiamiento externo e interno.

Dentro de un periodo futuro determinado: un presupuesto siempre tienen que estar en función de cierto periodo.

¹⁸ Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control, Jorge E. Burbano Ruiz

SU IMPORTANCIA

El presupuesto se puede considerar como un proyecto del dueño, se prepara el plan con proyección a futuro estimando datos, es por ello que están sujetos a que cambien, por lo tanto puede fallar si los datos no son veraces y también el éxito depende de la inteligencia y juicio de quien lo ejecute.

Un plan de presupuesto no va a funcionar automáticamente como sustituto de la administración, este coloca en las manos de los gerentes (dueños) la libertad de acción y provee los informes sobre los cuales se tomen decisiones administrativas.

Ningún plan de presupuesto es perfeccionado inmediatamente, influye mucho el factor tiempo y las circunstancias externas e internas que puedan suscitarse.

Los presupuestos, son un valioso auxiliar para los empresarios, ya que por medio de ellos se controlan mejor las operaciones, evitando despilfarros en materiales, tiempos, etc.

Asegura la coordinación funcional, el ajuste y equilibrio armónico entre las diferentes actividades de la empresa, constituye una de las tareas más difíciles de coordinar para el dueño.

Un presupuesto es un pequeño plan, lo que implica que a través de éste se puede reflejar lo que el dueño pretende.

La importancia de hacer presupuestos radica en:

1.- El ejercicio de preparar el presupuesto obliga a los dueños o jefes a pensar detalladamente sobre cada actividad y poner por escrito sus ideas.

2.- Los presupuestos proporcionan información esencial sobre los gastos proyectados y el ingreso asociado con las actividades planeadas; con ello se saben si todas las actividades planeadas cuentan con apoyo financiero, si se requiere obtener más ingresos o si es necesario reducir costos.

3.- Con base en un plan de trabajo, se puede garantizar que los recursos se utilicen sólo en las actividades planeadas.

4.- La organización está en mejor situación para contar con los recursos necesarios para cubrir sus gastos, si al preparar el presupuesto, incluye una lista detallada de los gastos proyectados, así como de las fuentes de financiamiento.

5.- Se podrán evitar un posible déficit en los recursos disponibles para actividades específicas, si cuentan con un presupuesto realista y actualizado, que se compare periódicamente con los gastos realizados.

6.- Las instituciones requieren establecer un presupuesto que les permita conocer el monto de los recursos que necesitan generar para lograr la autosuficiencia y en cuánto tiempo.

REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad.

Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a su tamaño, a su organización, a sus objetivos y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada

como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo al dueño tomar decisiones adecuadas.

Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitiría a la gerencia normar su criterio respecto a los límites de inventario que desee mantener. Todo esto no sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa en particular.

2. EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA

El conocimiento del criterio de los dueños de la empresa, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definidas las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el periodo que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse; con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

3. COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN O POLÍTICA

Debe existir un director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se realiza elaborando un calendario, en donde se precisan fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así

las fechas del calendario estarán referidas al momento en que este reciba o envíe algo.

La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, y jerarquía.

4. FIJACIÓN DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Otro requisito que se toma en cuenta para la integración del presupuesto, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones, la determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Por ejemplo, una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea; las industrias de temporada, como la de juguetes tendrá necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo, etc.

Otros factores que influyen en la fijación del periodo presupuestal, son las características propias del renglón; por ejemplo las "inversiones a más de un año" y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente se hacen coincidir los periodos de las estimaciones con las de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las operaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

No es bueno establecer periodos del presupuesto muy largos, ya que este suele variar constantemente según la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en periodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se dividirán en meses;

posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

5. DIRECCIÓN Y VIGILANCIA

Una vez aprobado el plan, cada una de las áreas recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones necesarias.

El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario modificarlas.

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

6. APOYO DIRECTIVO

La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los dueños y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

3.5 GENERALIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal es “establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales ejercidas a través de las operaciones que realice la empresa, con el objeto de que las

operaciones no sean ejercidas sin planeación alguna y fuera de las proporciones de las necesidades que manifieste la organización."¹⁹

El Control Presupuestal permite establecer el control y registro de las operaciones de ingreso y egreso que realice la organización, afectando el Presupuestos general o maestro.

Tiene como función principal el detectar los errores, corregirlos y vigilar que no se vuelvan a presentar tomando acciones preventivas y en su caso diseñar políticas, planes o procedimientos.

La pequeña y mediana empresa tiene su ventaja competitiva en este rubro, dada la dimensión de sus operaciones puede ejercer control en todos los niveles desde la limpieza hasta el control de costos y gastos.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo. Este debe ser una persona con amplios conocimientos sobre la empresa, y experiencia en este tipo de trabajos, usualmente un Contador Público o un Licenciado en Administración, a quien nombran director de finanzas.

VENTAJAS.

En general, las ventajas del control presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten:

- ◆ El logro de los objetivos deseados.
- ◆ El mejor aprovechamiento de sus recursos.
- ◆ El equilibrio de la estructura financiera.
- ◆ Medición de la eficiencia de las operaciones.
- ◆ La delimitación de responsabilidades, dando lugar a tomar decisiones operativas y bien basadas, para obtener superaciones.

DESVENTAJAS.

Su fracaso muchas veces es producto de distintas causas como las siguientes:

¹⁹ Planeación Financiera en la Empresa Moderna, Dr. Luis Haimé Levy, Ediciones Fiscales ISEF

1. Poco o nulo conocimiento de la empresa.
2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Mala organización y coordinación general.
4. Inadecuado sistema de contabilidad y costos.
5. Falta de apoyo del directivo o dueño.
6. Poca flexibilidad.

LIMITACIONES.

a) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación.

b) En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.

c) Cuando se ha tenido algún tiempo en ejercicio del control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.

d) No ir más allá de su campo de acción.

Al incorporarse el proceso de Control Administrativo, permite monitorear el avance presupuestal de acuerdo a las metas fijadas inicialmente, ya sea a nivel de cada Partida Presupuestal o en el Flujo de Efectivo

Podrá analizar los movimientos por cuenta, proveedor, banco, periodo de tiempo, concepto de flujo de efectivo, etc., al utilizar una consulta se puede navegar por la información obtenida, detallándola bajo otras perspectivas y obtener los movimientos que sustentan e integran dichos resultados desde la misma consulta, como:

1. El manejo de múltiples presupuestos con características específicas cada uno, con posibilidad de operar cada uno de forma independiente y consolidarlos o no en consultas y reportes.
2. Posibilidad de emitir reportes de flujo de efectivo y resumen del presupuesto, cuando esté aún se este elaborando.
3. Autoriza presupuestos establecidos por cada una de las áreas responsables para permitir su ejecución.

4. Permite restringir también, que no se rebasen los límites del presupuesto, como seguridad en el ejercicio del gasto.
5. Esta orientado hacia el usuario final, mostrando interfaces amigables que facilitan su aprendizaje y uso.

El director o dueño de la empresa tiene múltiples funciones, pero como director del presupuesto, las principales son:

- Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas
- Formular el presupuesto general, así como preparar estados financieros.
- Coordinar y supervisar los presupuestos parciales
- Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán
- Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo
- Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.
- Elaborar manuales o instructivos claros, precisos suficientemente amplios

3.6 CORRELACIÓN CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es un proceso que lleva la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar, recursos económicos, sociales, humanos, materiales, etc., que permitan alcanzar objetivos y metas establecidas dentro de una empresa.

Posee cuatro funciones específicas que son: la planeación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como Proceso Administrativo y se puede definir, como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Este mismo proceso se aplica para la administración financiera, y busca maximizar los recursos monetarios propios o ajenos de la empresa.

La planeación financiera como otras herramientas administrativas y contables, dependen del éxito de su estructura, y en que cada una de sus fases este vinculada con el proceso administrativo.

Las etapas de planeación, organización, dirección y control son sin lugar a dudas, el modelo a seguir de cualquier plan o programa.

La etapa de **Planeación**, determina los objetivos y cursos de acción que se pretenden alcanzar, los fines, los medios, anticipar los posibles problemas futuros a través de pronósticos, diseño de políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

Dentro del proceso de la planeación financiera la fase de previsión y desarrollo de objetivos entran en esta etapa al igual que el financiamiento óptimo, dado que se habla fijación de objetivos, metas y pronósticos así como de una evaluación de políticas y procedimientos.

La segunda etapa es **la organización**, que se encarga de distribuir las tareas, las responsabilidades, las obligaciones de cada persona, las áreas físicas donde se laborará, la aclaración de puestos y funciones, así como la autoridad y mando.

Reflejadas en la planeación financiera, estos elementos se visualizan en el desarrollo e implementación del plan, ambas dan importancia a la participación del personal, y más aún cuando se habla de finanzas, ya que se debe tomar en cuenta los costos y gastos en los que se incurrirá y los puntos sobresalientes del financiamiento óptimo.

La **dirección** tercera etapa, posee elementos como la comunicación, motivación, desarrollo. También llamado Ejecución, en esta etapa los dueños son los responsables motivar e incentivar a sus colaboradores, hacerlos partícipes de los logros y metas que se desean alcanzar y elevar las responsabilidades y obligaciones. Aquí se determina los hechos reales de los teóricos.

Todos estos elementos se encuentran contemplados en la fase de implementación del plan, a cada persona se le hace responsable y participe de los principales lineamientos dentro del área financiera, tratando de mejorar con estrategias grupales o individuales, modificando con el paso del proceso de manera positiva.

Finalmente se encuentra lo que muchos llaman cierre de candado, o ciclo cerrado, el **control**, en esta etapa la importancia radica en la evaluación, detección de errores, implementación de estándares y calificación de desempeño. El control se puede explicar como la revisión del cumplimiento de los objetivos trazados.

En planeación financiera a esto se le llama evaluación de desempeño, donde mide de manera cuantitativa, las actividades reales de las estimadas, gastos, costos, ingresos, etc.

En esta etapa se tratan generalmente de disminuir costos, incrementar ventas y distribuir gastos, se crean y detectan comportamientos similares, que mas adelante si se mantiene una estabilidad, podrán integrarse como estándares o presupuestos fijos.

También con esta evaluación se arman comparativos y se detectan las variaciones que finalmente servirán para comenzar a plantear el próximo enfoque de los objetivos y comenzar nuevamente con el ciclo del proceso administrativo y de la planeación financiera.

En la practica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes de que inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación.

Al establecer una nueva empresa, el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto, ejecutar y luego planear.

Especialmente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual de cada empresa. El reto de los micro, pequeños y medianos empresarios, es darse cuenta y saber dar prioridad, a lo realmente importante e identificar los puntos de oportunidad, para poder crecer y desarrollarse.

CAPITULO 4 PROPUESTA DE PLANEACION FINANCIERA PARA LAS PYMES.

La planeación es un proceso que implica disciplina. La planeación financiera por tal requiere principios, fundamentados en la filosofía y dirección de la empresa, en el presente capitulo se propone una alternativa, que engloba puntos esenciales en toda empresa.

El desarrollo de políticas pretende evitar vicios financieros desde el principio, establecer la importancia de un adecuado control, adoptar al flujo de efectivo como elemento fundamental de administración, y sobre todo dar a conocer un modelo de ahorro que se considera como una herramienta que puede servir para las PyMES así como los valores y disciplinas que fomenta.

4.1 POLÍTICAS GENERALES

Toda empresa deberá de contar con políticas, es casi imposible delegar autoridad sin que existan estas, es sorprendente encontrar que muchas empresas descuidan este aspecto fundamental de la administración.

Las políticas revelan las intenciones del administrador o dueño para futuros periodos, son guías amplias, verbales o escritas las cuales permiten al pequeño empresario usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular.

Las políticas más importantes que se deben de tomar en cuenta son:

1.- DISEÑAR MANUALES Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA. Dado que cada una se caracteriza por su giro y tipo. Los manuales y procedimientos varían por las necesidades internas de cada empresa, por lo que cada una, deberá generar los propios.

La importancia de realizar estos, radica en que todos los empleados sepan como hacer las actividades encomendadas, y así facilitar una inducción y ahorrar tiempos de capacitación; en ellos debe de existir una secuencia lógica, deben ser claros y precisos, para evitar malos entendidos.

2.- EVITAR GASTOS INNECESARIOS O EXAGERADOS.- Se refiere a material innecesario, oficinas lujosas, papelería cara, tarjetas de presentación a personas que no lo requieren, automóviles costosos.

También en la mayoría de las PyMES no existe un sueldo base para los trabajadores en general, sino se otorga el sueldo según quien sea el empleado, esto es, si se trata de un amigo, tío, hermano, etc.

Y si esto no se logra con los empleados mucho menos con el dueño, que en lugar de fijarse un sueldo, toma el dinero como lo va necesitando, mezclando las cuentas de la empresa con los gastos personales.

3.- NO MEZCLAR INTERESES FAMILIARES O PERSONALES CON LOS DE LA EMPRESA.- Este punto es quizás el más importante y difícil de tratar en las PyMES, por el simple hecho de que son creadas por familiares o con apoyo de los mismos.

La mayoría de las veces o bien siempre, sé mal entiende que por ser el hermano, la mamá, etc., los empleados de la empresa deben de atenderlos a todos, aun si estos tienen o no que ver con la organización, se les permite opinar y dirigir en algunas ocasiones, mandan y quieren tomar los recursos de la empresa como propios.

Esto lleva a un gran conflicto, ya que los empleados terminan no haciendo caso a nadie o bien no sabiendo a quien atender, también se hacen grupos de preferencia, es muy común escuchar, es que el papa lo hacia mejor, el tío si nos entiende.

Lo mejor para evitar todos estos problemas, es definir desde el principio quien va a llevar el mando de la empresa, quien va a tomar las decisiones finales y responsabilizarlo de las mismas; y delimitar las áreas de acción de cada familiar que labore para la organización.

4.- CREAR COMPARATIVOS EN FINANCIAMIENTO, COMPRAS Y CRÉDITOS. En ocasiones por falta de tiempo, de ganas o bien por exceso de trabajo, no se pone demasiado énfasis en buscar un adecuado financiamiento, que cubra de la mejor manera posible las necesidades de la entidad.

Evaluar las ofertas de varias instituciones financieras, dependencias del gobierno o incluso instituciones privadas es el camino más eficiente, pero generalmente se recurre al banco más popular, ya sea por falta de confianza o por hacerlo lo más rápido posible, esto limita a encontrar quizás una mejor opción y con ello una perdida de oportunidades.

Lo mismo pasa con las compras, para elegir a un proveedor que permita optimizar las compras deben considerarse tres elementos muy importantes, tiempo de entrega, calidad y precio.

Investigue a tres proveedores antes de elegir a uno, busque referencias comerciales, verifique sus capacidades para surtir los productos, tipo de crédito que otorgan, cargos extras por entrega, una vez hecho esto, se puede pedir por lo menos tres cotizaciones, con el fin de elegir él más conveniente.

Las solicitudes de crédito, en nuevos clientes deben ser evaluadas con cautela, ya que muchas de las ventas que se originan de un nuevo cliente pueden ser engañosas, para los que se dedican a vender producto, las devoluciones son recurrentes ya que la venta inicial se realiza más por la insistencia del vendedor y no por necesidad o convencimiento, o bien se otorgan créditos a gente con poca calidad moral que nunca pagara y el

producto o servicio, habrá de ser una pérdida ya que difícilmente las pequeñas empresas poseen recursos para litigar y cobrar por la vía legal.

5.- EVITAR APALANCAMIENTOS FINANCIEROS EXCESIVOS.- La mayoría de las empresas, se sostienen por medio de sus inventarios y circulantes que aun no están pagados, lo que implica que las obligaciones, son mayores que la posible utilidad, esto provoca falta de liquidez, problemas en fechas de pagos, y endeudamientos innecesarios.

El problema de sobre-apalancamiento suele presentarse cuando la empresa se endeuda en exceso para financiar una expansión agresiva, y después, el flujo de efectivo no genera suficientes fondos para cubrir la deuda porque las cosas no resultaron como se planearon; es decir, las ventas no fueron tan altas como se pensó y los costos y gastos excedieron las predicciones.

6.- GENERAR PRESUPUESTOS MENSUALES.- Estos deberán estar sustentados en bases reales y con visión realista a futuro. Pero no basta con ver los números y reflejarlos en una tabla de proyección, se necesita entenderlos y analizarlos, para así poder tomar decisiones mas acertadas, determinar si hay comportamiento estable o si se tienen que modificar algunos rubros.

7.- EVITAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y GENERAR SU DESARROLLO. Cada persona posee un valor propio, lo mismo que una empresa, a la gente que se le recompensa por su buen trabajo se le incentiva a mejorar, la rotación de personal suele ser un gasto innecesario, la gente que se va y deja un trabajo lo hace porque encuentra mejores opciones o bien el ambiente laboral no es adecuado.

Pero cada persona que deja su puesto genera un costo. desde la liquidación, hasta los tiempos de capacitación del nuevo empleado, por lo que la inversión al desarrollar a la gente desde el inicio genera ahorros muy fuertes y le da solidez e imagen estable a la organización.

8.- EVITAR PRÉSTAMOS INTERNOS. La liquides de la empresa suele ser dañada por los prestamos que se hacen de manera interna, parte del daño se ve reflejada en la actitud de los empleados, cuando hay una deuda de por medio en una relación laboral el deudor generalmente se presenta a

laborar para pagar, posteriormente al volver a tener la necesidad incurre en la misma actividad de solicitar el préstamo, generando un círculo vicioso.

Por otra parte el patrón o dueño poco a poco se sentirá inconforme con los préstamos que fueron originados por una sola persona, pero que al pasar el tiempo el resto se lo solicitara como una obligación, llegando a niveles tan fuertes que en determinado momento la empresa puede quedar sin liquides.

En este caso se recomienda que la línea de crédito se lleve a cabo a través de una institución financiera, con esto cada empleado se hará responsable de sus deudas y la empresa quedara libre de administrar una cuenta de deudores y pagar este costo.

9.- NEGOCIAR COMISIONES SOBRE VENTAS COBRADAS.- En muchas ocasiones, cuando los vendedores aparentemente cierran una venta y realizan una factura, se les paga de inmediato su comisión por la misma, esto es incorrecto ya que no se sabe si esta va a ser cobrada en los plazos establecidos, si existirán devoluciones o bien el cliente jamás pague.

10.- COORDINAR Y CONTROLAR ACTIVIDADES.- No se debe llagar día con día a la organización y decidir que hacer en ese momento, o bien esperar a que surja un problema para resolverlo.

Diariamente se tiene que realizar una lista de actividades a cumplir, de enlistar los diferentes problemas a resolver y de terminar pendientes.

Igualmente es necesario realizar controles para motivar y evaluar, el cumplimiento de las actividades y políticas de la empresa. Esto funciona también, para calificar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la misma.

4.2 DETECCIÓN DE COSTOS, GASTOS E INGRESOS.

Al comenzar una pequeña empresa, uno de los primeros problemas es determinar los ingresos y egresos, pero los egresos son fácilmente confundidos entre gastos o costos, y aunque ambos son una salida de dinero no son lo mismo.

Cuando las empresas pasan por buenas épocas, es fácil perder de vista las diferentes actividades que generan efectivo. Pero es precisamente en estos momentos donde se debe de consolidar la posición financiera de la entidad, para que soporte con tranquilidad los tiempos malos que están fuera de control.

¿Qué son los costos?

Son todos los insumos necesarios para producir, mejorar o distribuir un producto o servicio, se realizan siempre en producción, son desembolsos y deducciones directos causados por el proceso de fabricación o prestación de servicio.

¿Qué son los gastos?

Los gastos son desembolsos y deducciones causados por la administración de la empresa.

¿Qué es un ingreso?

Es aquel que se deriva de la venta de mercancías o servicios con los cuales el negocio realiza transacciones regularmente.

Algunos ejemplos son:

COSTOS	GASTOS	INGRESOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mano de obra por hora o por día. ▪ Sueldos y Salarios del personal de planta. ▪ Materias primas. ▪ Materiales de consumo e insumos. ▪ Mercancías. ▪ Fletes. ▪ Arrendamiento del local de la planta. ▪ Servicios públicos (agua, luz) ▪ Depreciación de máquinas y equipo. ▪ Mantenimiento de máquinas y equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sueldos y Salarios administrativos. (Secretaria, gerente mensajero, etc.) ▪ Vendedores (sueldo base) ▪ Arrendamiento de oficina. ▪ Papelería. ▪ Correo, teléfono y luz de oficinas. ▪ Gastos de publicidad. ▪ Transporte ▪ Mantenimiento del vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de mercancías. ▪ Prestación de servicios. ▪ Venta de activos fijos. ▪ Financiamientos (amigos, familiares, proveedores, instituciones financieras, ahorro personal, etc.) interno y externo. ▪ Ingreso por intereses. ▪ Rentas.

Pasos para clasificar los egresos.

1. Hacer una lista de todos los egresos vinculados con la empresa, como: materiales, gasolina, transporte, propinas, etc., durante un mes. Se debe de apuntar todo, por muy pequeño que sea el gasto.
2. Clasificar los costos y gastos.
3. Identificar los gastos constantes de los esporádicos.
4. Por último los gastos deben ser agrupados en rubros como: combustibles, materias primas, costos de mantenimiento, gastos de operación, etc. para su mejor manejo.

Se necesita ejecutar este ejercicio, porque al hacerlo se puede observar:

1. Si se esta gastando más, de lo que se obtienen de utilidad.
2. De que gastos son inútiles y disminuirlos o mejor aún desaparecerlos.

3. Se identifican los gastos que son recurrentes y esto ayuda a presupuestar de una manera más certera.

4. También nos dan la información necesaria para poder prevenir los desembolsos.

5. En ocasiones se cree que el precio de nuestro producto es el mejor, sin embargo al realizar esta lista, se puede notar que se gasta más en él, de lo que se piensa.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.

En este trabajo se recomienda que a partir del segundo mes de actividades, se efectúe el flujo de efectivo de la siguiente manera.

1º Darse cuenta de la importancia que tiene, el realizar un flujo de efectivo, ya que con él:

- Se lleva un control de cuanto hemos gastado en cierto periodo.
- Se ve el comportamiento de los ingresos.
- Se detectan errores.
- Refleja la liquidez, las ventas y deudas a cubrir.

2º Se debe determinar el periodo que abarcara el flujo, ya sea semanal, mensual o anual.

3º Los datos que se deben de tomar en cuenta, para la realización del mismo, son los que ya se clasificaron y agruparon en sus diferentes rubros.

4º Por último se colocan estos datos de la siguiente manera:

- Saldo inicial de ingresos o bien ventas cobradas en todo el mes anterior.
- Se suman las ventas de este mes.
- Se resta lo no cobrado o bien los créditos otorgados.
- Se suman los ingresos, que no surgen por la actividad propia de la empresa.
- Se suman estos montos para obtener el total de ingresos.
- Después se coloca el saldo inicial de egresos o bien los pagos del mes pasado que si fueron cubiertos.
- Se suman los pagos a proveedores.
- Se suman también todos los diferentes gastos del mes.
- Se le resta lo que no se pago.
- Se suman los montos para obtener el total de los egresos.
- Por ultimo se le restan los egresos a los ingresos para saber cual es el monto que queda como utilidad.

DOS CONSEJOS BÁSICOS PARA MANTENER UN FLUJO DE EFECTIVO EFICIENTE.

PRIMERO: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo".- Esto se refiere a incrementar el volumen de ventas, aumentar en lo permitido el precio de las ventas, eliminar en lo posible descuentos, pidiendo anticipos a los clientes y reduciendo plazos de crédito.

SEGUNDO: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero".- Es decir, negociar mejores condiciones de pago y crédito con los proveedores, reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa, adquirir los inventarios y otros activos en el

momento más próximo a cuando se van a necesitar y hacer bien las cosas desde la primera vez.

Hay que hacer notar que la aplicación de un consejo puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta.

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo e la aplicación del consejo, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

4.4 CONTROL INTERNO.

El control interno regula las actividades financieras; lo establece la dirección o gerencia para realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, sirviendo a su vez de marco de referencia, para que las operaciones y actividades fluyan con mayor facilidad.

El control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducirlos.

Para la realización de un buen control interno se debe de:

1.-Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.

- Dar a conocer y platicar con nuestros empleados acerca de las políticas, metas y objetivos de la empresa.
- Controlar a los trabajadores, en asistencia, sueldos, incentivos, prestaciones, etc.
- Revisar que políticas funcionan y cuales no, para replantearlas o tomar otras alternativas.

2.-Verificar la efectividad y eficiencia en las operaciones.

- Llevar registro de tiempos y movimientos, cuando se trata de producción o logística.

- Realizar comparativos entre costos, ventas, utilidades, a través de cédulas de trabajo.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados.

3.- Cerciorarse de la confiabilidad de la información financiera, por medio de una contabilidad adecuada.

- Hay que contratar a un contador y cuestionarlo constantemente sobre su trabajo.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.
- Aprender a interpretar la información que se tiene.

4.- Revisar constantemente el manejo del efectivo.

- Evitar, dentro de las posibilidades de cada entidad, el uso de efectivo.
- Mantener una sola caja chica y realizar arqueos periódicos.
- Generar los pagos y cobros a través de cheques con sellos de depósito en cuenta corriente, o no negociables.
- La recepción y el registro de la entrada de dinero, debe de realizarla de preferencia, dos personas diferentes.
- Tener facturas, remisiones, vales o notas, que amparen todas las entradas y salidas de dinero.

4.5 FOMENTO AL AHORRO.

En México, no se ha fortalecido la cultura del ahorro, es muy común que la quincena solo alcance para los primeros días de la misma, esto se debe a que no sabemos administrar el dinero.

El ahorro significa separar una parte del ingreso, sacrificando un gasto con el fin de crear una disciplina que conlleve a la acumulación de dinero que podrá ser más productivo en un futuro. En el caso de las PyMES el proceso del ahorro se determina de la siguiente manera.

Realizar presupuestos que determinan los gastos a cubrir.

Retener en cuenta bancaria el dinero que será destinado a los pagos fijos, en especial lo de los proveedores y acreedores.

Realizar 3 reservas que son:

1.-GASTOS DE OPERACIÓN.- Dada la inestabilidad del ingreso, al comienzo de las operaciones y los factores externos, es recomendable tener un porcentaje que ayude a enfrentar un alza en precios o un requerimiento de ventas superior a lo esperado.

2.-GASTOS ADMINISTRATIVOS.- Es conveniente crear un fondo que resguarde parte de la utilidad y sea destinado a enfrentar una baja de ventas, pago de nómina, etc.

3.-CONTINGENCIAS.- Destinado exclusivamente a cubrir gastos inesperados, como algún desastre natural, robos o siniestros.

Después de generar estas reservas, a la utilidad sobrante la separaremos en dos rubros:

1.- Destinada a los dividendos o bien la ganancia del dueño.

2.- Al ahorro, que se recomienda guardar un 15 o 20% de la utilidad, que con el tiempo podrá agregarse como parte del capital y asegurar la fortaleza financiera de la empresa.

CINCO RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS FINANZAS DE UNA FORMA EFICIENTE.

1. Para que se pueda generar un ahorro en la empresa, se debe gastar menos de lo que se obtienen de utilidad.

2. Considere que un nivel de alto consumo, difícilmente es sostenible, se debe de cuidar el que, como, cuando y él por que comprar. Esto genera altas deudas y poco ahorro.

3. No permita que el nivel de ingresos de la empresa, sea el que determine el nivel de gasto. La idea de "gano más, entonces se puede

gastar más”, es totalmente errónea. Los llamados “sobrantes”, en el caso de que aumenten las ganancias, deberán ser ahorrados o invertidos.

4. Para fortalecer las finanzas de la entidad, efectué el siguiente ciclo “Emprender, trabajar, ahorrar e invertir”.

5. Desechar la idea: “Como tengo poco dinero, entonces para que aplique todos estos puntos”.

CAPITULO 5 DESARROLLO PRÁCTICO

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

OMESFAM (Organización Mexicana para la Superación Familiar), surge en 1997, como una iniciativa privada del que actualmente es dueño y Director General. Lic. José Antonio Viornery.

El giro principal es el servicio de capacitación educativa, a familias y escuelas de todos los niveles sociales.

Su misión es la integración familiar y social, a través del rescate de valores cívicos y morales mediante cursos, pláticas, conferencias y diseño de material editorial.

OMESFAM aparece en 1997, con una primera plática en el exterior de una escuela en el municipio de Atizapan de Zaragoza, en ese entonces las herramientas con las que se contaba para realizar el evento eran: una grabadora y cintas de audio para ambientar.

Los primeros ingresos se obtuvieron de la venta de cintas, que contenían la exposición, y de las aportaciones voluntarias de la gente que estaba presente, estos ingresos eran destinados para cubrir las necesidades diarias de las conferencias y cubrir el costo del material, por lo tanto el desarrollo para estructurar a la empresa fue lento.

Esta organización nace oficialmente en 1998, con la figura de asociación civil, con una integración 100% familiar.



En ese año se compra equipo de audio, se invierte en equipo de transporte, se rentan oficinas y gastos por honorarios de colaboradores, estos se pagaban por hora o día dependiendo de la actividad realizada,

Dado que dependen en un 80% del calendario escolar, hay una inactividad anual de cinco meses. Lo que no permite establecer sueldos fijos.

Los principales problemas fueron: la encases de recursos en los tiempos de inactividad y el arranque de operaciones, ya que las escuelas no atendían ofertas en los primeros meses, esto ocasionó divisiones y conflictos personales, falta de apoyo económico en determinados momentos, falta de pagos y obligaciones, cierre de relaciones con proveedores y búsqueda rápida de créditos, a través de familiares y amigos. Ya que los bancos o instituciones financieras solicitaban referencias que no se tenían.

En 1999 el éxito al modificar e incrementar las exposiciones, crearon una conferencia global con lo cual las ventas aumentaron y el flujo de

efectivo fue más dinámico, esto llevo a una buena racha durante este año, se realizaron varios proyectos como, cambio de oficinas, mejora en honorarios, incremento de compras, sin embargo nunca se proyectaron bajas lo que ocasionó a mediados de este año una crisis dentro de la empresa, que duro hasta el año 2000,

Tomando en cuenta estas experiencias, se opta por contratar a una persona encargada de la administración financiera; se asignan internamente dos funciones principales, el contacto comercial y el área operativa, esta ultima representada por el equipo de conferencia que involucra la venta y salida de material.

En el 2001 se contaba con, un nuevo auto que servia como medio de transporte, nuevo equipo de audio profesional, discos de ambientación, necesidad de una bodega, diversidad de material editorial, y didáctica. Se había involucrado ya a toda la familia para extender contactos, pero las ganancias eran mínimas.

Los gastos superfluos se presentaron en el 2002, comenzó un ciclo de inestabilidad organizacional, todos querían ganar mas, sin embargo, no hubo una motivación de desarrollo lo que implico que colaboradores y familiares se sintieran inconformes presentándose una desconfianza y comentarios incómodos, la persona encargada de administrar sale de la organización dejando información inadecuada y en excesiva deuda interna con proveedores y colaboradores. Lo que implico una reestructuración completa a los procesos y diseños administrativos.

A partir de abril del 2002 y Mayo del 2003 se realiza gran parte de la propuesta que se encuentra en esta tesis; los antecedentes de OMESFAM ayudaron en gran medida a estructurar una base financiera que se presenta a continuación:

5.2 DESARROLLO DEL CASO OMESFAM.

Dada la problemática anterior se propone implantar esta propuesta en dos fases.

FASE 1. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS.

Para mejorar las condiciones generales de Omesfam se proponen efectuar las siguientes políticas

1. Generar manuales y procedimientos en cada área

Para lograrlo se deben enlistar las funciones de cada persona, posteriormente revisar como las realizan, con el seguimiento se encontraran los procedimientos y los perfiles de cada puesto y área

La finalidad es mejorar y hacer rendir a cada persona, en sus funciones y encontrar aptitudes que tal vez no se han detectado.

2. Evitar apalancamientos financieros excesivos

Un préstamo controlado es adecuado, sin embargo su mala administración puede provocar un panorama poco agradable, dado que el negocio puede ser rentable, pero con un alto número de deudas por pagar, esta rentabilidad puede verse disminuida.

Además los factores económicos externos deben de estar siempre en la mira de cualquier empresario, sobre todo en una economía tan inestable como la del país. OMESFAM posee apalancamientos excesivos, lo que implica que sus ganancias son pocas.

OMESFAM debe pactar disminución de plazos y reestructuración de deudas con los acreedores y proveedores, lo que ayudara que las relaciones externas no se pierdan.

3. Generar presupuesto global

Un presupuesto debe de ser una proyección de lo esperado, una visión a futuro basado en hechos reales o pasados, tomando en cuenta todos los factores ventas, costos y deudas.

El presupuesto es el inicio de un plan financiero, ya que es el primer paso para tener el conocimiento real de lo que se espera, se pueden tomar las decisiones pertinentes. Esta herramienta es muy útil para lograr ver las expectativas de la empresa y las metas que desea alcanzar.

4. Generar desarrollo de personal

OMESFAM, posee una misión muy noble y difícil, el rescate de valores, sin embargo es poco el progreso de su gente, hablando en términos de capacitación, desarrollo personal, etc.

Esta parte no solo es exclusiva de OMESFAM, muchas de las empresas pequeñas no desarrollan a su gente, y no se habla de incremento de sueldo o pago de horas extras. El desarrollo involucra que cada dueño posee la obligación moral de ser un líder. Que motive y que haga ver a la gente que le rodea, que vale la pena lo que hacen, que a largo plazo el beneficio de trabajar en un negocio de manera conjunta, lograra traer bienestar para todos

Uno de los beneficios que esto acarrea es una sincera entrega de cada empleado, confianza absoluta y por ende una integridad y honestidad en su trabajo.

5. Evitar gastos innecesarios o exagerados.

Somos un país con una enorme cultura de consumo, lamentablemente este hecho hace que los nuevos empresarios que han logrado una estabilidad, comiencen a gastar en cosas lujosas. Ejemplos hay infinidad, autos, ropa, accesorios de lujo, etc.

Un ejercicio efectivo, consiste en hacer ver la durabilidad y los fines reales de cada artículo a largo plazo, contra algo que si se requiere y es urgente cubrir

OMESFAM, no es la excepción, al ver que tienen el dinero en la mano, se deslumbran y gastan todo en "necesidades 100% familiares", lo cual hace que no se invierta en el negocio.

6. Crear comparativos en financiamiento y proveedores.

Es imperante que en el caso de las compras se evalúen los factores de amortización de una deuda, la tasa de interés que se paga, las multas o recargos, etc.

Además el conseguir un proveedor no solo implica la elaboración de los requerimientos, debe de ser competitivo en costo y calidad, es por ello que se mentalizo a OMESFAM a no trabajar siempre con el mismo proveedor, sino buscar alternativas, quizás en mejores precios o mejores tiempos de entrega.

CLASIFICACION DE GASTOS, COSTOS E INGRESOS

Para poder realizar el flujo de efectivo, hay que hacer una separación de los rubros que utilizan dinero, la clasificación de los ingresos por la actividad que desarrolla, así como las aportaciones que dan cada socio para lograr que las operaciones se puedan cubrir.

Para facilitar esta separación es apropiado:

- a) Que todos los pagos se realicen en un solo día de la semana por parte de la administración, para que se definan los gastos reales de la organización y distinguir los familiares.
- b) Solo hay una caja chica que deberá ser ocupada para gastos menores autorizados por administración. Todos los pagos se comprueban con ficha de depósito.
- c) Asignar una cuota establecida como sueldo

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

La estructura de erogaciones de OMESFAM es la siguiente:



En este caso se puede observar que las erogaciones correspondientes a producción y operación pueden determinarse como costos, mientras que los de administración y otras erogaciones, son gastos.

Después de haberlas detectado es necesario separar los gastos personales del dueño o de los socios de los que realmente son de la organización. Esto ayudara a organizar y planear la estructura financiera. Lo que conlleva a realizar el siguiente paso. La implementación del flujo de efectivo.

IMPLEMENTACION DEL FLUJO DE EFECTIVO.

Todas las empresas requieren saber cuanto de cobra y cuanto se gasta, para lograr saberlo con precisión se recomienda hacer el flujo de efectivo, al clasificar los ingresos y los egresos su implementación suele ser mas sencilla al efectuar categorías o subcuentas.

Un ejemplo de cuenta puede ser los viáticos, sus subcuentas son alimentos, hospedaje, casetas, gasolina, etc., las ventas pueden englobar varios productos audiocassetts, cd's, libros, revistas. La idea general es conocer que tipo de gasto pertenecen al mismo rubro.

FLUJO DE EFECTIVO DEL MES DE MARZO DE 2003

Saldo inicial	1,000	(Este dato corresponde al saldo en Banco)
INGRESOS		
Venta de cassetts	12,500	
Venta de libros	100,000	
Venta de CD	100,000	
Aportaciones voluntarias	5,000	
TOTAL DE INGRESOS	218,500	
EGRESOS		
Pago de material	31.400	
Viáticos (hotel, comidas, pasajes, gasolina, etc.)	10,000	
Comidas de directivos	4.000	
Gastos de representación	800	
Comisiones sobre ventas	2,125	
Pago de luz	3,000	
Pago de agua	200	
Pago de gas	300	
Pago de teléfono	3,500	
Equipo de transporte	6,000	
Equipo de cómputo	1,200	
Renta	4,500	
Gastos varios (Propinas, multas, pasajes, taxis, etc.)	600	
Reparación Eq. de Transporte.	450	
Mantenimiento mobiliario	800	
Honorarios	25,000	
Sueldos administrativos	6,000	
TOTAL EGRESOS	100,475	
TOTAL SALDO FINAL DEL MES		118,025

Con el flujo de efectivo podemos darnos cuenta de los gastos constantes y esporádicos que se presentan.

Para comprobar que las políticas, la separación de los gastos e ingresos, el flujo de efectivo y los presupuestos realizados; han sido positivos, debemos de llevar a cabo un control interno efectivo y eficiente que refleje la realidad de la empresa

FASE 2. CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

CONTROL INTERNO

↳ Realizar una bitácora de todas las actividades realizadas.

Esto es un resumen de las acciones del día, ejecutadas por el área administrativa, con el fin de detectar los pendientes resueltos y los que quedan por resolver, pago a proveedores, registro y revisión de inventarios, proceso de compras y cotizaciones.

Para elaborarla se debe de tener una agenda organizada por horario, una lista de objetivos y pendientes por aclarar, organizarlos de manera semanal, una vez al mes evaluar los avances, lo que ayudara a definir las nuevas prioridades y la asignación de nuevas tareas, reduciendo los costos y mejorando la operación y control administrativo.

↳ **Ejercer los manuales para la adecuada rentabilidad de las conferencias**, específicamente en la rotación de mercancías y la compra de materiales.

El manual de adquisiciones y compras se conforma de los siguientes procedimientos.

Adquisición de mercancía y entrada de inventario.

Objetivo: Tener material al mejor precio, con la calidad, y presentación acordados con los proveedores.

Como política general cada cuatro meses se cotizara por lo menos a tres proveedores los materiales esenciales para el funcionamiento de

Omesfam, con lo que se asegurara que nuestros proveedores efectivamente cumplan con lo requisitos establecidos y desarrollar la sana competencia.

Proceso de entrada a Inventarios.

El proveedor tiene la obligación de presentarse en tiempo y horario establecido a las instalaciones de Omesfam para la entrega de la mercancía.

Su aceptación esta sujeta a una revisión y conteo de material, de una persona responsable de la organización quien verificara la calidad y requerimientos.

Aceptado el producto se firmara un acuse de recibo o bien factura original que será pagada de acuerdo a los tiempos acordados por ambas partes. Dándolo de alta en los inventarios correspondientes.

Salida de mercancía para su venta y distribución.

Todas las salidas de inventario para cuestiones de venta y distribución deberán de ser autorizados y firmados por el director de operaciones y revisados por el auxiliar de ingresos.

La persona responsable de inventarios entregara el requerimiento y no cerrara la caja hasta que el auxiliar de ingresos verifique que el material es el solicitado, estando ambos de acuerdo firmaran la orden de salida.

Al finalizar los eventos el gerente de operaciones entregara el número de unidades vendidas y distribuidas a administración así como el ingreso correspondiente a la organización; a su vez el auxiliar de ingresos reportara el inventario que tiene a su resguardo el cual se le dará entrada nuevamente al almacén.

En caso de diferir los montos con la unidades, éstas serán cargadas en proporción a todo el equipo de conferencia, en comisiones y honorarios, en caso de ser un error completo del auxiliar de ingresos dirección determinara la penalización correspondiente.

↳ Supervisar constantemente las cuentas por pagar.

La parte administrativa debe de evitar tener deudas mayores de 45 días, o bien acordar fechas de pago para evitar conflicto legales, notas de cargo o incremento en tasas de intereses. Por lo que deberá de entregar en cada semana una relación de pago de proveedores, enlistando los pagos generados y los pendientes, así como los días vencidos

↳ Comparar el ejercicio del flujo de efectivo y presupuesto contra lo realizado.

↳ **Verificar el movimiento continuo de la caja chica**, de las cuentas bancarias y de las erogaciones en general, para detectar los gastos innecesarios.

Dada las características de Omesfam, se realizo una búsqueda de información, para determinar la situación financiera con la que se contaba en el año 2002, dando los siguientes resultados en las Cédulas y Estados Financieros, que a continuación se presentan.

OMESFAM A.C.													
UNIDADES Y VALOR DE VENTAS 2002													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Cassette	1000	730	660	548	825	2475	900	0	330	2415	3000	1240	14,710
Pre Unit	30	30	30	30	30	30	30	0	35	35	35	35	35
Vent Cassette	\$ 30,000	\$ 21,900	\$ 19,500	\$ 16,350	\$ 24,750	\$ 74,250	\$ 27,000	\$ -	\$ 11,550	\$ 84,525	\$ 106,000	\$ 43,400	\$ 314,850
Libros	720	450	438	317	676	1,194	1,194	494	494	121	1,143	1,590	7,910
Pre Unit	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Vent Libro	\$ 35,500	\$ 22,500	\$ 21,900	\$ 15,850	\$ 33,800	\$ 59,650	\$ 59,700	\$ -	\$ 24,700	\$ 6,050	\$ 57,150	\$ 57,500	\$ 392,500
Aportaciones	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 6,000	\$ 56,000
	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 6,000	\$ 56,000
IMPORTE TOTAL	\$ 71,500	\$ 49,400	\$ 46,400	\$ 37,200	\$ 63,550	\$ 139,100	\$ 91,700	\$ -	\$ 41,250	\$ 95,575	\$ 188,160	\$ 106,900	\$ 966,350

OMESFAM A.C.													
UNIDADES Y VALOR DE COSTO DE VENTAS 2002													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cassette	850	750	660	560	850	2500	900	0	330	2415	3600	1500	14815
Pre Unit	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Requerimientos	\$ 3,400	\$ 3,000	\$ 2,640	\$ 2,240	\$ 3,400	\$ 10,000	\$ 3,600	\$ -	\$ 1,320	\$ 9,660	\$ 14,400	\$ 6,000	\$ 59,860
Unidades devueltas	30	20	10	15	25	25	25	0	0	0	0	0	125
Total Emplazamientos	\$ 120	\$ 80	\$ 40	\$ 60	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500
Compras Cassette	\$ 3,280	\$ 2,920	\$ 2,600	\$ 2,180	\$ 3,300	\$ 9,900	\$ 3,500	\$ -	\$ 1,320	\$ 9,660	\$ 14,400	\$ 6,000	\$ 59,160
Libros	680	450	440	320	680	1200	500	0	495	121	1150	1200	7236
Pre Unit	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50
Requerimientos	\$ 7,820	\$ 5,175	\$ 5,060	\$ 3,680	\$ 7,820	\$ 13,800	\$ 5,750	\$ -	\$ 5,693	\$ 1,392	\$ 13,225	\$ 13,800	\$ 63,214
Unidades devueltas	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	26
Total Emplazamientos	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50	\$ 11,50
Compras Libros	\$ 7,820	\$ 5,175	\$ 5,037	\$ 3,645	\$ 7,774	\$ 13,766	\$ 5,681	\$ -	\$ 5,681	\$ 1,392	\$ 13,745	\$ 13,800	\$ 62,915
IMPORTE TOTAL	\$ 11,100	\$ 8,095	\$ 7,637	\$ 5,826	\$ 11,074	\$ 23,666	\$ 9,281	\$ -	\$ 7,001	\$ 11,052	\$ 27,545	\$ 19,800	\$ 142,076

OMESFAM A.C.													
GASTOS DE VENTA 2002													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Compras directas	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	1,600 U	19,200 U
Costo de venta	11,900	10,500.00	7,700.00	5,600.00	11,900.00	14,000.00	7,000.00	7,000.00	7,700.00	14,700.00	14,700.00	7,000.00	112,700
TOTAL	\$ 13,500	\$ 12,100	\$ 9,300	\$ 7,200	\$ 13,500	\$ 15,600	\$ 8,600	\$ 1,600	\$ 9,300	\$ 16,300	\$ 16,300	\$ 8,600	\$ 131,900

OMESFAM A.C.													
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN 2002													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Intereses moratorias	570.00	-	804.71	622.85	664.54	4,300.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	8,089.46
Vehículo robado sin seguro	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Multa Oclinas	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	25,200.00
Teléfono	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	49,200.00
Caja chaja	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	54,000.00
Gastos Diversos	30,000.00	20,000.00	27,500.00	19,500.00	18,000.00	20,000.00	15,000.00	12,500.00	25,400.00	21,200.00	32,000.00	28,600.00	264,700.00
Energía eléctrica	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Rentas	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	54,000.00
Sueldos Rubrient	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	69,000.00
TOTAL	\$ 81,170	\$ 44,187	\$ 46,705	\$ 41,723	\$ 46,742	\$ 48,761	\$ 43,781	\$ 35,301	\$ 54,222	\$ 50,044	\$ 60,866	\$ 57,489	\$ 585,989

ORGANIZACION MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.												
FLUJO DE EFECTIVO 2007 OMFESFAM												
	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos												
Saldo inicial	18,000.00	8,730.00	8,262.10	10,483.81	37,792.17	41,557.71	14,016.01	24,054.40	12,846.63	23,619.69	11,439.91	56,499.56
Ventas	66,500.00	44,400.00	41,400.00	32,200.00	58,550.00	134,100.00	82,700.00	1,600.00	36,250.00	60,575.00	163,150.00	100,000.00
Aportaciones	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Disponibles	87,500.00	58,130.00	40,147.90	26,706.19	23,757.63	92,542.29	105,716.01	24,054.40	28,402.37	71,995.31	176,710.09	181,399.56
Egresos												
Proveedores	11,100.00	6,092.00	7,637.00	5,825.50	11,074.00	23,665.50	9,281.00		7,001.00	11,041.50	27,544.50	19,800.00
Acresores				15,000.00	10,000.00	15,000.00	20,000.00			20,000.00	16,000.00	
Comidas dietéticas	1,800.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
Gastos de viaje	11,900.00	10,300.00	7,700.00	5,600.00	11,900.00	14,000.00	7,000.00		7,000.00	14,700.00	14,700.00	7,000.00
Intereses moratorios	870.00	587.10	604.71	622.85	641.54	660.79	660.81	701.03	722.06	743.72	766.03	789.01
vehículo robo					4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Otro Oficinaz	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Mtro Transporte	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
Teléfono	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00
Caja oficial	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Cajeta Quenoz	30,000.00	20,000.00	22,500.00	19,500.00	18,000.00	20,000.00	15,000.00	12,500.00	25,400.00	21,200.00	32,000.00	28,000.00
Energía eléctrica	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Renta	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Sueldos Admin	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Total Egresos	78,770.00	64,382.10	65,641.71	74,498.35	82,315.54	103,529.29	81,661.61	36,901.03	72,023.06	89,385.22	121,210.53	85,695.01
Remanente o Faltante	8,730.00	6,252.10	25,493.61	47,732.17	56,557.71	5,993.99	24,054.40	12,646.63	43,619.69	27,439.91	55,489.56	75,510.54
Prestamos			15,000.00	10,000.00	15,000.00	20,000.00			20,000.00			
Saldo Final de Efectivo	8,730.00	6,252.10	10,483.81	37,792.17	41,557.71	14,016.01	24,054.40	12,846.63	23,619.69	11,439.91	55,489.56	75,510.54

ORGANIZACIÓN MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
 DEL 1RO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

VENTAS BRUTAS		910,350.00
Ventas generales Cassetts	514,850.00	
Ventas generales libros	395,500.00	
COSTO DE VENTAS		141,715.00
Inventario inicial de Casset	600.00	
Compras totales	59,660.00	
Devoluciones sobre compr	500.00	
Saldo final de Cassetts	960.00	
= Costo real de Cassetts	58,800.00	
Inventario inicial de libros	575.00	
Compras totales	83,214.00	
Devoluciones sobre compr	299.00	
Saldo final de Libros	575.00	
= Costo real de libros	82,915.00	
CONTIBUCION MARGINAL		768,635.00
GASTOS DE OPERACIÓN		717,889.46
GASTOS DE VENTA		
Comidas directivos	19,200.00	
Gastos de viaje	112,700.00	
GASTOS DE ADMINISTRACION		
Intereses moratorios	8,089.46	
Vehiculo robo	36,000.00	
Mtto Oficinas	14,400.00	
Mtto Transporte	25,200.00	
Telefono	49,200.00	
Gastos Varios	54,000.00	
Energia electrica	14,400.00	
Rentas	54,000.00	
Sueldos Admon	66,000.00	
OTROS GASTOS		
Gastos Diversos	264,700.00	
UTILIDAD FISCAL		50,745.54
ISR Y PTU		22,835.49
UTILIDAD DEL EJERCICIO		27,910.05

ORGANIZACION MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
CASH	4,500.00	CUENTAS POR PAGAR	5,295.00
BANCOS	71,010.54	ACREEDORES DIVERSOS	31,000.00
DEUDORES DIVERSOS	15,000.00	INTERESES POR PAGAR	930.00
ALMACEN	1,535.00	IMPUESTOS POR PAGAR ISR Y PTU	22,835.49
SUMA CIRCULANTE	<u>92,045.54</u>	SUMA CIRCULANTE	<u>60,060.49</u>
FLUJO		FIJO	
EQUIPO DE TRANSPORTE	172,000.00	ARRENDAMIENTOS VEHICULARES	36,000.00
Tsuini 4 puertas mod. 90	72,000.00	FINANCIAMIENTO A L/P	80,000.00
Camioneta Chrysler Ram 5	100,000.00	SUMA FIJO	116,000.00
EQUIPO DE AUDIO	10,000.00	TOTAL PASIVO	<u>176,060.49</u>
Equalizadores de audio	5,700.00		
Bocinas JVC con tases	2,000.00		
Reproductor de Cd y acces	2,300.00		
Microfonos	20,000.00		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			
Escritorios y sillas	12,500.00	CAPITAL CONTABLE	111,075.00
Telefonia y accesorios	1,300.00	CAPITAL SOCIAL	27,910.05
Archiveros y estantes	6,200.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	138,985.05
SUMA FIJO	<u>212,000.00</u>	TOTAL CAPITAL	
		PASIVO + CAPITAL	<u>315,045.54</u>
DIFERIDO			
GASTOS DE INSTALACION	11,000.00		
Luz	4,500.00		
Telefonia	3,500.00		
Plomeria	3,000.00		
SUMA DIFERIDO	<u>11,000.00</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>315,045.54</u>		

En el flujo de efectivo se puede observar con claridad que en gran parte del año, fue necesario de solicitar aportaciones de los socios para solventar los gastos requeridos durante la actividad de Omesfam, los cuales fueron insuficientes por lo que se tuvieron que solicitar préstamos a terceros.

En el estado de resultados, la clasificación de gastos varios es muy elevada, principalmente por ser desembolsos de la dirección. No se encuadran detectados ya que no hay un registro de estos y comprobantes que ayuden en su clasificación.

En el Estado de Situación Financiera, las deudas a corto plazo pertenecen solo al 15%, las deudas a largo plazo son de casi el 40% y capital social es del 37%.

Dada la información anterior los metas que se pretenden alcanzar son: incrementar las ventas a través de la diversificación de productos mas baratos, cambiar el esquema de ventas, cambiando los cintas de audio por la producción de Cd's.

Se toman precios de venta de \$50.00 por cada artículo de manera indistinta.

Los costos de ventas negociados son de 3.03 para cada disco compacto, y de 10.50 por cada libro.

En base a lo anterior se propone realizar un presupuesto, con los siguientes objetivos.

- a. Tomar un escenario real, con ventas minimas que reflejen una utilidad.
- b. Evitar aportaciones extraordinarias del dueño.
- c. Asegurar la rentabilidad de la empresa.
- d. Clasificar y especificar cada gasto.

Los presupuestos de venta, costos de venta, gastos de venta y administración para llegar a los Estados financieros son:

PRESUPUESTO DE UNIDADES DE VENTA 2003					
	CD Niños	CD Reto	CD Juventud	TOTAL CD'S	Libro
Enero	325	300	250	875	250
Febrero	312	210	175	697	240
Marzo	250	260	230	740	250
Abril	200	230	175	605	225
Mayo	280	500	180	960	225
Junio	290	300	150	740	250
Julio	150	200	220	570	230
Agosto				0	
Septiembre	200	250	220	670	300
Octubre	200	270	200	670	335
Noviembre	150	250	210	610	300
Diciembre	300	500	280	1080	400
SUMAS	2657	3270	2290	8217	3005

PRESUPUESTO DE VALOR / VENTA Y COSTO DE CD				
	Unidades	\$50 Venta por unida	\$3.03 costo por unidad	Utilidad Bruta en Cd's
ENERO	875	43,750.00	2,651.25	41,098.75
FEBRERO	697	34,850.00	2,111.91	32,738.09
MARZO	740	37,000.00	2,242.20	34,757.80
ABRIL	605	30,250.00	1,833.15	28,416.85
MAYO	960	48,000.00	2,908.80	45,091.20
JUNIO	740	37,000.00	2,242.20	34,757.80
JULIO	570	28,500.00	1,727.10	26,772.90
AGOSTO	0	-	-	-
SEPTIEMBRE	670	33,500.00	2,030.10	31,469.90
OCTUBRE	670	33,500.00	2,030.10	31,469.90
NOVIEMBRE	610	30,500.00	1,848.30	28,651.70
DICIEMBRE	1080	54,000.00	3,272.40	50,727.60
TOTALES	8217	410,850.00	24,897.51	385,952.49

PRESUPUESTO DE VALOR / VENTA Y COSTO DE LIBRO				
	Unidades	\$50 Venta por unida	\$3.03 costo por unidad	Utilidad Bruta en Cd's
ENERO	250	12,500.00	757.50	11,742.50
FEBRERO	240	12,000.00	727.20	11,272.80
MARZO	250	12,500.00	757.50	11,742.50
ABRIL	225	11,250.00	681.75	10,568.25
MAYO	225	11,250.00	681.75	10,568.25
JUNIO	250	12,500.00	757.50	11,742.50
JULIO	230	11,500.00	696.90	10,803.10
AGOSTO	0	-	-	-
SEPTIEMBRE	300	15,000.00	909.00	14,091.00
OCTUBRE	335	16,750.00	1,015.05	15,734.95
NOVIEMBRE	300	15,000.00	909.00	14,091.00
DICIEMBRE	400	20,000.00	1,212.00	18,788.00
TOTALES	3005	150,250.00	9,105.15	141,144.85

CIA. OMESFAM 2003
PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALOR 2003

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
CP Conceptos	245	213 00	246 00	220	220	246	224	206	0	206	210	204	1406
Libros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pre-Link	12 250	11 750	12 200	11 000	11 000	12 200	11 250	10 000	0	10 000	10 500	14 200	144 000
Total Vent. Mens.	861	687	728	694	690	729	690	659	0	659	659	600	1010
CPD	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pre-Link	31 050	34 350	35 000	29 000	47 500	36 050	38 000	32 950	0	32 950	32 950	30 000	30 250
Total Vent. Mens	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
IMPORTE TOTAL	55 200	46 100	48 200	40 200	58 500	48 250	39 250	47 250	0	49 400	44 200	61 250	585 250

CIA. OMESFAM
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALOR 2003

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
CP Conceptos	345	235	246	220	220	246	224	206	0	206	210	204	1406
Libros	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50
REQUERIMIENTOS	2 573	2 468	2 583	2 310	2 310	2 583	2 563	2 308	0	2 308	2 453	3 087	30 429 50
Libros 2% Encargado	52 50	52 50	42 00	52 50	52 50	42 00	52 50	42 00	0	42 00	52 50	63 00	348 00
Total Involuciones	2 520 00	2 415 00	2 541 00	2 257 50	2 257 50	2 541 00	2 510 00	2 266 00	0	2 266 00	2 405 50	3 150 50	29 841 00
CPD	801	887	728	694	690	729	690	659	0	659	659	600	1010
Pre-Link	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011
Total Involuciones	2 608 33	2 081 91	2 552 84	1 709 82	2 078 50	2 552 83	1 999 80	1 998 77	0	1 998 77	1 998 77	1 811 00	34 564 21
CPD 2% Encargado	14	10	11	11	10	11	10	11	0	11	10	10	10
Pre-Link	42 47	39 20	36 26	33 33	30 30	33 33	30 30	33 33	0	33 33	33 33	30 30	30 30
Total Involuciones	2 566 41	2 051 31	2 163 48	1 766 40	2 048 30	2 175 54	1 966 50	1 966 50	0	1 966 54	1 963 44	1 787 70	3 342 10
CPD 2%	5 006 41	4 466 31	4 710 48	4 023 89	5 105 20	4 716 54	4 378 50	5 028 44	0	5 028 44	4 811 70	6 738 40	54 043 81
IMPORTE TOTAL	5 006 41	4 466 31	4 710 48	4 023 89	5 105 20	4 716 54	4 378 50	5 028 44	0	5 028 44	4 811 70	6 738 40	54 043 81

CÍA. OMESFAM													
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA 2003													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Comisiones	\$ 10,825	\$ 4,610	\$ 4,870	\$ 4,070	\$ 5,850	\$ 4,875	\$ 1,925	\$ -	\$ 4,775	\$ 4,945	\$ 4,470	\$ 6,755	\$ 99,970
Gastos de viaje	\$ 3,000	\$ 2,400	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 36,000
Otros Represent.	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 19,200
TOTAL	\$ 15,425	\$ 9,210	\$ 9,470	\$ 8,670	\$ 10,450	\$ 9,475	\$ 8,525	\$ 4,600	\$ 9,375	\$ 9,445	\$ 9,070	\$ 11,355	\$ 115,170

CÍA. OMESFAM													
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS 2003													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Alquiler	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6,000
Energía eléctrica	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 54,000
Renta	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 42,000
Traslados	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 72,000
Sueldos Admini	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 5,400
Rep. Eq. Transp	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 4,800
Almuer. Oficina	\$ 15,750	\$ 18,750	\$ 18,750	\$ 17,750	\$ 18,750	\$ 17,999	\$ 15,750	\$ 11,999	\$ 17,999	\$ 18,750	\$ 17,950	\$ 17,950	\$ 211,852
TOTAL	\$ 15,750	\$ 18,750	\$ 18,750	\$ 17,750	\$ 18,750	\$ 17,999	\$ 15,750	\$ 11,999	\$ 17,999	\$ 18,750	\$ 17,950	\$ 17,950	\$ 206,902

ORGANIZACIÓN MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.												
FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA 2000												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos												
Saldo inicial	75,510.34	72,950.30	77,790.66	84,726.85	90,149.52	105,510.49	112,785.62	116,784.12	92,234.12	101,629.08	109,408.74	117,277.04
(1) don	12,250.00	1,750.00	11,300.00	11,000.00	11,000.00	12,300.00	11,250.00	-	14,800.00	16,500.00	14,700.00	17,010.00
(1)	43,050.00	34,350.00	36,400.00	29,700.00	47,900.00	36,450.00	28,000.00	-	32,950.00	32,950.00	30,000.00	50,500.00
Otros ingresos	12,000.00	-	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,300.00	-	1,000.00	1,000.00	-	1,000.00	-
Disponible	182,810.34	120,050.30	127,490.66	125,428.85	149,049.52	152,260.49	151,035.62	147,784.12	141,984.12	151,079.08	155,108.74	164,297.04
Egresos												
Prov. Eban	2,520.00	3,415.00	3,541.00	3,237.50	3,237.50	3,541.00	2,310.00	-	3,066.00	3,066.00	3,413.30	3,406.50
Prov. Cte	2,566.41	2,451.31	2,149.48	1,764.40	2,148.30	2,325.54	640.00	-	1,905.84	1,905.84	1,783.34	2,342.10
Mobiliario	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Comercio	10,825.00	4,500.00	4,878.90	4,070.00	3,859.00	4,875.00	3,225.00	-	4,275.00	4,944.50	4,025.00	6,755.00
Gros. de viaje	3,000.00	3,000.00	3,000.00	2,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gros. Egresos	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
Agua y luz	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Energia electrica	2,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Bebidas	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Telefono	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Sueldos Admon	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Item. En. Transp	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Manten. Oficina	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Pago G. Instalac	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33	1,833.33
Pago Eq. Audio	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Ingresos	22,835.49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por pagar	910.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	69,860.24	62,259.64	42,763.81	33,277.12	44,139.03	41,974.87	36,251.50	24,350.00	40,344.44	41,670.84	37,831.70	45,945.90
Remanente												
Creditos	72,950.30	77,790.66	84,726.85	90,149.52	105,510.49	112,785.62	116,784.12	92,234.12	101,629.08	109,408.74	117,277.04	124,297.04
Saldo Final	72,950.30	77,790.66	84,726.85	90,149.52	105,510.49	112,785.62	116,784.12	92,234.12	101,629.08	109,408.74	117,277.04	124,297.04

ORGANIZACIÓN MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.
ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA
DEL 1RO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

VENTAS BRUTAS		559,325.00
Ventas global Cd	401,850.00	
Ventas globales de Libros	145,475.00	
Ventas global de Cassetts	12,000.00	
 COSTO DE VENTAS		 54,041.61
Inventario inicial de CD	0.00	
+ Compras	24,564.21	
- Devoluciones s/ compras	363.60	
= Costo real de CD	24,200.61	
Inventario inicial Libros	0.00	
+ Compras	30,429.00	
- Devoluciones s/ compras	588.00	
= Costo real de libras	29,841.00	
 CONTIBUCIÓN MARGINAL		 505,283.39
 GASTOS DE OPERACIÓN		 369,622.30
GASTOS DE VENTA		
Comisiones	59,970.00	
Gtos. de viaje	36,000.00	
Gtos. Represen.	19,200.00	
GASTOS DE ADMINISTRACION		
Agua y gas	6,000.00	
Energia electrica	33,000.00	
Renta	54,000.00	
Telefono	42,000.00	
Sueldos Admon	57,000.00	
Reparación Equipq Transporte	9,302.30	
Mantenimiento de oficinas	5,600.00	
Amortización	550.00	
Depreciaciones	47,000.00	
 UTILIDAD FISCAL		 135,661.09
ISR Y PTU		61,047.49
UTILIDAD DEL EJERCICIO		74,613.60
RESERVA DE CONTINGENCIAS		9,699.77
UTILIDAD NETA		64,913.83

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
CAJA	1,500.00	IMPUESTOS POR PAGAR	61,047.49
BANCOS	137,261.14	ACREEDORES DIVERSOS	3,902.30
DEUDORES DIVERSOS	7,500.00	SUMA CIRCULANTE	64,949.79
ALMACEN	717.30		
SUMA CIRCULANTE	<u>147,098.44</u>	FINO	
		FINANCIAMIENTO VEHICULAR	44,000.00
FLUJO	129,000.00	SUMA FINO	<u>44,000.00</u>
EQUIPO DE TRANSPORTE	72,000.00		
Tsuru 4 puertas mod 90	100,000.00	TOTAL PASIVO	<u>108,949.79</u>
Camionetas Chrysler Ram 92	-43,000.00		
Depreciación			
EQUIPO DE AUDIO	18,000.00		
Equalizadores de audio	10,000.00	CAPITAL CONTABLE	
Bocinas JVC con bases	5,700.00	CAPITAL SOCIAL	111,075.00
Reproductor de Cd y accesorios	2,000.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	64,913.83
Microfonos	2,300.00	UTILIDAD ACUMULADA	27,910.05
Depreciación	-2,000.00	RESERVA DE CONTINGENCIAS	9,699.77
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	18,000.00	TOTAL CAPITAL	<u>213,598.65</u>
Escritorios y sillas	12,500.00	PASIVO + CAPITAL	<u>322,548.44</u>
Teléfono y accesorios	1,300.00		
Air/iveros y estantes	6,200.00		
Depreciación	-2,000.00		
SUMA FINO	<u>165,000.00</u>		
INFERIDO			
GASTOS DE INSTALACIÓN	10,450.00		
Luz	4,500.00		
Teléfono	3,500.00		
Plomería	3,000.00		
Amortización	-550.00		
SUMA DIFERIDO	<u>10,450.00</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>322,548.44</u>		

Notas.

- Las comisiones se dan al 10% sobre el total de las ventas.
- El rubro de vehículo corresponde a la mensualidad del Jetta azul mod. 2003.
- Los gastos de representación son los gastos de visitas personales a las escuelas generalmente son fijos.
- Se pagan los gastos de instalación realizados en el 2002

Por lo tanto la propuesta del flujo de efectivo refleja los siguientes avances en la planeación financiera.

- Se evitan las compras de urgencia sin tener planeada la aplicación del efectivo.
- Se administran los pagos pendientes de arrendamientos, proveedores y acreedores.
 - Las aportaciones de los socios ya no son necesarias, para lograr sobrellevar las operaciones de la empresa.
 - Se observan números de venta y de costos reales, que ayudan a tomar decisiones desde el inicio de las operaciones.
 - Los pagos de arrendamientos y deudas a largo plazo se encuentran reducidos.
 - Se logra tener utilidades suficientes para que al final del año se logren comprometer deudas hipotecarias.

Los **estados financieros pro forma** muestran en resumen lo siguiente:

a) Balance General.

1. Líquides bancaria, una caja chica promedio de \$1500
2. Disminución de deudas a corto y largo plazo.
3. Se capitalizan las utilidades y se generan reservas de contingencia.
4. Se paraliza en lo posible el apalancamiento, hasta que las ventas crezcan.

b) Estado de Resultados.

- Refleja la utilidad de cada producto, controlando su venta y costo de ventas a través de inventarios.

- Se contemplan todos los gastos de operación y logra una utilidad
- Propone las reservas y su aplicación, reflejando los montos mínimos a lograr, para que Omesfam pueda mantenerse en el mercado.
- Define claramente la proporción que le corresponde al costo, los gastos y la utilidad sobre las ventas.

De acuerdo a los datos proporcionados por Dirección y la estructura probable del flujo de efectivo los estados financieros, fueron muy similares a los determinados en el 2002. Con la gran diferencia de que las utilidades no tendrán que ser repartidas entre los socios, ya que no habrá aportaciones extraordinarias.

El costo de venta se ubica en un 10%, mientras que los gastos de operación, reflejan un 87% sobre el total de la venta, logrando una utilidad de 4% antes de impuestos

Se propone aumentar los eventos dando conferencias en el mismo calendario pero dos en el mismo día.

Una de las ideas para asegurar el cumplimiento mínimo de este proyecto es realizar lo siguiente

1. **Una reserva de operación:** Del importe total de las ventas efectuadas, apartar el porcentaje correspondiente de los insumos y llevarlo a una cuenta de inversión, este ejercicio pretende evitar atrasos con proveedores y acordar fechas de pago. Cuando este proceso se depure no será necesario apartar el dinero, y se puede utilizar como una reserva para enfrentar altas en precios de materia prima, pago de compras extraordinarias o bien integrarse al capital.

2. **Una reserva de contingencias.** Esta reserva es necesaria, ya que la finalidad es prever siniestros, accidentes o eventos inesperados, que pongan en peligro a la empresa. Esta reserva debe de tener mucha restricción de retiro, salvo que se considere innecesaria se podrá disponer de ella, como parte inherente del capital social. Esta reserva se determina de la utilidad del ejercicio en un porcentaje del 12% al 13%.

Finalmente, cada rubro de gastos debe de ser cuidado, determinar con certeza que corresponde a ventas, administración y gastos personales.

La efectividad de este caso depende de la disposición a cambios radicales en retiros de efectivo y compras que verdaderamente sean necesarias.

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una de las prioridades operativas de la propuesta fue determinar la inactividad anual, dado la dificultad de trabajar todos los días se decidió, dar las conferencia de forma matutina y vespertina, este fue el resumen final de eventos realizados en el año.

RESUMEN DE EVENTO REALIZADOS EN EL AÑO 2003				
	Días	Eventos		Total de Eventos
	Activos	Matutino	Vespertino	
Enero	10	10	6	16
Febrero	13	13	8	21
Marzo	12	12	1	13
Abril	16	16	7	23
Mayo	15	15	4	19
Junio	19	14	10	24
Julio	10	10	5	15
Agosto	0	0	0	0
Septiembre	11	11	11	22
Octubre	16	16	16	32
Noviembre	15	15	15	30
Diciembre	8	8	8	16
SUMAS	145	140	91	231

Dado un promedio mensual de 4 meses activos al año, las actividades se incrementaron a 7 meses, tomando la base de 360 días.

Con todo esto se realizaron las cedulas de ventas, de costo de ventas, gastos de venta y administración, concluyendo con los Estados Financieros, que a continuación se muestran:

CIA. OMESFAM														
VENTAS EN UNIDADES Y VALOR 2003														
Nº	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Casaca	1,040	871	1,040	1,220	651								4,832
	Prc. Unit	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50								\$ 50.00
	Total Vent. Mens.	\$ 52,000	\$ 43,550	\$ 52,000	\$ 61,000	\$ 32,550								\$ 241,100
	Libro	100	88	100	377	655	725	550	0	660	1120	650	750	4671
	Prc. Unit	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 30	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
	Total Vent. Mens.	\$ 5,000	\$ 4,400	\$ 5,000	\$ 18,850	\$ 32,750	\$ 36,250	\$ 27,500		\$ 33,000	\$ 55,000	\$ 32,500	\$ 37,500	\$ 283,520
	CD					1679	1737	1283	0	2033	1580	1985	2160	12,457
	Prc. Unit					\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 30	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
	Total Vent. Mens.					\$ 83,950	\$ 86,850	\$ 64,150		\$ 101,650	\$ 79,000	\$ 99,250	\$ 108,000	\$ 622,820
	IMPORTE TOTAL.	\$ 57,000	\$ 47,950	\$ 57,000	\$ 74,850	\$ 149,250	\$ 123,100	\$ 91,650		\$ 134,650	\$ 135,000	\$ 131,750	\$ 145,500	\$ 1,147,500

CIA. OMESFAM														
COSTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALOR DE 2003														
Nº	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Casaca	800	871	1,040	1,220	651								4,582
	Prc. Unit	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00								\$ 4.00
	Total Vent. Mens.	\$ 3,200	\$ 3,484	\$ 4,160	\$ 4,880	\$ 2,604								\$ 18,328
	Libro	0	88	100	273	655	725	550	0	660	1120	650	750	5571
	Prc. Unit	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.50
	Total Vent. Mens.		\$ 924	\$ 1,050	\$ 2,867	\$ 6,878	\$ 7,613	\$ 5,775		\$ 6,930	\$ 11,760	\$ 6,825	\$ 7,875	\$ 58,406
	CD	0	0	0	0	1679	1737	1283	0	2033	1580	1985	2160	12457
	Prc. Unit					\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25		\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25
	Total Vent. Mens.					\$ 3,778	\$ 3,908	\$ 2,887		\$ 4,574	\$ 3,555	\$ 4,466	\$ 4,860	\$ 28,028
	IMPORTE TOTAL.	\$ 3,200	\$ 4,408	\$ 5,210	\$ 7,747	\$ 13,259	\$ 11,521	\$ 8,662		\$ 11,504	\$ 15,315	\$ 11,291	\$ 12,735	\$ 104,852

CIA. OMIESFAM													
GASTOS DE VENTA 2003													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Honorarios	\$ 4,700	\$ 4,795	\$ 5,700	\$ 7,465	\$ 14,925	\$ 12,310	\$ 9,165	\$ -	\$ 13,465	\$ 13,500	\$ 13,175	\$ 14,550	\$ 144,750
Utilizaciones	\$ 8,715	\$ 2,877	\$ 3,420	\$ 4,479	\$ 8,958	\$ 7,386	\$ 5,499	\$ -	\$ 8,079	\$ 8,100	\$ 7,965	\$ 8,730	\$ 74,145
Costos de viaje	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 6,000	\$ 1,500	\$ 4,500	\$ 6,000	\$ 7,000	\$ -	\$ 10,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ -	\$ 8,000
Comisión de libros	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ 2,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 2,000	\$ 24,000
Alquiler Repuestos	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 19,200
TOTAL	\$ 25,015	\$ 12,272	\$ 16,720	\$ 15,044	\$ 33,980	\$ 33,296	\$ 24,264	\$ 1,600	\$ 35,144	\$ 39,200	\$ 38,680	\$ 34,840	\$ 310,095

CIA. OMIESFAM													
GASTOS ADMINISTRATIVOS 2003													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Agua y gas	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6,000
Energía eléctrica	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ 15,000
Mano	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 54,000
Telefonos	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 42,000
Normas Adman	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 84,000
Pagos Wch	\$ 3,000	\$ 6,000	\$ 5,000	\$ 3,000	\$ 2,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 23,500
Transporte	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 5,400
Mano Manten	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 9,600
TOTAL	\$ 18,750	\$ 22,750	\$ 20,750	\$ 21,750	\$ 23,250	\$ 19,450	\$ 14,250	\$ 12,550	\$ 15,350	\$ 16,350	\$ 27,550	\$ 13,550	\$ 224,800

ORGANIZACIÓN MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
 DEL 1RO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

VENTAS BRUTAS		1,147,500.00
Ventas generales Cassetts	241,100.00	
Ventas generales Libros	283,550.00	
Ventas generales CD's	622,850.00	
COSTO DE VENTAS		104,851.75
Costo de ventas Cassett	18,328.00	
Costo de ventas Libro	58,495.50	
Costo de ventas Cd	28,028.25	
CONTRIBUCION MARGINAL		1,042,648.25
GASTOS DE OPERACIÓN		639,928.34
GASTOS DE VENTA		
Honorarios	114,750.00	
Comisiones	74,145.00	
Gtos. de viaje	78,000.00	
Comidas de direc.	24,000.00	
Gtos. Represen.	19,200.00	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
Agua y gas	6,000.00	
Energia electrica	15,000.00	
Renta	54,000.00	
Telefono	42,000.00	
Sueldos Admon	63,000.00	
Página Web	10,000.00	
Gastos Varios	23,500.00	
Rep. Eq. Transp.	5,400.00	
Manten. Mobilia.	5,600.00	
Depreciación	104,783.34	
Amortización	550.00	
UTILIDAD FISCAL		402,719.91
ISR Y PTU		181,223.96
UTILIDAD DEL EJERCICIO		221,495.95
RESERVA DE CONTINGENCIAS 13%		28,794.47
UTILIDAD NETA		192,701.48

ORGANIZACIÓN MEXICANA PARA LA SUPERACIÓN FAMILIAR A.C.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

ACTIVO		PASIVO		
CIRCULANTE		CIRCULANTE		
CAJA	1,500.00	IMPUESTOS POR PAGAR	181,223.26	
BANCOS	168,798.30	ACREEDORES DIVERSOS	7,877.92	
DEUDORES DIVERSOS	7,500.00	SUMA CIRCULANTE	<u>189,101.88</u>	
ALMACÉN	<u>9,401.25</u>			
SUMA CIRCULANTE	<u>187,199.55</u>			
FIJO		FIJO		
EQUIPO DE TRANSPORTE	559,000.00	FINANCIAMIENTOS VEHICULARES	279,900.00	
Jetta -mod 2003 azul	188,000.00	SUMA FIJO	<u>279,900.00</u>	
Ford Win Star	277,800.00			
Jetta -mod 2004 Blancos	205,000.00	TOTAL PASIVO	<u>469,001.88</u>	
Depreciación (8 meses)	-91,166.67			
EQUIPO DE AUDIO		28,783.33		
Equipos de audio	17,000.00			
Botinas JVC con bases	8,000.00	CAPITAL CONTABLE		
Reproductor de Cd y accesorios	3,500.00	CAPITAL SOCIAL	171,075.00	
Microfonos	3,000.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	192,701.48	
Depreciación acumulada	-4,716.67	UTILIDAD ACUMULADA	11,910.05	
EQUIPO DE CÓMPUTO		26,200.00	RESERVA DE CONTINGENCIAS	28,794.47
Compuq presano XP	15,000.00	TOTAL CAPITAL	<u>360,481.00</u>	
Impresora laser	5,500.00			
Quemador CDs	13,000.00	PASIVO + CAPITAL	<u>839,483.83</u>	
Depreciación acumulada	-6,700.00			
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		17,800.00		
Escriritorios y sillas	12,500.00			
Stacks bodega	2,000.00			
Telefonos y accesorios	1,300.00			
Archiveros y estantes	6,200.00			
Depreciación acumulada	-4,200.00			
SUMA FIJO	<u>632,383.33</u>			
DIFERIDO				
GASTOS DE INSTALACIÓN	9,900.00			
Luz	4,500.00			
Telefonos	3,500.00			
Plomería	3,000.00			
Amortización	-1,100.00			
SUMA DIFERIDO	<u>9,900.00</u>			
TOTAL ACTIVO	<u>819,483.83</u>			

En el presupuesto se proyectó solo ventas de CD y Libro, sin embargo durante los primeros meses se continuó vendiendo el cassette y libro, dado que a principios de año se determinó esperar que la planeación anual se presentara de forma aceptable. De igual manera la inducción del CD al mercado, debía de ser planeada ya que su desarrollo dependía de producción, edición y grabación

El comportamiento de las ventas por producto fue el siguiente:

DETALLE UNIDADES DE VENTA 2003							
	LIBRO	KCT Padres	KCT Jóvenes	KCT niños	CD Niños	CD Reto	CD Juventud
Enero	0	480	400	624	0	0	0
Febrero	32	630	525	420	0	0	0
Marzo	28	325	325	390	0	0	0
Abril	50	920	575	644	0	0	0
Mayo	1710	190	285	247	1140	1045	285
Junio	1450	0	0	0	1740	1015	27.53
Julio	675	0	0	0	675	750	225
Agosto	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	1320	0	0	0	1320	1826	920
Octubre	2240	0	0	0	1240	1600	320
Noviembre	1300	0	0	0	1440	1630	900
Diciembre	1500	0	0	0	1600	1920	800
SUMAS	10305	2545	2110	2325	9155	9786	3477.53
Totales	10,305			6,980			22,419

Las ventas realizadas del 2003 contrasta con lo propuesto dado que no fue hasta abril donde se invirtió en la producción de libro de manera conjunta con los Cds, esto se debió específicamente a que no se tenía el suficiente solvencia para cubrir los gastos que generaba la empresa y pagar la inversión inicial en este proyecto.

Mayo fue el detonante de ambos proyectos respaldados por la venta de Cassetts, que era el principal motor de ventas de Omesfam, quedando el precio de venta homologado en \$50.00.

Los costos de cada producto se acordaron de manera fija, con cada proveedor, por lo que no hubo variantes durante el año y medio que cubría el acuerdo. Los costos de cada producto fueron.

Cassett \$4.00 por unidad
CD's \$2.50 por unidad
Libro \$10.50 por unidad

Los dos nuevos vehículos que se adquirieron por arrendamiento, se adquirieron pagando como enganches los autos anteriores, se cargan a gastos de venta ya que son ocupados para que el personal se transporte, las comisiones se pagan conforme a la tasa del 6%.sobre las ventas brutas.

A continuación se muestran los cuadros de comparación, donde se reflejan las variaciones, entre los Estados Financieros 2002, Estados Financieros Pro-Forma 2003 y Real 2003.

**ORGANIZACION MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.
COMPARACION REAL 2002, CONTRA PRESUPUESTO 2003**

CONTROL PRESUPUESTAL

CONCEPTO	REAL 2002	PPTO 2003	Variación	%	COMENTARIOS
Caja	4,500.00	1,500.00	-3000.00	-0.67	Se propone disminuir la caja en un 67% controlando las salidas, con autorizaciones
Bancos	71,010.54	137,381.14	66370.59	0.93	El aumento en bancos se debe a la dinamica del flujo de efectivo y logra evitar prestamos externos
Deudores diversos	15,000.00	7,500.00	-7500.00	-0.50	Se proyecta el pago de la mitad de las deudas que se tiene al cierre del 2002
Almacén	1,535.00	717.30	-817.70	-0.53	Disminución en inventarios con en un 53% evitando la administración de bodega y agilizo las ventas
Equipo de Transporte	172,000.00	129,000.00	-43000.00	-0.25	La disminución se debe a la depreciación correspondiente
Equipo de Audio	20,000.00	18,000.00	-2000.00	-0.10	La disminución se debe a la depreciación correspondiente
Mobiliario y Equipo de Oficina	20,000.00	18,000.00	-2000.00	-0.10	La disminución se debe a la depreciación correspondiente
Gastos de Instalación	11,000.00	10,450.00	-550.00	-0.05	La disminución se debe a la amortización correspondiente
Cuentas por Pagar	5,295.00	0.00	-5295.00	-1.00	Se proyecta pagar todas las deudas a corto plazo, siendo cuentas por pagar la cuenta mas cercana para saldaria
Acreedores Diversos	31,000.00	3,902.30	-27097.70	-0.87	Nuestros pagos a acreedores deben disminuir en un 87% en el 2003
Intereses por Pagar	930.00	0.00	-930.00	-1.00	Se deben de liquidar todos lo intereses pendientes
Impuestos por Pagar ISR y PTU	22,835.49	61,047.49	38212.00	1.67	El aumento es directamente proporcional al aumento en ventas y utilidad tomando un 35% de ISR y un 10% de PTU
Arrendamientos Vehiculares	36,000.00	0.00	-36000.00	-1.00	La proyección para el 2003 es pagar todo el arrendamiento pendiente
Financiamiento a Largo Plazo	80,000.00	44,000.00	-36000.00	-0.45	El financiamiento para el 2003 es bajar a un 45% la deuda de financiamiento vehicular
Capital Social	111,075.00	111,075.00	0.00	0.00	El capital social no tiene variaciones, se respeta el capital original.
Ventas generales CD's	0	401,850.00	401850.00	0.00	Se pretende la entrada de Cd's como material editorial
Ventas generales Cassetts	514,850.00	12,000.00	-502850.00	-0.98	La venta de cassetts sera el saldo final que se tiene en Almacen

ORGANIZACION MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C. COMPARACION REAL 2002, CONTRA PRESUPUESTO 2003				
CONTROL PRESUPUESTAL				
CONCEPTO	REAL 2002	PPTO 2003	Variación	%
Ventas generales libros	395,500.00	145,475.00	-250,025.00	-0.63
Costos Cassett	58,800.00	0.00	-58,800.00	-1.00
Costos Libro	82,915.00	29,841.00	-53,074.00	-0.64
Costos CD	0.00	24,200.61	24,200.61	0.00
Comidas directivos	19,200.00	0.00	-19,200.00	-1.00
Gastos de viaje	112,700.00	36,000.00	-76,700.00	-0.68
Comisiones	0.00	59,970.00	59,970.00	0.00
Gastos de representación	0.00	19,200.00	19,200.00	0.00
Intereses moratorios	8,089.46		-8,089.46	-1.00
Mto Oficinas	14,400.00	5,600.00	-8,800.00	-0.61
Mto Transporte	25,200.00	9,302.30	-15,897.70	-0.63
Telefono	49,200.00	42,000.00	-7,200.00	-0.15
Energia electronica	14,400.00	33,000.00	18,600.00	1.29
Sueldos Admon	66,000.00	57,000.00	-9,000.00	-0.14
Agua y Gas	0	6,000.00	6,000.00	0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	27,910.05	64,913.83	37,003.78	1.33
Gastos Generales	264,700.00		-264,700.00	-1.00
Reserva de contingencias	0.00	9,699.77	9,699.77	0.00

COMENTARIOS

Se proyecta una baja en ventas de libro, para que una parte proporcional sea sustituida por el Cd

No se tiene contemplada la compra de mas cassetts para el 2003

Al presupuestar la cantidad de libros que se van a utilizar, nos permite obtener mejores precios.

En el presupuesto 2003, se plantea vender el Cd's, cosa que nunca se realizo en el año 2002

Se aconseja disminuir las comidas innecesarias, ya que es un gasto superfluo.

Planeandó de una forma adecuado todas las salidas a provincia, se pueden disminuir los costos de las mismas.

En el presupuesto 2003, si se reflejan los gastos por comisiones, ya que el en año 2002, se consideraba un gasto vario.

Este rubro se integra en el presupuesto, ya que es muy necesario darnos a conocer en nuestro mercado.

Al presupuestar debidamente los gastos y compras, se pretende no tener necesidad de pagar intereses por los saldos de estos.

Se propone disminuir los gastos, en la medida que sea posible

Este rubro se integra en el presupuesto, ya que no se tomaba en cuenta con anterioridad

Se puede notar que con una mejor planeación de los gastos, y eliminando los que no son necesarios, se obtiene una utilidad mayor.

En el año 2002, no se tenia registro, de cómo o en que se gataba el dinero.

Se recomienda realizar esta reserva para evitar contratiempos.

ORGANIZACION MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.
COMPARACION PRESUPUESTO 2003, REAL 2003.

CONTROL PRESUPUESTAL

CONCEPTO	PPTO 2003	REAL 2003	VARIACION	%	COMENTARIO
Bancos	137,381.14	168,798.30	31417.16	0.23	
Almacén	717.30	9,401.25	8683.95	12.11	
Equipo de Transporte	129,000.00	559,000.00	430000.00	3.33	Se sustituye el robo del Tsuru, se vende la camioneta y se gestiona la compra de una camioneta y dos vehículos, pagando enganches y pagos a capital
Equipo de Audio	18,000.00	28,783.33	10783.33	0.60	Se invierte un 60% mas en equipo de audio para mejorar la presentacion y calidad del evento
Equipo de Computo	0.00	26,800.00	26800.00	0.00	Se invierte este año en equipo de Computo con las ganancias generadas
Mobiliario y Equipo de Oficina	18,000.00	26,800.00	8800.00	0.49	Se mejora las instalaciones administrativas
Gastos de Instalación	10,450.00	9,900.00	-550.00	-0.05	La disminucion radica en la amortizacion
Acreedores Diversos	3,902.30	7,877.92	3975.62	1.02	
Impuestos por Pagar ISR y PTU	61,047.49	181,223.96	120176.47	1.97	A mayor Utilidad, mayores son los impuestos que se tiene que cubrir
Financiamiento a Largo Plazo	44,000.00	279,900.00	235900.00	5.36	El aumento se debe a la fuerte inversion en equipo de transporte
Ventas generales CD's	401,850.00	622,850.00	221000.00	0.55	Los Cd's se implementan hasta mediados del año, pero la induccion de 1 a 3 mejora el impacto en el mercado
Ventas generales Cassetts	12,000.00	241,100.00	229100.00	19.09	Los cassetts se siguen vendiendo surante los primeros meses dado la falta de recursos para invertir de manera fuerte en el libro y el Cd
Ventas generales libros	145,475.00	283,550.00	138075.00	94.91	Los libros, y los Cd's son mas atractivos que los cassetts por lo que el aumento en sus ventas repuntan con las salidas a provincia
Costos Cassett	0.00	18,328.00	18328.00		Se planeo que los cassetts salieran del mercado, por ello es que no se contemplan en te presupuesto, sin embargo, en la operación real se tuvo un ingreso notable por los mismos.
Costos Libro	29,841.00	58,495.50	28654.50	0.96	Se logra superar la estimaciones de venta con lo que las compras aumentan en un 96% de lo proyectado debido a la induccion en provincia
Costos CD	24,200.61	28,028.25	3827.64	0.16	Variaron los costos de Cd's, ya que tuvieron buena aceptación en el mercado.

ORGANIZACION MEXICANA PARA LA SUPERACION FAMILIAR A.C.
COMPARACIÓN PRESUPUESTO 2003, REAL 2003.

CONTROL PRESUPUESTAL

CONCEPTO	REAL 2002	PPTO 2003	Variaclon	%	COMENTARIOS -
Gastos de viaje	36,000.00	78,000.00	42000.00	1.17	Se lograron concertar mas citas con escuelas, para poder realizar las conferencias, y se tuvo que viajar más
Comisiones	59,970.00	74,145.00	14175.00	0.24	Las comisiones variaron, porque hubo más contactos con diferentes escuelas.
Mito Transporte	9,302.30	5,400.00	-3902.30	-0.42	Se intenta disminuir los gastos.
Energia eléctrica	33,000.00	15,000.00	-18000.00	-0.54	Se sobrestimo el gasto de este rubro
Sueldos Admon	57,000.00	63,000.00	6000.00	0.11	
Utilidad del Ejercicio	64,913.83	192,701.48	127787.65	1.97	La utilidad es mayor a lo presupuestado, ya que se incremento el número de conferencias y esto aumenta las ventas de los productos
Depreciación	47,000.00	104,783.34	57783.34	1.23	Se refleja una gran diferencia, ya que se pudieron adquirir, mas equipo de transporte y de computo.
Reserva de contingencias	9,899.77	28,794.47	19094.71	1.97	Al tener una mayor utilidad, tambien es mayor el monto de la reserva.

El siguiente cuadro refleja las actividades que se realizaban antes y las que se cambiaron con la propuesta.

Actividades antes de propuesta	Actividades posteriores a propuesta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los ingresos se dan sin un adecuada clasificación y registro, ▪ No hay separación entre gastos familiares y personales con lo de la empresa ▪ Las compras se presentan de manera urgente y no se posee crédito, ▪ Caja chica tiene un fondo excesivo ▪ El riesgo de quiebra es muy alto ▪ No hay una planificación para incrementar las ventas ▪ No hay estrategia de comisiones y pago de honorarios ▪ No hay un registro de las aportaciones de los socios <p>Se desconoce el costo real por evento tomando en cuenta todos los factores involucrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los ingresos se registran de acuerdo a su origen, venta por conferencia, aportaciones voluntarias de la comunidad, aportaciones de socios, venta de mobiliario y equipo u otros ▪ Existe una separación entre las operaciones de la empresa y los gastos familiares ▪ La rotación de inventarios es adecuado, teniendo un Stock de máximos y mínimos. ▪ Se estiman compras dos veces al mes, provisionando pagos y teniendo un crédito formal de 30 días. ▪ Caja chica posee un fondo mínimo para gastos menores de \$1,500.00 ▪ Se diversifican y crean ideas para impulsar las ventas. ▪ Se establecen las reglas de comisión y se formalizan honorarios de colaboradores. ▪ El costo real por conferencia se define en \$7,000.00, los cuales se pagan conforme al material vendido

Para principios del 2004, se integraron los estados financieros y se depuraron las cuentas, superando las expectativas que se tenían para este año en especial.

Los factores porcentuales para el 2004 son los siguientes:

- El costo de ventas global esta en un 13%
- Los gastos de operación comprenden un 53%
- La utilidad se encuentra en un 15% después de impuestos y reserva de contingencia
 - Las deudas a corto plazo representan el 45% del total disponible
 - El 71% de los activos fijos están por pagarse.
 - La Asociación es completamente liquida, no posee cartera y todas su ventas son en efectivo. Hay un gran disponible en bancos que seria muy bueno invertirlo en algún instrumento

Bajo esta tesitura, Omesfam logro un avance importante en cuestión a planeación Financiera, ya que en un año logro pagar el 53% de sus deudas a largo plazo, posee un desarrollo y crecimiento constante mes con mes, hay completa conciencia de la rentabilidad del negocio.

Al realizar el comparativo se encontró que el 70% de los gastos clasificados como diversos en el 2002 correspondían a gastos fuera de la empresa, comprendía gastos de personales de dirección, los cuales al cierre del 2003 se tratan de omitir

En el 2002 no hubo una separación de las ventas por producto por lo que la rentabilidad era estimada, en el 2003 esta rentabilidad se logro reflejar reportándose el disco compacto como el producto más rentable por su costo.

Las comisiones en el 2002 se pagan sin una base teórica y no se registraba, en el 2003 se implanto una estrategia del 6% a socios y 3% a comisionistas.

Se lograron costos en Mantenimiento de oficina, disminución de caja chica, eliminar los intereses pendientes en el 2002, se liquido el pago del coche robado.

Se eliminaron las aportaciones de los socios. Mientras que en el 2002 en todos los meses se vieron en la necesidad de aportar mensualmente \$5000.00

No fue necesario un solo-crédito en el 2003, mientras que en 2002 la mayoría de los meses se reportaron números rojos y la ganancias fueron mínimas.

OMESFAM mantenía volúmenes de apalancamiento hasta del 98%, sobre el total de sus activos, específicamente invertido en equipo de transporte, inmuebles y equipo de cómputo. Los montos de esta deuda quedaron fijos durante los siguientes dos años, sin embargo al cierre del 2003 este apalancamiento bajo al 71%, gran parte de esto se adquirió en este año

Se cumplieron las proyecciones realizadas a mediados del 2003, lo que facilitó la toma de decisiones en materia financiera y de compras. Se adquirió nuevo equipo para la elaboración de Cds y empaques.

La fase final fue comprobar que las políticas y sugerencias se dieran adecuadamente a través de controles y registros en ventas, inventarios, comisiones y deudas.

El control interno se fue desarrollo de conforme el ciclo del proceso administrativo se cerraba en cada fase.

Después de un año y seis meses los resultado fueron satisfactorios, y Omesfam a la fecha continua con un desarrollo y crecimiento, actualmente posee contactos en Guanajuato, Jalisco, Veracruz, Distrito Federal, Estado de México, Puebla, Cuernavaca, Veracruz y Michoacán.

CONCLUSIÓN

Cualquier empresa sea mediana, pequeña o micro posee sus propias características, pero en su mayoría carecen de una adecuada planeación que explote todas sus fortalezas y mejore sus puntos de oportunidad.

Después de evaluar el impacto que tienen las PyMES, a nivel nacional e internacional, es evidente la importancia que se le ha dado en los últimos años, ya que son clasificadas, como uno de los motores económicos que dan vida a cualquier país.

Las bases teóricas de este trabajo de tesis, buscan explicar de forma clara y breve las características que tienen las PyMES, el modo en que interactúan, su relación con la administración, proceso administrativo y su planeación financiera.

Los aspectos a planear son diversos, desde la implementación de procesos y políticas cuidando los factores internos y externos que le involucran, hasta los ingresos y egresos que surgen de la actividad de la empresa.

Tomando en cuenta la planeación financiera como la columna vertebral de cualquier tipo de empresa, se requiere llevar acabo todos los pasos y procedimientos que en esta propuesta se describen, de la forma más adecuada y eficiente que sea posible, para poder alcanzar mejores beneficios.

Ya que se puede obtener, una mayor certidumbre del desarrollo de la empresa, visualizando el rumbo hacia donde se quiere llegar, implementando una cultura organizacional, donde la misión y los objetivos sean claros y alcanzables, respetando y tomando en cuenta a nuestros colaboradores, definiendo sus derechos y obligaciones, por medio de políticas y reglas apropiadas.

Se logra implementar el presupuesto como una meta a alcanzar, logrando incrementar, las ventas e ingresos, con un propósito definido,

como la obtención de activos fijos, la expansión de la empresa, el expandirnos a otro mercado etc.

Se conoce de una mejor forma a la empresa, ya que se sabe con anticipación, los gastos en que se incurrirá y así se puede prevenir el pago de los mismos, también se consigue reconocer los gastos innecesarios o banales, los cuales se disminuyen o en su mejor caso se eliminan por completo.

Se conocen las necesidades de nuestro mercado y con ello se realizan las adquisiciones de todo el material necesario para su demanda, se realizan compras de forma calendarizada para, obtener mejores precios, descuentos por pronto pago, no tener ni menos ni más producto en almacén, no se incurre en pagos inmediatos, porque urge conseguir los materiales y se tiene tiempo para poder cotizar en otras partes y no quedarnos con el mismo proveedor por siempre.

Cuando existen Presupuestos y Estados Financieros dentro de la organización, se pueden observar con más claridad, los avances logrados en un año, a través de una adecuada ejecución de reglas y objetivos definidos, también se compara si en realidad se trabajó de forma adecuada, si las metas fueron cubiertas y si no lo fueron, en que se falló.

Esto nos da pauta a tomar decisiones más adecuadas o bien a efectuar nuevas estrategias y formas, para llegar a las metas deseadas.

También se refleja, que actividades se hicieron bien y poder reforzarlas, para seguir desarrollándonos.

Con todo esto se estima un claro crecimiento y desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Coral, Juan
Metodología de la investigación
Edit. Edamex
México D.F. 1999

Dra. Baena Guillermina
Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental
Edit. México Unidos
México D.F. 1998

Fernández Arenas, José Antonio
El proceso Administrativo
Edit. Diana
México D.F. 2000

Reyes Ponce, Agustín
Administración de empresas, Teórica y Practica
Edit. Limusa
México D.F. 1999

Rodríguez Valencia Joaquín
Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
Edit. Ecasa
México D.F. 1999

Oficina Integral de Trabajo, Ginebra
Lo que todo pequeño empresario debe saber
Edit. Alfa Omega
México D.F. 2001

Interamericana de Chile Ltda
Experiencias Internacionales sobre políticas para la mediana
empresa
Edit. Mc. Graw hill
Chile 2001

Burbano Ruiz, Jorge E.
Presupuestos, Enfoque moderno de Planeación y control
Edit. Mc. Graw hill
México D.F. 1998

Shuster, José Alberto
Control Interno
Edit. Macchi
Buenos Aires Argentina, 1999

Levy, Luis Haime
Planeación Financiera de la empresa Moderna
Edit. Ediciones Fiscales
México D.F. 1998

Méndez V. Antonio
Estado de Cambios en la situación financiera y Estado de Flujo de
efectivo
Edit. Mc. Graw hill
México D.F. 2000

Perdomo Moreno, Abraham
Modelos básicos de planeación financiera
Edit. Ecasa
México D.F. 1998