



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

“Evaluación Financiera de las pequeñas y medianas empresa (PYMES)”

CASO: DULCERÍA CANDY S.A. DE C.V.

Para obtener el grado de:

Maestro en: Finanzas

Tutor: M.F. José Antonio Morales Castro

Presenta: C.P. Dumila Ortiz de la O

Ciudad Universitaria, febrero de 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

My name is
My address is
My phone number is
My email address is
My date of birth is
My gender is
My marital status is
My occupation is

A Dios por su misericordia y bondad.

A mis padres por todo su esfuerzo y dedicación, con todo mi cariño..

A mi esposo e hijos por su amor y paciencia.

ÍNDICE

Prologo	1
Introducción	4
CAPÍTULO I	
1.1 Planteamiento del Problema	7
1.2 Justificación del tema	8
1.3 Antecedentes de la empresa	9
1.3.1 Misión	9
1.3.2 Visión	10
1.3.3 Valores	10
1.4 Marco de Referencia	11
CAPÍTULO II	
2.1 Marco Teórico	15
2.1.1 Características generales de las PYMES	15
2.1.2 Ventajas y Desventajas de las PYMES	17
2.1.3 Importancia de las PYMES en México	19
CAPÍTULO III	
3.1 Administración estratégica de las empresas	22
3.2 Modelo del proceso de administración estratégica	22
3.2 Modelo de Boston Consulting Group	30
3.3 Cadena de Valor	33
3.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	35
CAPÍTULO IV	
4.1 Plan Estratégico de la empresa	41
4.2 Formulación de Estrategias	58
CAPÍTULO V	
5.1 Fuentes de Financiamiento	62
5.1.1 Clasificación de las fuentes de financiamiento	62
5.2 Estructura del sistema Financiero Mexicano	74
5.2.1 Clasificación de las Instituciones del Sistema Financiero Mexicano	76
5.2.2 Nacional Financiera	83
5.3 Opciones de Financiamiento para las PYMES	85
5.3.1 Programas de Apoyos Institucionales	86

5.3.2 Fondo PYME	86
------------------	----

CAPÍTULO VI

6.1 Análisis Financiero	91
6.1.1 Razones financieras	92
6.1.2 Punto de equilibrio	93
6.1.3 Costo Promedio Ponderado de Capital	94
6.1.4 Generación Económica Operativa	100
6.1.5 Valor Añadido Económico	101
6.1.6 Método Du Pont	103
6.2 Evaluación de la empresa	106
6.3 Estrategias para aumentar el valor de la empresa	131
6.4 Periodo de recuperación	136
6.5 Tasa simple de Rendimiento	138
6.6 Tasa Interna de Rendimiento	139
6.7 Índice de Rendimiento	140
6.8 Costo Beneficio	141
6.9 Resultado del Análisis Financiero	142
6.7 Síntesis	135

CAPITULO VII

7.1 Conclusiones	147
------------------	-----

Bibliografía	151
--------------	-----

Anexo A
Anexo B
Anexo C
Anexo D

PROLOGO

Este trabajo es un caso práctico como opción de titulación que consiste en la descripción escrita de una problemática ocurrida en una empresa para realizar un diagnóstico, presentar alternativas de solución argumentadas que sirvan para la toma de decisiones y para elegir una solución fundamentada con argumentos teóricos y prácticos así como para evaluar los resultados de dicha solución.

En la actualidad, para ser competitivos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en muchos casos se requiere de grandes capitales, para estar en la vanguardia de la tecnología, producir más o costos menores, conservar a la cartera de consumidores, capacitar al personal, etcétera; no obstante, dichos recursos no siempre están disponibles y deben obtenerse a través de diversas alternativas de financiamiento; pero para planear un financiamiento que resulte adecuado es necesario conocer el costo ponderado de capital, entre otras cuestiones; sin embargo, el escenario en México es que por lo general las PYMES únicamente llevan a cabo su contabilidad como un requisito fiscal, sin tener una adecuada administración estratégica y análisis financiero confiable, es decir, no tienen identificado cuánto se está pagando por cada peso obtenido a través de financiamientos y si su rentabilidad es mayor que su costo.

En ese contexto, esta investigación está concebida para relatar y describir de manera ágil y accesible la problemática existente en algunas de las PYMES, así como para contribuir a partir del uso de herramientas e instrumentos idóneos a prevenir y resolver dificultades frecuentes y comunes a ellas; toda vez que en la actualidad este sector constituye uno de los pilares fundamentales para la economía nacional, al ser fuente de empleo y generadoras de riqueza, es decir, de ahí su enorme trascendencia.

Además, resulta preciso orientar los programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas mexicanas; ya que la mayoría de ellas son de

carácter familiar. Lo anterior con la finalidad de que sus dueños conozcan totalmente su dinámica empresarial y se puedan realizar los ajustes necesarios para la administración y gestión de su negocio.

De hecho, a la empresa que se le va a aplicar el estudio es una compañía familiar dedicada al giro de la compra y venta de dulces que se encuentra ubicada en la ciudad de Durango, Dgo. México, para el periodo 2000-2004 dentro del sector de las PYMES; es importante destacar que la empresa en estudio carece de una estructura administrativa desde la misión hasta un plan estratégico.

De ahí que, con el objeto de analizar dicha problemática, se realizó un diagnóstico con el propósito de ajustar los modelos de análisis que son utilizados por las grandes corporaciones y poderlas aplicar a las PYMES, con el propósito de adaptar las técnicas de las finanzas en su favor haciéndolas más rentables, generadoras de capital y creando valor en las mismas, asegurando de ese modo, su crecimiento y por añadidura contribuir al desarrollo de la economía mexicana.

Por tanto, se pretende realizar una evaluación de la empresa para conocer la situación financiera y conocer si está generando valor y puesto que uno de los objetivos principales de cualquier empresario es la creación de valor, se tratará de aportar estrategias para ello y lograr un crecimiento sostenido.

En esa tesitura, es importante realizar un estudio cualitativo y cuantitativo de la empresa y la metodología que se le va a aplicar para el análisis cualitativo es con base a las aportaciones de Michael Porter y el modelo de Boston Consulting Group. Sin embargo, para el análisis financiero se aplica diferentes métodos como son las razones financieras, punto de equilibrio, generación económica operativa, valor añadido económico y el Sistema Du Pont.

En suma, usando los métodos deductivo e inductivo la investigación tiene entre otras funciones, presentar alternativas de solución a problemas comunes y ser una

herramienta guía para formar juicios y opiniones veraces sobre la situación financiera de la empresa y lograr así una adecuada toma de decisiones.

Ciudad Universitaria,
Febrero de 2006

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se aplicaron diferentes modelos y herramientas financieras a una compañía dentro del sector de las pequeñas y medianas empresas para que por medio de diversas evaluaciones se pueda conocer, cual de los instrumentos es el más adecuado para obtener datos confiables, así como su situación financiera, de manera que sea viable identificar las posibles ventajas y anomalías para poder actuar en consecuencia, ya sea fomentando ciertas actividades, o bien, hacer provisiones para evitar pérdidas.

En el primer capítulo del trabajo se desarrolla el marco de referencial, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, así como los antecedentes de la empresa en estudio "Dulcería Candy S.A. de C.V".

Posteriormente, en el segundo capítulo se lleva a cabo una síntesis que permite dar a conocer y mencionar las principales características de las PYMES, así como la importancia que tienen en la economía mexicana.

El tercer capítulo se plasman de manera general los conceptos básicos de administración estratégica, así como las aportaciones más relevantes de Michael Porter y el modelo de Boston Consulting Group, con el propósito de que puedan ser adaptados, en la medida de lo posible, a la empresa en estudio y de esta forma obtener datos confiables.

La investigación continúa y en el cuarto capítulo se realiza y describe un análisis cualitativo para llevar a cabo un plan estratégico de la empresa "Dulcería Candy S.A. de C.V", es decir, se plantea el análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y en ese contexto se cuenta con información que permita formular las estrategias, asimismo la aplicación del citado patrón de Boston Consulting Group y los modelos de Michael Porter.

El análisis continúa y en el quinto capítulo se describe la clasificación de las fuentes de financiamiento, la estructura del Sistema Financiero Mexicano así como los diferentes sectores que la componen. Además se estudian los diversos programas orientados para atender al sector de las PYMES, que algunos de ellos, incluso se han desarrollado conjuntamente, entre entidades públicas y privadas.

En el sexto capítulo se desarrollan los conceptos de análisis financiero que para este estudio se tomaron en cuenta, esto es:

- Las razones financieras ya que es un proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera;
- Punto de equilibrio que es un modelo básico para la elaboración y el control financiero;
- Costo promedio ponderado de capital ya que es indispensable conocer cuánto le cuesta a la empresa sus recursos; en este apartado se analizarán diferentes enfoques para calcularlo;
- Generación Económica operativa ya que es un indicador fundamental para medir la capacidad de una empresa para generar valor;
- Valor Añadido Económico es otro indicador que indica el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos incluyendo el costo de oportunidad; y,
- Sistema del método Du Pont. que es el rendimiento antes de impuestos sobre la inversión total desglosada ésta en el margen de utilidad y la rotación de las ventas.

Asimismo, la evaluación de la empresa dentro de éste análisis y su interpretación en cada caso, inclusive las estrategias para aumentar el valor de la empresa.

Además, se determina el tiempo en que se recupera la inversión si los flujos de efectivo son iguales, la tasa simple de rendimiento y por último la tasa interna de

rendimiento para la cual se hizo un pronóstico de ventas bajo el enfoque de regresión lineal.

Se elaboró una síntesis de cómo se encuentra la empresa en la actualidad de acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo para proponer soluciones y tomar decisiones encaminadas a la optimización de sus recursos y la administrar de sus riesgos.

Para terminar se ofrece en el séptimo capítulo las conclusiones obtenidas en la presente investigación, y se hace referencia a las fuentes bibliográficas, legales y electrónicas obtenidas de páginas web mediante Internet.

El anexo A, que muestra los diferentes apoyos financieros que Nacional Financiera otorga a las PYMES.

El anexo B, que contiene los programas específicos de apoyo a las PYMES que ha establecido la Banca de Desarrollo.

El anexo C, que señala los montos máximos y porcentajes de apoyo del Fondo PYME; y,

El anexo D, que se compone de información relativa a las características de los distintos créditos que la banca comercial ofrece a las PYMES.

Evaluación Financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES); en la actualidad, tienen particular importancia en la economía y desarrollo nacional, ya que constituyen más del 90 por ciento de empresas establecidas, las cuales generan el 42 por ciento del producto interno bruto y el 64 por ciento del empleo.¹

Sin embargo, las PYMES tienen algunas dificultades en su desarrollo, entre otros sobresalen:

- Acceso restringido a las fuentes de financiamiento;
- Bajos niveles de capacitación de su personal;
- Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico;
- Poca penetración en mercados internacionales;
- Mínimos niveles de productividad;
- Escasa capacidad de asociación y administrativa.
- No cuentan por lo general, con una administración estratégica; y,
- Primordialmente, carecen de estudios financieros que les puedan otorgar la seguridad de mantenerse y continuar en un proceso de crecimiento sustentable.

En suma, esos problemas constituyen algunos de los motivos principales por lo que las PYMES viven día con día y que en ocasiones no permiten superar situaciones precarias en los cuales disminuyen sus ventas y, en consecuencia, en

¹ Consúltense el Diario Oficial de la Federación, Segunda Sección, Secretaría de Economía, publicado el 18 de febrero de 2005

lugar de tener un proceso de crecimiento se ven obligadas a superar etapas de crisis , o bien, a desaparecer.

En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales en virtud de que cuentan con planes de negocios estructurados, más información financiera confiable, mayores activos y apropiados análisis financieros.

No obstante a pesar de sus limitaciones, el papel de las PYMES en México ha sido un factor que ha generado incrementos en la economía, valor agregado, mayores aportaciones fiscales, fortalecimiento del mercado interno, y aumento de exportaciones, etcétera.

1.2 Justificación del tema

Con relación a la importancia que tienen las PYMES en México y a su contribución en la economía nacional, poner en practica diferentes métodos de evaluación y crearles consciencia en la importancia de la generación de valor con una administración estratégica a través de la identificación de las posibles anomalías o desequilibrios, ya sea en la propia empresa o en el ámbito en que se desenvuelve ésta, estarían encaminadas al éxito y, por tal motivo al crecimiento de la economía mexicana.

1.3 Antecedentes de la empresa Dulcería Candy S.A de C.V.

Comenzó sus actividades el día 9 de enero de 1965 como una empresa familiar.

El negocio se encontraba situado en un pequeño local dentro de la terminal de autobuses lo que la ubicación les ayudo bastante, no había empleados y tenían poco surtido de mercancía.

Iniciaron comprando con los señores que hacían dulce casero, y a una bodega que era distribuidora de varios productos.

Largos años de intenso trabajo van proporcionando a esta empresa una sólida y amplia experiencia convirtiéndose en una de las dulcerías más importantes de Durango; permitiéndole cambiarse a un local más grande y con el tiempo adquirir su propio edificio, que en la actualidad se ubicada en el centro histórico de Durango.

La Dulcería ha obtenido importantes premios como:

1er. Lugar en calidad y Prestigio (Aguila CYP) 1983, 1986, 1990, 1995, 1997, 2003, 2004.

Gran Premio América a la Calidad y Servicio (1990).

Han pasado 40 años y sigue siendo un negocio familiar, ha sobrevivido a las fuertes crisis y a la dura competencia.

1.3.1 Misión.

Brindar a sus clientes el mejor surtido y calidad de dulces con un excelente servicio.

1.3.2 Visión

Ser líderes en su ramo ofreciendo productos y servicios de calidad que aporten ventajas a sus clientes y superen sus expectativas, capacitando y motivando a sus colaboradores en el compromiso del mejoramiento continuo, logrando agilizar sus procesos y trabajando en forma integrada con sus proveedores en busca de un nivel óptimo y sostenido de rentabilidad.

1.3.3 Valores

Honestidad

La honestidad entendida como una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

Compromiso

Ir más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego sus capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Liderazgo

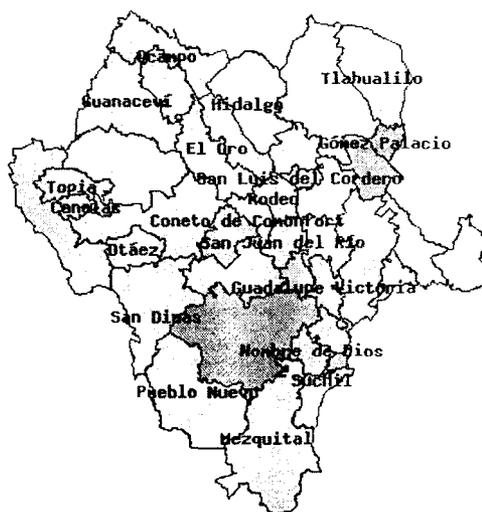
Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean.

1.4 Marco de Referencia

La presente investigación se sitúa en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Durango en el periodo del 2000 al 2004 dentro del giro de la compra y venta de dulces y chocolates.

Aspectos Geográficos

Nombre oficial del estado	Durango
Capital	Victoria de Durango
Coordenadas geográficas extremas	Al norte 26°48', al sur 22°19' de latitud norte; al este 102°28', al oeste 107°11' de longitud oeste. (a)
Porcentaje territorial	El estado de Durango representa el 6.3% de la superficie del país. (b)
Colindancias	El estado de Durango colinda al norte con Chihuahua y Coahuila de Zaragoza; al este con Coahuila de Zaragoza y Zacatecas; al sur con Zacatecas, Nayarit y Sinaloa; al oeste con Sinaloa y Chihuahua. (a)
Población Total	1,448,661 (c)
Población Hombres	709,521 (c)
Población Mujeres	739,140 (c)
FUENTE: (a) INEGI. Marco Geoestadístico, 2000. (b) INEGI-DGG. Superficie de la República Mexicana por Estados. 1999. (c) INEGI - XII Censo General de Población y Vivienda 2000.	



Según datos de INEGI las empresas establecidas en la ciudad de Durango el 99% son PYMES y dentro de este sector en el año 2003 existen 38 empresas de comercio al por mayor de dulces y 701 negocios de comercio al por menor de dulces para el mismo año.

El producto interno bruto por división de actividad económica de 1993 a 2002 ha ido en aumento dentro del sector de comercio, restaurantes y hoteles que es del 17.8 por ciento.²

La empresa analizada esta dentro de las 38 empresas de comercio al por mayor de dulces.

Las marcas que vende entre otras son:

Turín, Mac'Mac, Milán, Laposee, Giralda, Hershey, Nestle, Ferrero , Vero, De la Rosa, Adam, Canel's, Chupa Chups, Duvalin, la Corona, Linares, lucas, Montes, Pelon Pelorico, Tama Roca.

Sus principales Competidores son:

Dulcería la Colmena, Dulcería Karla, Centro Dulcero de Mayoreo, Dulcería Gallega, Dulcería Schroeder's Dulcería la Gota de Miel, Dulcería el Cascabel, Dulcería Indecencia, Dulcería la Melcocha, Dulcería los Llanos, Dulces Duranguenses, Dulcería el Camello y Dulcería Confeti.

El Mercado de ventas:

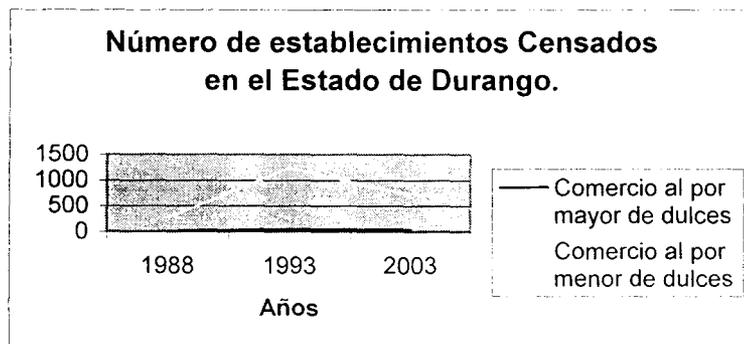
El área de ventas de dulces, es muy amplio ya que se venden para restaurantes, hoteles, hospitales, escuelas, universidades, comedores industriales, puestos ambulantes, cines, maquinas expendedoras, misceláneas.

² Pag. Web www.inegi.gob.mx consultada el 9 de julio de 2004

Así como para fiestas infantiles, algunas de las características de estos productos son que se consumen en cualquier época del año y tienen bajo costo.

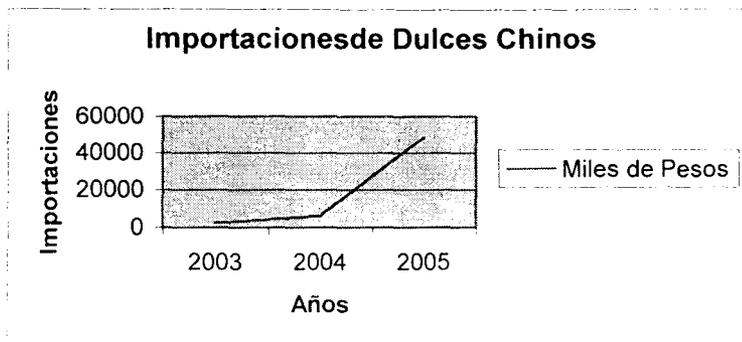
Tienen fechas importantes como son el día de reyes, día del amor y amistad, día del niño, día de la madre, día de muertos y principalmente en la Navidad.

Este giro se vio afectada con la crisis del año 1994 ya que casi el 50% de los de los establecimientos censados en el estado de Durango dedicados al comercio al por menor de dulces y chocolates desaparecieron, esto se puede observar en la siguiente gráfica.



Fuente Inegi <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.asp> consultada el 13 de diciembre de 2005.

Otro de los problemas que se pueden ver en la comercialización de dulces mexicanos es el crecimiento de dulces importados especialmente chinos en los últimos años.



Fuente Inegi <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.asp> anuario de comercio exterior consultada el 13 de diciembre de 2005.

Las tendencias

El mercado es creciente ya que cada vez más se regalan chocolates para días especiales por su bajo costo.

Hay mayor número de escuelas, universidades, restaurantes, hoteles, hospitales, puestos ambulantes, cines, máquinas expendedoras y misceláneas.

Repuntan las ventas en fechas especiales³.

Creciente demanda para los dulces bajos en calorías, existiendo gran variedad de productos sustitutos que no contienen azúcar.

³ Periódico *Sol de Durango*, publicado el 7 de diciembre de 2005

CAPÍTULO II

2.1 Marco teórico

2.1.1 Características generales de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por tanto, se podría decir, que las características generales con las que cuentan las PYMES son:

- El capital es proporcionado por una persona, o bien, al menos dos personas que establecen una sociedad;
- Los dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica;
- Su número de empleados es de una hasta cien personas;
- Se basan más en el trabajo que en el capital;
- Abastecen un mercado amplio, producen para el mercado nacional o regional, e incluso para el mercado internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, ya que algunas veces las consideran causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano con relación a las llamadas macro que operan en el ramo.

Principales Resultados del Observatorio PYMES en México:⁴

- El 45 por ciento de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad.
- El 48 por ciento de los socios cuentan con el grado de licenciatura completa,
- El 65 por ciento de las PYMES en México son de carácter familiar,
- El 31 por ciento de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26 por ciento con bachillerato o una carrera técnica y el 23 por ciento con primaria:
- Más del 80 por ciento de las PYMES no cuenta con algún tipo de certificación
- Cerca del 50 por ciento de las empresas no utiliza algún tipo de técnica en calidad o productividad:
- Tan sólo el 24 por ciento de las PYMES maneja algún tipo de licencia o patente.
- El 41 por ciento de las PYMES realizó mayores inversiones durante el año 2001 con respecto al 2000, y en particular, el 35 por ciento de las PYMES manufactureras no invirtió en el período antes mencionado.
- Solamente el 35 por ciento de las PYMES cuenta con algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias y/o satisfacción de sus clientes, contrastando notablemente con el hecho de que el 50 por ciento de las mismas señala que su principal fuente de información técnica para la elaboración de sus productos es el cliente.
- Únicamente el 13 por ciento de las PYMES ha solicitado algún tipo de crédito bancario ; de este porcentaje, el 76 por ciento ha recibido dicho crédito.
- El 86 por ciento de PYMES, no conocen los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8 por ciento de las PYMES los conoce y ha utilizado.

⁴ Pagina web: <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>, consultada el 15 de enero de 2006

2.1.2 Ventajas y desventajas de las PYMES

Es fundamental conocer las fuerzas y debilidades que muestran las PYMES.

VENTAJAS

- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos;
- Asimilación y adaptación de tecnología;
- Producción local y de consumo básico;
- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones);
- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario);
- Mayor conocimiento de la personalidad individual de lo que permite resolver amigablemente los problemas que se presentan;
- La planeación y organización no requiere de mucho capital;
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas y,
- Producen y venden artículos a precios competitivos (por sus bajos costos y debido a que sus ganancias no son excesivas).

DESVENTAJAS

- 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 períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más propicias a la fiscalización y control gubernamental,
- La falta de recursos económicos las limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; las pequeñas es difícil que pasen al rango de medianas empresas.

- Se encuentra bajo tensión política ya que los grandes empresarios tratan de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo sus dueños.
- Por la inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es alto.
- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con posibilidades de abandonar el mercado.
- No contrataran personal especializado para no pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, en ocasiones, es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos, calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

De lo anterior podemos observar que, las ventajas de las PYMES se caracterizan por su facilidad administrativa; sin embargo, sus desventajas, se deben a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto es resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

2.1.3 Importancia de las PYMES en México

Las PYMES, tienen particular importancia para la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy en día, el gobierno federal reconoce la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Sin embargo, las PYMES tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño: acceso restringido a las fuentes de financiamiento; reducidos niveles de capacitación del personal; limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico; escasa penetración en mercados internacionales; bajos niveles de productividad; baja capacidad de asociación y administrativa.

En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos.

La clasificación de las PYMES varía dependiendo del país. En general los países tienden a seguir un patrón, en el cual se consideran los siguientes criterios: número de trabajadores, volumen de ventas anuales y valor de sus activos.

No obstante sus limitaciones, el papel de las PYMES en la economía ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción, valor agregado, aportaciones fiscales, fortalecimiento del mercado interno, aumento de exportaciones, etcétera, por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar

la competencia de un universo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores, donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con PYMES, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño.

En nuestro país es vital reconocer la importancia de las PYMES en el desarrollo de su economía, debido esencialmente a su aportación al producto interno bruto (PIB) y a su capacidad y contribución en la generación de empleos.

En consecuencia la participación de las PYMES en la economía mexicana es fundamental, ya que constituyen más del 90 por ciento de las empresas establecidas y generan el 42 por ciento del producto interno bruto y el 64 por ciento del empleo.⁵ De ahí se puede inferir que las PYMES son el motor del desarrollo del país.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la estratificación por número de empleados en los giros industrial, comercio y servicios con los cuáles se define el tamaño de las empresas⁶:

Estratificación por número de empleados

	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 – 10	0 – 10	0 – 10
PEQUEÑA	11 – 50	11 – 30	11 – 50
MEDIANA	51 – 250	31 – 100	51 – 100

Fuente: Diario Oficial de la Federación, Segunda Sección, Secretaría de Economía, publicado el 18 de febrero de 2005.

⁵ Consúltese el Diario Oficial de la Federación, Segunda Sección, Secretaría de Economía, publicado el 18 de febrero de 2005.

⁶ *Ídem.*

Las políticas gubernamentales dirigidas a las PYMES ocupan un lugar clave en el fomento y desarrollo de la economía mexicana en general, ya que estas unidades durante muchos años han sido parte de su crecimiento.

CAPÍTULO III

3.1 Administración estratégica de las empresas

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocio.⁷

Siguiendo a un sector de la doctrina tenemos que:

Proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.⁸

Así pues, la estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

3.2 MODELO DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica ofrece una forma disciplinaria que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos faces:⁹

- **Planificación estratégica** es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias.

⁷ WANTY y HALBERTHAL, *La estrategia empresarial*, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1975.

⁸ STONER, James y FREEMAN, Edward. *Administración*, Ed. Prentice Hall, 1996, p. 292.

⁹ *Ibidem*, p. 295.

- **Implantación de las estrategias** es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en este tipo de planificación. Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico.

La planificación estratégica se puede dividir en cuatro componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;

1.- Misión y metas principales:

1.1 La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

1.2 Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

2.- Análisis externo:

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas, en esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

2.1 El inmediato, o de la industria donde opera la organización,

2.2 El ambiente nacional, y

2.3. El macroambiente.

Analizar el ambiente involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

3.- Análisis interno:

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Así las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

4.-Selección estratégica:

Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

4.1 Estrategia a nivel funcional:

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

4.2 Estrategia a nivel de negocios:

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas en el ámbito de negocios:

4.2.1 De liderazgo en costos,

4.2.2 De diferenciación,

4.2.3 En enfoque a un nicho particular de mercado.

4.3 Estrategia a nivel corporativo:

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se

deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además se debe estudiar el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical, Así como repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen adquisiciones y nuevas operaciones. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

Implementación de la estrategia

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- 1.- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
- 2.- Diseño de sistemas de control,
- 3.- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- 4.- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

1.- Diseño de la estructura organizacional:

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

- 1.1 Cómo dividir mejor a una organización en subunidades;
- 1.2 Cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos; y,
- 1.3 Cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones a analizar deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

2.- Diseño de sistemas de control:

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

3.- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

4.- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es cíclica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y

finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

La administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.

3.2 Modelo de Boston consulting Group

En 1970 Boston Consulting (BCG) desarrolló un modelo para el análisis de la cartera de negocios que incluye varios conceptos.¹⁰

La esencia del modelo del BCG es presentar a la empresa en términos de cartera de negocios, cada uno de los cuales genera una contribución particular relacionada con el crecimiento y la rentabilidad. La empresa es vista no como una entidad simple y única sino como una composición de unidades independientes cuya dirección estratégica debe ser considerada distintivamente.

Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas el BCG desarrolló una matriz de crecimiento-participación” en la cual cada negocio es ubicado en una grafica de cuatro cuadrantes: a partir del concepto de curva de experiencia y de costos dinámicos se redefine el concepto tradicional de ciclo de vida del producto y se lo vincula con el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento del mercado.

El eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado lograda por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. El eje vertical indica el crecimiento del mercado, representando a la atracción del mercado en el cual el producto está posicionado.

La matriz define cuatro cuadrantes que fueron definidos de la siguiente forma:

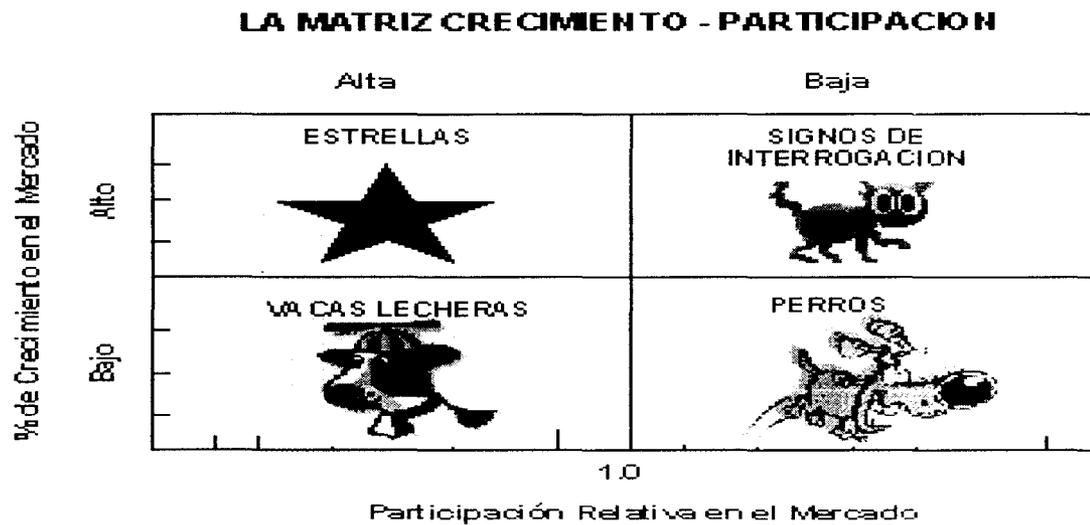
1.- Negocios “signos de interrogación” Son los componentes del portafolio que tienen participación baja en un mercado en crecimiento: Corresponden a oportunidades aún no exploradas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.

¹⁰ HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto. *Administración & Estrategia*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992, pp. 239-242.

2.- Negocios “estrella” Son unidades de negocio con participaciones mayores en mercados en crecimiento. Estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para poder explorar sus oportunidades.

3.- Negocios “vaca lechera” En el modelo BCG éste es un componente que domina el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento. Puesto que lógicamente no se puede esperar un crecimiento aquí, el consejo del BCG es el de operare el negocio como un generador de flujo de dinero (ordeñar la vaca).

4.- Negocios “perros” En el modelo del BCG estos son los componentes del portafolio que tienen participaciones bajas de mercado y cuyos mercados ya están en disminución. Son componentes que deberíamos eliminar porque “no van a ninguna parte”.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm>

El cuadro muestra las implicaciones en cuanto al posicionamiento estratégico que surge de la matriz del BCG.¹¹

Tipo de negocio	Estrategia en función a la part. en el mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de Fondos
Estrellas	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Crecer	Nula o negativa	Muy alta	Altamente negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Fuente: HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto. *Administración & Estrategia*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992, p 242.

¹¹ *Idem.*

3.3 Cadena de Valor

Cadena de Valor: El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de M. Porter con el fin de obtener ventaja competitiva.

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales

La cadena de valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Una empresa es más que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas no pueden ser entendidas mirando a la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla.¹²

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1.- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de posventa. (Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio.)

2.- Las Actividades de Soporte son las que se necesitan para que las actividades primarias se realicen, como son (Infraestructural,

¹² *Ibidem*, p. 286.

3.- Manejo de recursos humanos, tecnología y abastecimiento)

- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/compe.htm>

3.4 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

La capacidad de una organización para competir en un mercado dado está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenazan la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo. Porter dice que el gerente estratégico debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas. El propósito es encontrarle a la organización un nicho lucrativo y defendible.¹³

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2.- La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posesionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3.- Poder de negociación de los proveedores.

¹³ STONER, James y FREEMAN, Edward, *Op. Cit.*, p. 300.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4.- Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Michael Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del producto.

Asume que si la corporación diferencia y posesiona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para restitución a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. Inversiones de capital.

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

4. Desventaja en costos independientemente de la escala.

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los canales de distribución.

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etcétera, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política gubernamental.

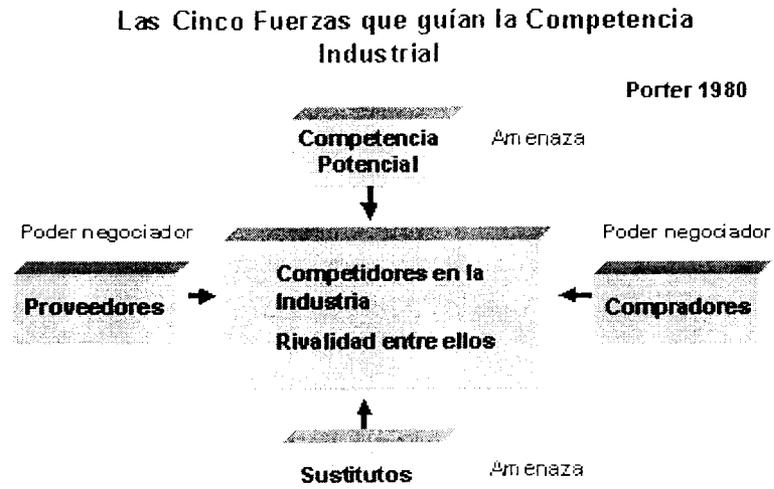
Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales

contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

De lo anterior se infiere que la estrategia es considerada dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

CAPÍTULO IV

4.1 Plan estratégico de la empresa

4.1.1 Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etcétera.

Aspectos internos de la Dulcería Candy S.A: de C.V.

Fuerzas:

- El dueño atiende permanentemente el negocio.
- El negocio es familiar cuenta con tradición en el mercado en virtud a sus 40 años en el giro de dulcería. Lo que le ha dado reconocimiento y tradición.
- Adecuada exhibición de sus productos.
- Se cuenta con un espacio de 225 metros cuadrados para la exhibición y venta de sus productos así como una bodega de 165 metros cuadrados.
- El personal con que cuenta son confiables y suficientes.
- Buena ubicación (El negocio se localiza en el centro de la ciudad).
- Los pedidos son surtidos directamente por los productores, lo que sirve para que pueda tener variedad y que estén dentro de las condiciones óptimas para su consumo.
- Los dulces tiene la ventaja de que cuentan con aceptación durante todo el año.

- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- Tiene un capital de trabajo suficiente.
- Un buen servicio al cliente que lo distingue:
 - Cuenta con dos vehículos para el servicio a domicilio.
 - Horario corrido de lunes a sábado de 9:00 a 20:00 horas, así como los domingos de 9:00 a 14:00 horas.
 - Se ofrecen dulces para todos los niveles económicos.
 - Se da crédito de ocho días a cierto tipo de clientes (escuelas).
- Tiene buena infraestructura.
- Elaboración de aguinaldos de acuerdo al presupuesto del cliente.
- Facilidad de satisfacer necesidades especiales como en el surtido de aguinaldos y estuches de chocolates para regalo.
- La segmentación del mercado.
- En el mismo establecimiento cuenta con la diversificación de negocio, con una empresa de materias primas por lo que sus clientes pueden encontrar todo para sus fiestas.
- Inscrito en el padrón de proveedores para el gobierno del Estado.

Debilidades:

- En el almacén hay productos que no se mueven e implican costo de inventario.
- No se da crédito al público en general generalmente y no se tiene un sistema de crédito y cobranza.
- Se tienen precios arriba de los de la competencia.
- No se fijan metas y por tanto no hay un seguimiento.
- No existe un control de inventarios.
- No se lleva un seguimiento eficiente de la mercancía que se reparte a domicilio especialmente a las escuelas.
- No se planea la expansión del negocio.
- En la empresa no se tiene implementada la planeación estratégica.
- La misión no es debidamente comunicada al personal.

- No tiene una buena estructura organizacional.
- No se tiene una estrategia de promociones.
- Falta estacionamiento para los clientes

Aspectos externos al negocio:

Oportunidades:

- El uso del equipo de cómputo para explotarlo al máximo y aprovechar todo el control que se pueda obtener de él.
- Buscar nuevos clientes en la localidad.
- Aprovechar la publicidad del radio, bolsas, volantes. etc.
- Establecer un sistema de control de inventarios.
- Formalizar reuniones semanales con el personal para definir metas, faltantes, productos con poca demandad.
- Reglamentar las condiciones de trabajo.
- Capacitación al personal.
- Crecimiento constante en la industria del dulce.
- Buenas relaciones con sus clientes
- Tener página en Internet y hacer pedidos y publicidad.

Amenazas:

- Los negocios espontáneos que se instalan para la venta de dulces en fecha de alta demanda.
- Perdida de clientes.
- Competidores con precios más económicos.
- Tiendas departamentales como Wall Mart, Soriana, Gigante que ofrecen grandes promociones y ofertas de dulces.

Dicho análisis nos permite utilizar las ventajas para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas y reducir sus debilidades.

Fuerzas	Estrategias
El dueño se encarga de la empresa	Tener reuniones semanales con el personal y tomar en cuenta sus opiniones.
El negocio cuenta con reconocimiento y tradición.	Establecer una identidad corporativa clara que los identifique en el mercado
Exhibición y presentación de la mercancía.	Establecer una política de productos en exhibición, aplicar los criterios de rentabilidad de espacio.
Espació para almacenar sus productos.	
El personal es leal, confiable.	Tener un plan de motivación y capacitación para los empleados
Contacto directo con los proveedores.	Pueden negociar con los proveedores.
Se distingue por los servicios que ofrece.	Cuidar la calidad del servicio.
Calidad en el producto y servicio al cliente	
Diversificación de negocio.	Pueden compartir gastos y así disminuir costos.

Oportunidades	Estrategias
El uso del equipo de cómputo.	Puede explotarlo al máximo y aprovechar todo el control que se pueda obtener de él.
Buscar nuevos clientes en la localidad.	Promociones ofertas y publicidad.
Internet.	Tener una pagina en Internet, ya que no hay otra dulcería en Durango que la tenga y facilitar a sus clientes que por medio de ella puedan hacer sus pedido

Debilidades	Estrategias
En el almacén hay productos que no se mueven.	Establecer una política de productos en exhibición, que asegure una adecuada rotación. Instalar un sistema de control de inventarios. Fijar un control de la mercancía que se entrega a domicilio.
No se lleva un control de inventarios.	
No se lleva un control eficiente de la mercancía que se reparte a domicilio especialmente a las escuelas.	
No se da crédito generalmente y no se tiene un sistema de crédito y cobranza.	Elaborar un registro de clientes constantes que son sujetos de crédito y definir un sistema de crédito (solicitud, pagaré, etc.)
No se fijan metas y por lo tanto no hay un seguimiento.	Tener reuniones semanales con el personal y tomar en cuenta sus opiniones. Comunicarles la misión, visión, metas y un plan estratégico y llevar un seguimiento y control del mismo.
La misión no es debidamente comunicada.	
Su publicidad es mínima.	Invertir mas en la publicidad
Se dan precios arriba de los de la competencia.	Sondear los precios del mercado una vez por mes.,
No se tiene estacionamiento para los clientes	Hacer un convenio con algún estacionamiento para que cuenten con este servicio y podérselos ofrecer a sus clientes.

Amenazas	Estrategias
Los negocios espontáneos	Competir con la variedad del producto, servicio y calidad, invertir mas en publicidad, hacer promociones.
Perdida de clientes.	
Competidores con precios más económicos.	

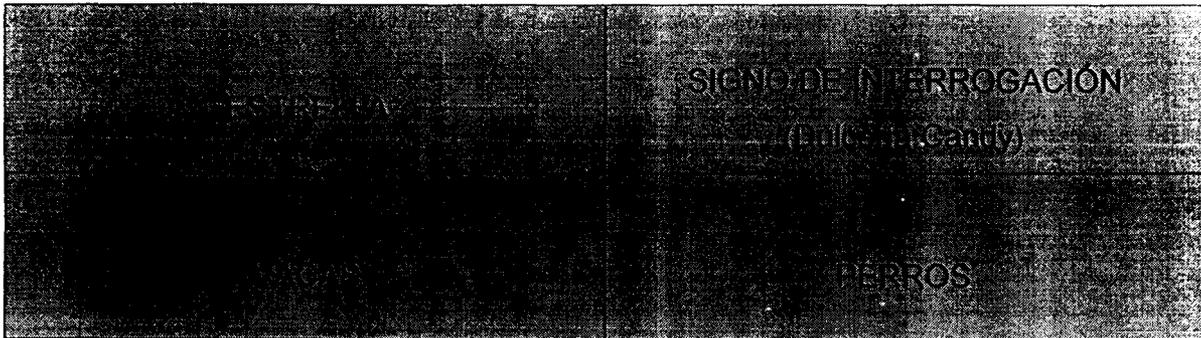
4.1.2 Modelo de Boston Consulting Group

La empresa de acuerdo a la matriz de BCG esta colocada en el cuadrante de signo de interrogación.

Consideramos que se ubica en el aludido cuadrante puesto que el giro de dulces está en constante crecimiento ya que es un producto sencillo y de fácil ingreso, en consecuencia cada vez hay más lugares donde venden dulces.

En cuanto su rentabilidad es baja sin embargo, ha podido salir adelante en las crisis que ha tenido México.

No obstante si no se prevé alguna estrategia para aumentar su rentabilidad y capitalizarse para aprovechar el crecimiento del mercado, es posible que ésta pierda su poder competitivo y al decrecer la atracción del sector pueda cambiar de cuadrante.



4.1.3 Cadena de Valor

Actividades primarias:

Logística de entrada.

Contacto directo con los proveedores: los agentes de los distribuidores llegan directo a la empresa a ofrecer sus servicios.

Suficiente lugar para el almacenamiento.

Crédito con los proveedores: la empresa se financia por medio de los créditos que le ofrecen los proveedores

Extenso surtido de mercancía: cuenta con la mayoría del producto que le demandan sus clientes, aparte va a las expo o ferias donde puede ver los productos que van a salir y estar actualizados en su mercancía.

No se tiene un sistema de inventario con los stocks necesarios, que asegure que los clientes encuentren siempre el producto.

Operaciones:

No realiza operaciones de transformación adquiere los productos terminados.

Logística de salida:

Adecuada exhibición de los productos: cuenta con una área suficiente para mostrar la mercancía con vitrinas, estantes y diversificación de negocio en donde podrán escoger (autoservicio) o también hay empleados para quienes prefieran que los atiendan personalmente.

Vendedores uniformados: los empleados cuentan con batas y gorras.

Trato directo del dueño con los clientes: El propietario se encuentra en el negocio para estar pendiente de lo que se les pueda ofrecer al cliente.

Servicio a domicilio: la empresa ofrece a sus clientes el servicio a domicilio sin costo los 7 días de la semana.

Horario de 9:00 a 20:00 hrs. de lunes a sábado y domingo de 10:00 a 14:00 hrs.: el horario es corrido; en la ciudad de Durango se acostumbra cerrar de 14:00 a 16:00 hrs. casi todo el comercio y la empresa no cierra.

Ofrece crédito a sus clientes: tiene este servicio especialmente para las escuelas, restaurantes y revendedores.

No existe buen control en cobranza: no tienen un sistema de cobranza adecuado.

No cuenta con estacionamiento para sus clientes

No se tienen vigilantes o servicio de seguridad.

Marketing y ventas:

Paquetes para fiestas infantiles de varios presupuestos.

Promoción para escuelas y revendedores.

Diversificación de negocio.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa

Hay una infraestructura adecuada.

Tiene equipo de transporte.

No cuenta con estacionamiento.

Desarrollo Tecnológico.

Sistema de informática.

No cuenta con capacitación para los empleados.

Falta de página en Internet.

Administración de recursos humanos

El número de personal es adecuado cuando es temporada baja, hay contratación temporales en tiempo fuerte para el negocio.

Hay poca rotación de empleados.

Faltan programas de incentivos para motivar a los empleados.

No existe con un de plan de contratación y de capacitación para los empleados.

Abastecimiento:

Tiene un extenso surtido de dulces, cigarros, piñatas, etcétera.

Cuenta con la diversificación de negocio.

Cadena de Valor:

Infraestructura de la empresa El lugar y tamaño del edificio es adecuado. Tiene equipo de transporte Tiene bodegas sin utilizar No tiene estacionamiento				
Administración de recursos humanos El número de personal es adecuado cuando es temporada baja, aumenta el personal en tiempo fuerte para el negocio. Hay poca rotación de empleados Faltan programas de incentivos para motivar a los empleados. Falta de plan de contratación y de capacitación para los empleados.				
Desarrollo Tecnológico Sistema de informática Falta de capacitación para los empleados Falta de pagina en Internet				
Abastecimiento Tiene un extenso surtido de dulces, cigarros, piñatas, etcétera. Como también variedad en materias primas como: vasos platos desechables. bolsas de diferentes materiales productos para repostería, panadería, conservadores, semillas, etcétera. Diversidad de negocio.				
Logística de entrada. Contacto directo con los proveedores: Lugar para el almacenamiento. Crédito con los proveedores. Extenso surtido de mercancía: No se tiene un sistema de inventario.	Operaciones: No realiza operaciones de transformación adquiere los productos terminados	Logística de salida: Adecuada exhibición de los productos: Vendedores uniformados. Trato directo del dueño con los clientes. Servicio a domicilio. Horario de 9:00 a 20:00 hrs. Ofrece crédito a sus clientes No tiene buen control en cobranza. No se tiene estacionamiento No se tienen vigilantes.	Marketing y ventas: Paquetes para fiestas infantiles Promoción para escuelas y revendedores Diversificación de negocio.	Servicios: Servicio a domicilio Horario corrido de lunes a sábado de 9:00 a 20:00 hrs. Se abre los domingos de 9:00 a 14:00 hrs. Se tienen dulces finos y populares Atención personalizada del dueño.

4.1.4 Modelo de Porter¹⁴

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado es atractivo ya que no existen barreras de entrada para nuevos competidores.

2.- La rivalidad entre los competidores.

Hay bastantes competidores y algunos de ellos muy bien posesionados y constantemente hay divergencias de precios y entrada de nuevos productos.

3.-Poder de negociación de los proveedores.

Hay pocos productos clave en los que los proveedores pueden poner las condiciones de precios, el tamaño del pedido y forma de pago que ellos quieran sobre todo en la temporada alta que seria por ejemplo Diciembre.

Sin embargo hay la diversidad de productos en los cuales la empresa puede negociar.

4.-Poder de negociación de los compradores.

El número de las dulcerías es muy grande así que los clientes pueden escoger donde quieran comprar, y como existe lucha entre los precios podrán escoger el de menor costo, la forma en que pueden negociar con ellos es en el uso de tarjetas de crédito ya que son pocas las que ofrecen este servicio así como en el servicio que tiene para dar crédito, horario de trabajo que son los siete días de la semana. Así como la diversificación de negocio que se ofrece por la empresa de materias primas que también maneja.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

¹⁴ Según Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Como la empresa no produce sino comercializa pues puede adquirir los productos sustitutos que salen al mercado.

Barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva.

1.- Economías de escala.

Para poder tener esta ventaja la empresa tendría que conseguir financiamiento con un costo bajo para que fuera rentable y aprovechar los descuentos por pronto pago.

2.- Diferenciación del producto.

Los productos que maneja son diversos y para todo nivel económico que en la mayoría de su competencia también lo maneja, lo que la hace diferente a su competencia es la forma de presentar el producto por ejemplo: la forma de preparar canastas de chocolates para los clientes dependiendo los productos que el mismo cliente escoja; así como también los aguinaldos. Otra estrategia con la que cuenta es la diversificación de negocio ya que cuenta con una empresa conjunta de materias primas de modo que el cliente puede conseguir todo en un mismo lugar para sus fiestas.

3.- Inversiones de capital

La empresa obtiene la mayor parte de sus ingresos por temporadas, con lo cual ha podido mantener posición competitiva frente a competidores más pequeños.

4.- Desventaja en costos independientemente de la escala.

Hay empresas que se dedican a hacer dulce regional las cuales tienen ventajas en costos.

Por otra parte la empresa tiene una ventaja por ser una de las dulcerías tradicionales en la ciudad de Durango.

5.-Acceso a los canales de distribución.

La mercancía llega directa de sus fabricantes y la empresa tiene su equipo de transporte con el cual la distribuye a sus clientes.

6.-Política Gubernamental¹⁵

1 Condiciones propicias para la inversión

Mejorar la infraestructura física y económica que da soporte al desarrollo económico del Estado

* Elaboración y actualización de inventarios de infraestructura y reservas territoriales para uso industrial, comercial y agropecuario.

* Proporcionar información actualizada y oportuna de terrenos y naves industriales disponibles, para la instalación de empresas industriales, comerciales y agropecuarias.

* Impulsar, con el concurso de los empresarios, la creación del Centro de Conectividad Internacional en la Región Lagunera, a fin de que funcione como aduana interior, punto de recepción y redistribución de mercancías a todo el país, Centroamérica, Estados Unidos y Europa.

Fortalecer la infraestructura y los servicios de apoyo al comercio exterior.

Propiciar la articulación empresarial y la oportuna estructuración de estímulos para la inversión

* Fomentar, con la participación de los organismos empresariales, alianzas estratégicas de capital en las principales regiones económicas del estado o del

¹⁵ Plan Estatal de Desarrollo visible en la página Web <http://www.durango.gob.mx/gobierno/pdf/economia.pdf>, consultada el 21 de noviembre de 2005.

país, a efecto de facilitar nuevas inversiones en áreas de oportunidad y competitividad mundial, en las ramas industriales, comerciales y agropecuarias.

* Apoyar las iniciativas empresariales, en sus distintas etapas preoperativas y de instalación, con instancias federales, estatales y municipales, para gestionar los servicios necesarios para su operación.

* Crear el Sistema Estatal de Información Durango, para generar información estratégica y de inteligencia de mercados para los empresarios y productores locales, a fin de que conozcan información de primera mano para comercializar, distribuir, comprar y vender sus productos a nivel local, en el país y en el extranjero.

* Crear el Consejo Estatal de Promoción Económica del Estado (CEPE), como centro de articulación productiva especializado en obtener y canalizar recursos de diferentes instancias federales, estatales e internacionales, para fortalecer proyectos de alto impacto en la generación de empleos, el desarrollo tecnológico y científico y el impulso de las ventajas competitivas de Durango con respecto a otras entidades y otros países.

2 Desregulación a fondo y nueva cultura empresarial

Impulsar la mejora regulatoria de las actividades productivas, para facilitar la creación y operación de nuevas empresas.

* Revisar y actualizar el marco regulatorio, con el propósito de eliminar los obstáculos que generan ineficiencias en la actividad económica, para colocar al Estado de Durango, entre los estados con mejores prácticas en aspectos de mejora regulatoria y apertura rápida de empresas.

* Incorporar tecnología informática de vanguardia, para agilizar todos los procesos de gestión estatal y municipal, mediante el uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información.

* Impulsar cambios dirigidos al logro de la descentralización, desconcentración, regionalización y simplificación administrativa, que se traduzcan en beneficios hacia la ciudadanía, que lleva a cabo trámites diversos en los tres órdenes de gobierno.

* Elaborar el Registro Único de Trámites, lograr su publicación y manejo a través de Internet.

Difundir una cultura empresarial competitiva acorde con nuestra economía globalizada

* Propiciar la participación de los organismos empresariales, instituciones educativas y de los diferentes niveles del sector público, para generalizar mejores prácticas empresariales y crear una cultura laboral de capacitación, productividad y calidad.

* Vinculación y capacitación universitaria eficiente, impulsando, en coordinación con las instituciones educativas y las asociaciones empresariales, espacios de participación para jóvenes empresarios con ideas innovadoras, que sean susceptibles de generar nuevos negocios.

* Impulsar y construir alianzas estratégicas con el gobierno federal y las instituciones de promoción internacional, para fomentar los intercambios culturales, educativos y tecnológicos con otros estados y municipios de nuestro país y del extranjero.

* Apoyar las iniciativas de empresarios e instituciones educativas, para fomentar la cultura de calidad, innovación tecnológica y de exportación, a través de los premios nacionales de calidad y competitividad.

3 Integración de cadenas productivas e impulso al desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas

Fortalecer la integración de cadenas productivas y agrupamientos industriales regionales.

* Impulsar inversiones productivas que articulen procesos de integración en municipios del estado y de los municipios de entidades colindantes (zonas económicas funcionales).

* Brindar asesoría e información relevante para la toma de decisiones, así como la creación de vínculos de negocios, con empresarios interesados en invertir en Durango.

* Impulsar actividades económicas, relacionadas con actividades artesanales en los municipios del estado.

* Promover la venta de productos típicos y regionales, en ferias y exposiciones locales y nacionales.

* Crear un área de Inteligencia de mercados y desarrollo de proveedores locales, apoyo de las cadenas productivas más importantes del estado, para incentivar proyectos productivos en zonas rurales, vinculados a las actividades agropecuarias de los municipios y que, en estrecha coordinación con instancias municipales, estatales y federales, generen proyectos productivos viables en zonas rurales.

Fomento para las micro, pequeñas y medianas empresas

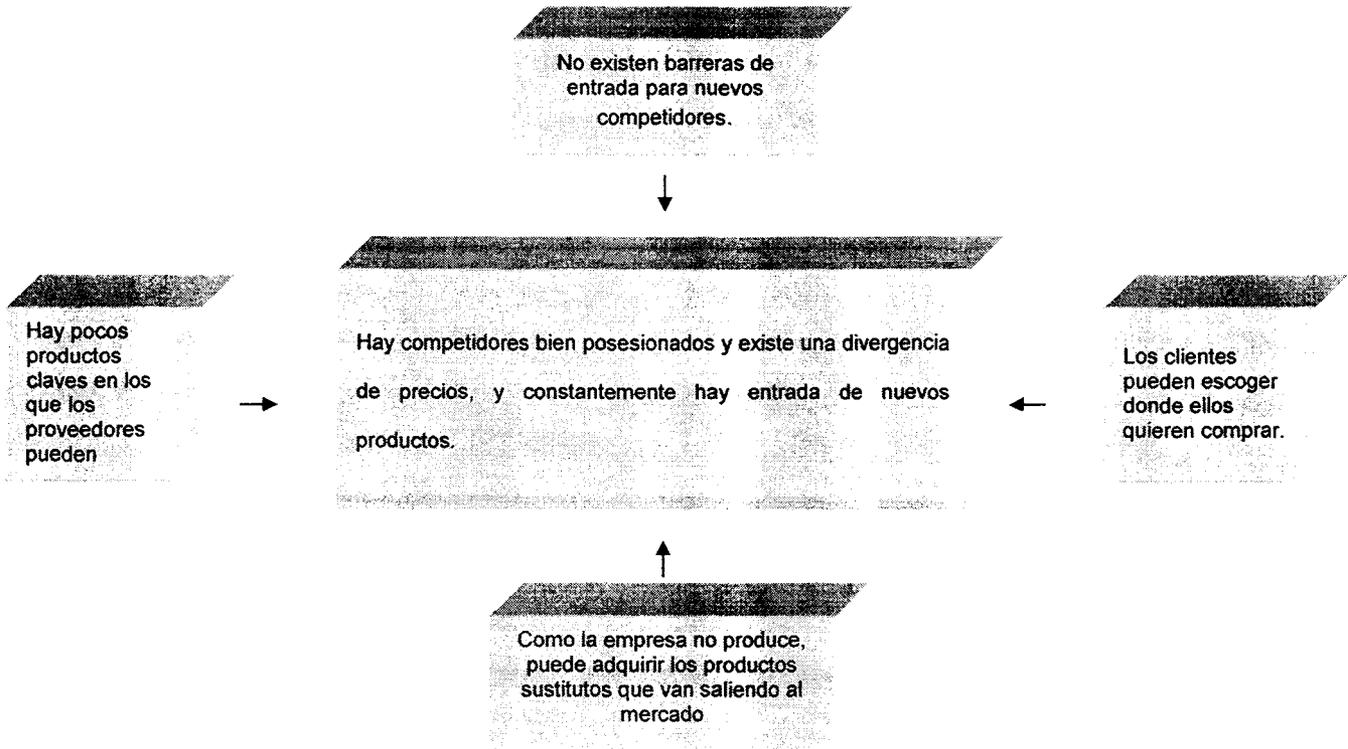
* Financiamiento para el desarrollo, procurando, conjuntamente con instancias federales, estatales e internacionales, alianzas y novedosos esquemas de financiamiento, a fin de apoyar micro, pequeñas y medianas empresas en el acceso a créditos blandos.

* Invertir en infraestructura, gestionando ante el gobierno federal y la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, a través de la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE), la autorización de los recursos necesarios para ampliar los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa.

* Promover una mayor integración y homogeneidad entre las regiones del estado, para acelerar el desarrollo de las que tienen menor crecimiento relativo, a través del impulso de proyectos productivos viables y que sean intensivos en mano de obra.

Incentivar la creación de mercados de artesanías locales y regionales, como una forma de impulsar el autoempleo en las regiones menos desarrolladas.

Las cinco Fuerzas que guían la competencia Industrial aplicado a la Dulcería Candy según el modelo de Porter en su libro Competitive Strategy.



4.2 Formulación de estrategias:

1.-Establecer una política de productos en exhibición, que asegure una adecuada rotación y permanencia de la mercancía; asimismo retire por *default* los productos próximos a su fecha de vencimiento.

Aplicar los criterios de rentabilidad de espacio de exhibición en función a la clasificación de los productos según su demanda: productos fuertes, duros, etcétera.

Una adecuada disposición debe crear flujos de circulación y puntos claves que ayuden a movilizar el inventario de mercadería en su conjunto.

2.- Elaborar un registro de clientes constantes que son sujetos de crédito.

3.- Definir un sistema de crédito (solicitud, pagaré, etcétera.).

4.- Sondear los precios del mercado una vez por mes, con la competencia para identificar su posición.

5.-Tener reuniones semanales con el personal y tomar en cuenta sus opiniones.

6.- Establecer un sistema de control de inventarios.

7.- Establecer un control de la mercancía que se entrega a domicilio en particular a las escuelas.

8.- Determinar un portafolio de productos comercial, vender lo que se vende adecuando la oferta a la demanda. Tener los últimos modelos, y un inventario estructurado de acuerdo a los modelos de mayor demanda.

9.- Efectuar un planeamiento de compras acertado no solo en la variedad de los productos sino también en la cobertura de stocks, que asegure que nuestros clientes encuentren siempre el producto que forma parte de nuestro portafolio.

10.-Hacer un plan de motivación y capacitación para los empleados especialmente para el equipo de ventas, ya que es el primer contacto con el cliente:

En primer lugar la presentación del vendedor debe ser impecable, debe estar pulcro, aliñado y además fresco y descansado para atender al cliente. Es muy desagradable una experiencia de compra en donde al vendedor se le vea cansado, desconcentrado por no haber dormido lo suficiente la noche anterior ó por haber bebido más de la cuenta. Los asuntos de negocios deben asumirse con seriedad y un problema como el señalado afectaría la imagen y posicionamiento deseado de la empresa.

El rompimiento del hielo con el cliente, la apertura de una conversación agradable con él, requiere de la utilización de una frase feliz que nos caracterice, el cual con el correr del tiempo nos identificará en nuestra relación con él. Este aspecto que puede parecer trivial, tiene extraordinaria importancia a la hora de la elección del lugar de compra, la recordación derivada de un sello personal del vendedor en su actuación ante el cliente resulta determinante.

El mantenimiento del interés del cliente, sin embargo requiere de otras condiciones, debe ser necesario que el vendedor luzca en "todo su esplendor", y transmita conocimiento del tema que los relaciona. Los clientes aprecian a los vendedores que le resuelven problemas. Muchas oportunidades se pierden a partir de la falta de la preparación del vendedor en este aspecto, los que hacen la diferencia son los que dominan su producto y no al revés. El vendedor debe estar preparado para la atención del cliente, debe contar asimismo con toda la información suficiente y necesaria de precio, costo, oferta, servicio, garantía que

se le ofrece; forma de venta, plazos, documentación que requiere del cliente, etcétera. Esto le ayudará a optimizar la productividad de ventas.

La cortesía en la atención es igualmente determinante, el cliente debe sentir que tenemos todo el tiempo del mundo para atenderlo. Pensar siempre en desarrollar una relación de valor con el cliente para que éste nos siga considerando su proveedor a lo largo del tiempo.

Tener un plan para contratación de personal para contar con un perfil de personal adecuado a lo largo de toda la cadena; no solo en el equipo de ventas, también en el personal de recepción, etcétera. Para no ocasionar una rotura en la cadena de valor al cliente.

11.- Establecer una identidad corporativa clara que los identifique en el mercado: los colores, el tipo de marquesina, la vista frontal, el tipo de atención, el perfil de los colaboradores que interaccionan con el cliente, etcétera.

12.- Asumir la limpieza como un valor corporativo, si tenemos servicios higiénicos para los clientes estos deberán estar bien presentados. Un listado de verificación de apreciación de nuestra tienda ó local comercial debe considerar este aspecto como primer punto.

13.- La selección de la secretaria es importante ya que muchas veces los clientes o los proveedores tienen contacto directo con ella donde esperan encontrar una sonrisa y una empleada capaz de orientarlo y ayudarlo: "Que tal Señor muy buenos días, en que lo puedo ayudar", etcétera una frase feliz que puede convencer al cliente más fácil de creer que está en el lugar de compra adecuado.

14.- Optimizar los canales de distribución, el personal encargado del despacho y entrega constituye un eslabón clave dentro de la cadena de valor, son los encargados de obtener la conformidad del cliente acerca del producto. Tener un

directorío con todos los clientes que se les entrega la mercancía para llevar un orden de visita y fecha de entrega de mercancía.

15.- Post Venta El servicio de post venta requiere no solo de voluntad y buenas intenciones, sino fundamentalmente de infraestructura, políticas claras y personal adecuado. Los clientes que abandona su relación comercial con una empresa, lo hace porque el servicio es deficiente hay que tener en cuenta que un cliente insatisfecho expresa por lo menos a otras diez personas su descontento por eso es importante el monitoreo, es la llave del éxito para lograr la lealtad del cliente y su retención en nuestra cuenta de abonados, hoy el lema es "ganar ganar", los negocios son tales cuando el beneficio es mutuo; es decir de vendedores y compradores. La responsabilidad no concluye con la entrega del producto al cliente, porque nadie compra para guardar.

16.- El estacionamiento es fundamental porque está en una zona céntrica en la cual es difícil encontrar estacionamiento y los clientes prefieren no llegar; se podría hacer un convenio con algún estacionamiento para que cuenten con este servicio y poderse los ofrecer a sus clientes.

17.- Tener una página en Internet, ya que no hay otra dulcería en Durango que la tenga y facilitar a sus clientes que por medio de ella puedan mandar publicidad u ofertas.

18.- Poner juegos infantiles, ya que es importante que los clientes estén tranquilos haciendo sus compras y como su giro es la venta de dulces los niños son unos de sus principales clientes.

CAPÍTULO V

5.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Es de vital importancia tener presente una administración adecuada de las finanzas; de tal manera la empresa debe planear la adquisición y el uso de fondos de manera que permita maximizar el valor de ésta.

Las PYMES pueden convertirse en grandes y exitosas empresas; solo es cuestión de conocer cuáles son las áreas que están susceptibles de crecimiento, invertir en esas áreas y seguir creciendo, poco a poco.

De tal forma las empresas además de demandar mano de obra, maquinaria, materia prima, así como el de solicitar efectivo, busca dentro del mercado financiero quien ofrezca mejores oportunidades y facilidades de financiamiento.

5.1.1 Clasificación de las fuentes de Financiamiento

Internas

Es la obtención de recursos por la misma empresa.

Externas

Es la obtención de recursos por medio de financiamiento.

Sin embargo, para adoptar la decisión de un financiamiento se deben analizar diversos factores como son:

- Estructura financiera de la empresa.
- Políticas relativas a la aplicación de utilidades.
- Políticas sobre la obtención de líneas de crédito.
- Especificación de cada tipo de financiamiento.

- Costo de la fuente.
- Plazos.
- Garantías que exige.
- Programa de pago.
- Documentación requerida.
- Ventajas competitivas.

La estructura financiera es la forma combinar el pasivo y capital para financiar los activos de la empresa y se estudia a través del análisis de los estados financieros, para determinar su capacidad de endeudamiento a corto y a largo plazo.

Por otra parte las políticas de la empresa indicarán los lineamientos para el tratamiento de las utilidades y el pago de dividendos, así como la obtención y aplicación del crédito.

Para conocer las características de cada fuente de financiamiento, es necesario clasificarlas de acuerdo con su duración en fuentes de financiamiento a corto y a largo plazo.

Fuentes de financiamiento a corto plazo

Los financiamientos a corto plazo complementan los recursos que son necesarios para cubrir el ciclo comercial o productivo de las empresas.

Es muy importante conocer el ciclo de cada empresa en particular para definir el plazo que corresponda al financiamiento; en ocasiones por falta de conocimiento del ciclo de un negocio se obtienen préstamos a menor plazo del requerido, lo cual da la impresión de falta de liquidez de la empresa al tener que hacerse una renovación, siendo que el plazo se determinó arbitrariamente.

Los financiamientos a corto plazo, constituyen el complemento de capital de trabajo para financiar el ciclo comercial o productivo de las empresas, son de diversa índole y los elementos que determinan el tipo de crédito que deberá requerirse, se producen en forma natural al realizar la actividad propia del negocio.

Dentro de las fuentes de financiamiento a corto plazo se encuentran:

- a) Utilidades Retenidas.
- b) Depreciaciones y amortizaciones de activos fijos.
- c) Venta de activos fijos.
- d) Cuentas por pagar.
- e) Préstamo directo.
- f) Préstamo personal.
- g) Préstamo con colateral.
- h) Crédito documentario.
- i) Crédito en cuenta corriente.
- j) Aceptaciones bancarias.
- k) Papel comercial.
- l) Préstamos prendarios.
- m) Anticipo de clientes.
- n) Proveedores.

A continuación se hace una explicación de cada una de las fuentes de financiamiento mencionadas anteriormente.

a) Utilidades retenidas.

Es la fuente de financiamiento más importante con que cuenta una empresa, con la característica adicional de ser de generación interna. Son todas aquellas ganancias que se obtienen en un periodo normal de operaciones.

Una vez que una compañía se ha constituido e inicia sus operaciones espera obtener utilidades, las cuales podrá retener o podrá distribuir entre los dueños.

Una empresa con éxito tiene como principal fuente de fondos el efectivo proveniente de las operaciones, después de haber cubierto los gastos e impuestos y los dividendos en efectivo a los accionistas.

La retención de utilidades es la manera más fácil de obtener financiamiento ya que es capital propio y es una de las fuentes más importantes de fondos para financiar el crecimiento de la empresa, ya que resulta de no entregar dichas utilidades a los accionistas.

b) Depreciaciones y amortizaciones.

Una parte de las entradas de efectivo la constituye la recuperación de la inversión original a través de la depreciación.

Esto se logra mediante un mecanismo de contabilidad conocido con el nombre de depreciación, que aplicado al activo intangible se llama amortización.

El valor de los bienes sometidos a depreciación disminuye con el tiempo debido a su uso; esa disminución equivale al importe que se registra contablemente en los resultados de la operación de la empresa, pero esta disminución no es provocada por una salida de efectivo ya que lo único que realiza es compensar la inversión original con el beneficio que se obtiene de la misma, y de ésta manera obtener de las utilidades la recuperación de la inversión.

c) Venta de activos fijos.

Esta forma de financiamiento dentro de la empresa no forma parte de las operaciones normales de la misma, consiste en la conversión de los activos fijos, de inversiones fijas a capital de trabajo, mediante la venta de estos activos.

Activos fijos son las propiedades, bienes materiales o derechos de los negocios que no están destinados a la venta sino que representan las inversiones de capital de una empresa utilizados en la producción o en la fabricación de artículos para venta o en la prestación de servicios de la propia negociación a su clientela o al público en general.

Suele suceder, que debido a los continuos avances tecnológicos, en muchas ocasiones la maquinaria comienza a ser obsoleta y se haga necesario adquirir nuevas unidades, que significaría una nueva inversión reemplazando las actuales, derivando una inversión en adquisición de activos fijos, por lo cual una manera de recuperar una parte de la primera inversión sería vender la antigua unidad.

d) Cuentas por pagar

Por lo general son originadas por la adquisición de materias primas o productos, en las llamadas cuentas abiertas, siendo una importante fuente de financiamiento. Aquí no se firma ningún documento que lo avale en donde se especifique las condiciones y obligaciones del comprador hacia el vendedor.

Estas condiciones de crédito que normalmente ofrecen, son la base que otorga a los compradores la opción de obtener un crédito de descuento que lo avale en donde se especifique las condiciones y obligaciones del comprador hacia el vendedor.

e) Préstamo directo.

Esta se define como una operación de crédito por la cual una institución de crédito autorizada para hacerlo, le entrega una cierta cantidad de dinero a una persona llamada prestataria y ésta se obliga mediante la firma de un pagaré a devolver a una fecha determinada la cantidad recibida y a pagar los intereses estipulados.

Los préstamos directos se utilizan generalmente para la compra de mercancía o materias primas, ó bien para gastos normales del negocio.

f) Préstamo personal.

Se hacen a personas físicas, por un departamento especializado del banco y se otorgan para un propósito determinado, hasta una cantidad máxima limitada por la política institucional, para ser reintegrado a plazos.

El objeto del préstamo puede ser muy variado y en general no se aplica para comprar bienes que pudieran quedar en garantía, sino que se destina a sufragar gastos extraordinarios como viajes, reparaciones costosas de bienes muebles o inmuebles, etcétera.

g) Prestamos con colateral.

En este caso, el préstamo otorgado al cliente es documentado mediante pagaré a favor del banco, pero adicionalmente el préstamo se garantiza con documentos que formen parte de la cartera del cliente.

En el remoto caso que los documentos tuvieran vencimiento similar a los del crédito, se devolverán los documentos recibidos al momento de ser cobrado el préstamo. Si los documentos recibidos en garantía tienen vencimientos parciales, al ser cobrados se aplicarán al pago parcial del crédito, operándose al ajuste de los intereses.

h) Crédito documentario

Mediante ésta operación una Institución de Crédito se compromete mediante créditos establecidos, a pagar a través de sus bancos corresponsales por cuenta del acreditado, el importe de bienes específicos a un beneficiario "x" contra documentación.

Generalmente se amortiza mensualmente y requiere la celebración de un contrato consignado en escritura pública ó en instrumento privado inscrito en el Registro Público.

i) Crédito en cuenta corriente.

Mediante éste contrato el banco autoriza al acreditado a librar cheques contra su cuenta aún cuando no tenga fondos, éste crédito facilita al cliente el manejo de su efectivo.

Se debe establecer un límite máximo y un plazo, es conveniente para el banco limitar al máximo el uso de éste tipo de crédito concediéndolo sólo a clientes con alta calificación crediticia.

j) Aceptaciones bancarias.

Son letras de cambio emitidas por empresas medianas y pequeñas a su propia orden y aceptadas por instituciones bancarias, con base a créditos que éstas conceden a aquellas.

Estos instrumentos otorgan rendimientos a tasas preestablecidas, al portador, desde su emisión.

k) Papel comercial.

El mercado de valores es una fuente importante de financiamiento para las empresas, ya que a través de él pueden colocar pagarés.

El papel comercial es una forma de financiamiento de acuerdo con la cual una empresa emite pagarés a corto plazo, no garantizados por activos específicos, los cuales son ofrecidos a los inversionistas a un tipo de interés ligeramente inferior a la tasa óptima.

l) Préstamo Prendario.

Son los préstamos con garantía real, ya que existe una prenda que respalda la operación.

La cantidad a prestar se fija en un porcentaje del valor de las garantías y generalmente la institución financiera no ejerce la custodia de los bienes dados en garantía al recibir certificados de depósito ó bonos de prenda quedando la custodia de la garantía bajo la responsabilidad de un almacén general de depósito.

m) Anticipo de Clientes.

Esta consiste en que la empresa puede obtener fondos de sus clientes en forma de anticipos contra los pedidos que se entregarán en el futuro.

n) Proveedores.

Son originadas por la actividad normal de la empresa, siendo una importante fuente de financiamiento.

Fuentes de financiamiento a largo plazo

Las empresas que no hayan alcanzado niveles de competitividad o que pretendan desarrollarse en otros mercados, requerirán promover y financiar nuevos proyectos para realizar inversiones adicionales en sus plantas para optimizar sus niveles productivos hasta niveles de competencia, para lo cual requerirán soluciones de financiamiento con costos competitivos, como los que tienen otras empresas.

El proceso que debe seguirse en las decisiones de crédito para este tipo de financiamientos, implica basarse en el análisis y evaluación de las condiciones económicas de los diferentes mercados, lo que permitirá definir la viabilidad económica y financiera de los proyectos. El destino de los financiamientos a largo plazo debe corresponder a inversiones que tengan ese mismo carácter.

Dentro de las fuentes de financiamiento a largo plazo se encuentran:

- a) Crédito de Habilitación ó Avío;
- b) Crédito Refaccionario;
- c) Crédito Hipotecario;
- d) Fideicomisos;
- e) Arrendamiento Financiero;
- f) Emisión de Acciones, y,
- g) Emisión de Obligaciones.

A continuación se menciona una explicación de cada una de éstas fuentes de financiamiento a largo plazo.

a) Crédito de habilitación o avío.

Es un contrato en el cual el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito, precisamente en la adquisición de materias primas y materiales, en el pago de salarios y gastos directos de explotación indispensablemente para los fines de su empresa.

Las ventajas que ofrecen éste tipo de préstamo es: un plazo mayor de 180 días, y la seguridad de contar con fondos durante un plazo determinado.

b) Crédito refaccionario.

Es una operación de crédito por medio de la cual una institución facultada para hacerla, otorga un financiamiento a una persona dedicada a actividades de tipo industrial y agrario, para acrecentar el activo fijo de su empresa, con el fin de elevar ó mejorar la producción.

c) Crédito hipotecario.

Son pasivos contratados con instituciones de crédito, para ser aplicados en proyectos de inversión en los que involucra el crecimiento, la expansión de

capacidad productiva, reubicaciones, modernizaciones de plantas o proyectos para nuevos productos, y se otorga como garantía la hipoteca de un bien inmueble.

d) Fideicomisos.

El fideicomiso es un acto jurídico que debe constar por escrito, y por el cual una persona denominada fideicomitente destina uno o varios bienes, a un fin lícito determinado, en beneficio de otra persona llamada fideicomisario encomendando su realización a una institución bancaria llamada fiduciaria, recibiendo ésta la titularidad de los bienes, únicamente con las limitaciones de los derechos adquiridos con anterioridad a la constitución del mismo fideicomiso por las partes o por terceros, y con las que expresamente se reserve el fideicomitente y las que para él se deriven el propio fideicomiso.

De otro lado la institución bancaria adquiere los derechos que se requieran para el cumplimiento del fin, y la obligación de solo dedicarles al objetivo que se establezca al respecto debiendo devolver los que se encuentran en su poder al extinguirse el fideicomiso salvo pacto válido en sentido diverso.

e) Arrendamiento financiero.

Es una fuente externa de financiamiento de las empresas. Un arrendamiento es un contrato por el que ambas partes se obligan recíprocamente, una a conceder el uso o goce temporal de una cosa, y la otra a pagar por ese uso o goce un precio.

Este tipo de arrendamiento es de naturaleza fija, que se extiende por un periodo largo de tiempo. Al vencer el contrato puede optar por:

- Comprar el bien;
- Prolongar el plazo pagando una renta menor, o,
- Que la arrendadora venda el bien y le dé participación de los beneficios.

f) Emisión de acciones.

Las acciones son títulos corporativos cuya principal función es atribuir al tenedor de la misma calidad de miembro de una corporación: son títulos que se expiden de manera seriada y nominativa, son esencialmente especulativas, quien adquiere una acción no sabe cuanto ganará, ya que se somete al resultado de los negocios que realice la sociedad, y de la manera en que la asamblea que realice la sociedad, y de la manera en que la asamblea decide distribuir los dividendos.

Existen distintos tipos de acciones:

Acciones comunes: es aquel aportado por los accionistas fundadores y por los que puede intervenir en el manejo de la compañía. Participa el mismo y tiene la prerrogativa de intervenir en la administración de la empresa, ya sea en forma directa o bien, por medio de voz y voto en las asambleas generales de accionistas, por si mismo o por medio de representantes individuales o colectivos.

Acciones preferentes: es aquel aportado por aquellos accionistas que no se desea que participen en la administración y decisiones de la empresa, si se les invita para que proporcionen recursos a largo plazo, que no impacten el flujo de efectivo en el corto plazo.

g) Emisión de obligaciones.

Las obligaciones son títulos de crédito que representan en forma proporcional, el pasivo contraído por una empresa, por el crédito obtenido a través de los desembolsos hechos por sus acreedores.

Las sociedades anónimas pueden emitir obligaciones que representen la participación individual de sus tenedores en crédito colectivo constituido a cargo de la sociedad emisora.

5.2 Estructura del Sistema Financiero Mexicano.

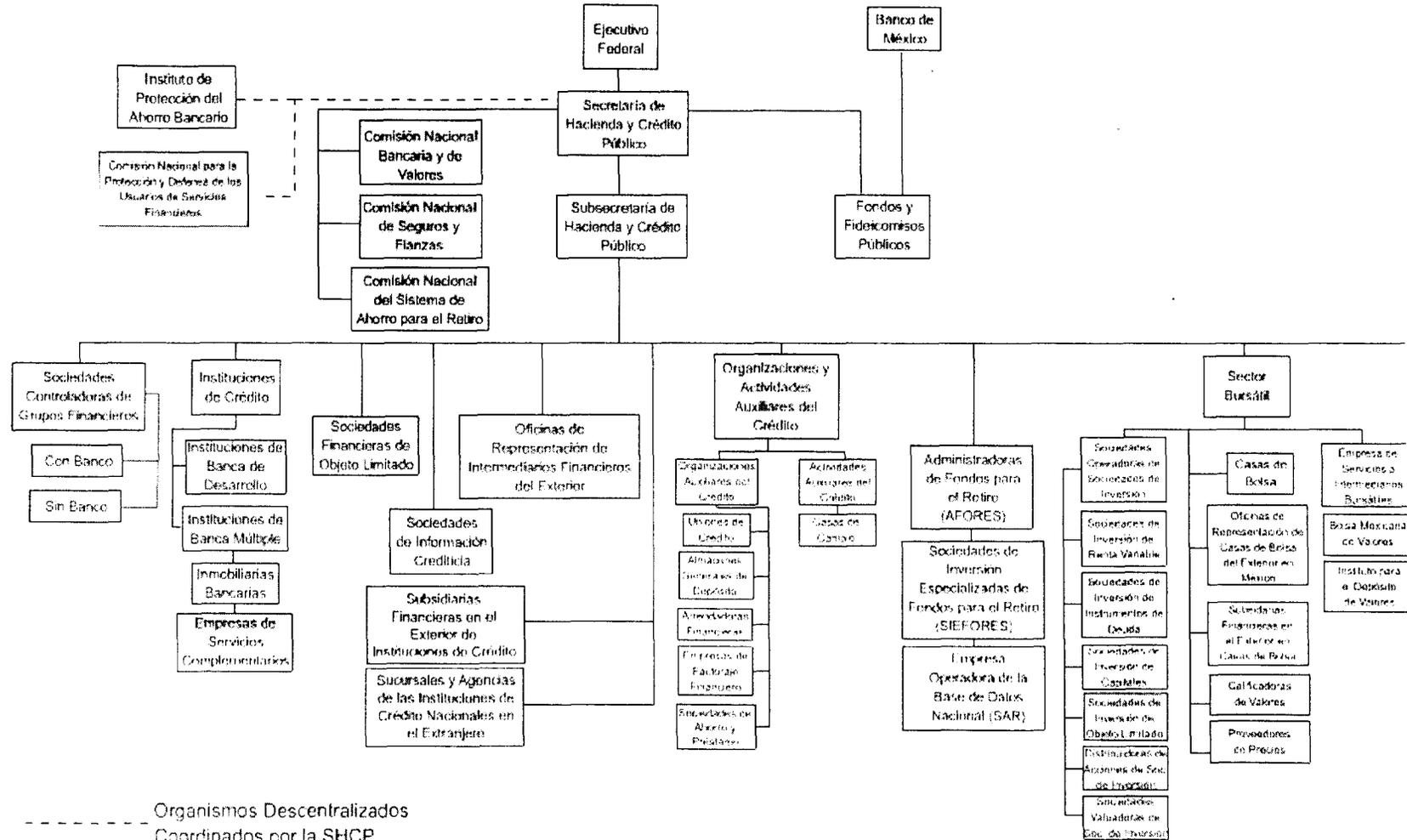
El sistema financiero mexicano es un mercado de recursos financieros, donde participan una serie de instituciones que tratan de canalizar sus necesidades superavitarias o deficitarias de recursos financieros de manera eficiente, en forma de ahorro, inversión y financiamiento dentro del marco legal bajo el cual se rige.

Este sistema está dividido en dos tipos de mercado:

- El mercado de capitales: en el que se da la oferta y demanda de dinero para cubrir necesidades a largo plazo;
- El mercado de dinero: donde participan oferentes que tienen dinero temporalmente ocioso y demandantes que requieren satisfacer necesidades principalmente de capital de trabajo, es decir, satisface necesidades a corto plazo.¹⁶

¹⁶ POMÁR FERNÁNDEZ, Silvia y RIVERA GUERRERO, Martín. *Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa*. Palabra en vuelo, 1998. p.13.

Estructura del Sistema Financiero Mexicano



Organismos Descentralizados
Coordinados por la SHCP

<http://www.shcp.gob.mx/servs/casfim1/sectores.html>, página Web consultada el día 25 de Septiembre de 2005.

El sistema financiero formal esta integrado por las instituciones y organismos bajo la rectoría de la SHCP y en su caso por la supervisión independiente del Banco de México, mejor conocido como BANXICO.¹⁷

Banco de México (BANXICO): regula el sistema financiero sobre todo desde el punto de vista del sistema de pagos. El sistema de pagos involucra el dinero que usamos, el uso de dinero de otros países que circula en México, y también el dinero representado mediante instrumentos como dinero en efectivo, documentos (títulos de crédito) o medios electrónicos.

Secretaria de hacienda y crédito público (SHCP): regula y supervisa las instituciones del sistema financiero mediante varios organismos que dependen de ella a los cuales se les llama autoridades del sistema financiero, las cuales son:

Nombre abreviado	Nombre completo	Sectores financieros que supervisa
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores	Bancario Organizaciones y actividades auxiliares del crédito Bursátil
CNSF	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas	Seguros Fianzas
CON SAR	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	Ahorro para el retiro (jubilación / pensiones)
CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros	Todos los anteriores en materia de orientación y defensa de los intereses del público, utiliza los servicios y productos de los mismos

¹⁷ Este apartado esta formulado con base a la información de la página Web: http://www.condusef.gob.mx/sistema_financiero/sistema_financiero.htm, consultada el 25 de sep.de 2005.

5.2.1 Clasificación de las instituciones que componen los diversos sectores del Sistema Financiero Mexicano :

1.- Sector Bancario:

Bancos comerciales o institución de crédito o de banca múltiple: Son empresas que a través de varios productos captan, es decir reciben, el dinero del público (ahorradores e inversionistas) y lo colocan, es decir lo prestan, a las personas o empresas que lo necesitan y que cumplen con los requisitos para ser sujetos de crédito. También apoyados en los sistemas de pago ofrecen servicios como pagos (luz, teléfono, colegiaturas, etc.), transferencias, compra y venta de dólares y monedas de oro y plata que circulan en México, entre otros.

Banco de desarrollo o banco de segundo piso o banco de fomento: Son bancos dirigidos por el gobierno federal cuyo propósito es desarrollar ciertos sectores (agricultura, autopartes, textil) atender y solucionar problemáticas de financiamiento regionales o municipales, o fomentar ciertas actividades (exportación, desarrollo de proveedores, creación de nuevas empresas). Se les dice de segundo piso pues sus programas de apoyo o líneas de financiamiento la realizan a través de los bancos comerciales que quedan en primer lugar ante las empresas o usuarios que solicitan el préstamo.

Sociedades financieras de objeto limitado o SOFOLES: Podemos llamarlos bancos especializados porque prestan solamente para un sector (por ejemplo, construcción, automotriz) o actividad (por ejemplo, consumo a través de tarjetas de crédito), sólo que en lugar de recibir depósitos para captar recursos tienen que obtener dinero mediante la colocación de valores o solicitando créditos. Su principal producto es el otorgar créditos para la adquisición de bienes específicos como carros o casas u operar tarjetas de crédito.

Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros: (antes Patronato del Ahorro Nacional). Es una institución (Banca de Desarrollo) cuyo propósito es promover el ahorro, el financiamiento y la inversión, así como ofrecer instrumentos y servicios financieros entre los integrantes del sector. Dicho sector está conformado por las Entidades de Ahorro y Crédito Popular las cuales son: Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y Sociedades Financieras Populares (antes cajas populares, cajas solidarias, sociedades de ahorro y préstamo, etc.).

También con el objeto de fomentar el hábito del ahorro y el sano desarrollo del sector, canaliza apoyos financieros y técnicos para promover el desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica e incremento de la productividad. De esta manera Bansefi está dedicado a atender todo lo relacionado al sector del ahorro y crédito popular.

Cabe mencionar que Bansefi continuará realizando las actividades de captación de ahorro que el Patronato del Ahorro Nacional ha realizado durante muchos años, atendiendo a clientes de bajos recursos.

Fideicomisos públicos: su propósito es apoyar cierto tipo de actividades definidas. Debido a que cada uno es muy distinto no se pueden generalizar en su funcionamiento, pero algunos son muy conocidos: INFONAVIT (Instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores), FONACOT (Fondo de fomento y garantía para el consumo de los trabajadores), FOVI (Fondo de operación y financiamiento bancario a la vivienda), FONATUR (Fondo nacional de fomento al turismo) y otros más.

2.- Sector de ahorro y crédito popular

En este nuevo sector participan las Entidades de Ahorro y Crédito Popular, las Federaciones y las Confederaciones. A continuación mencionaremos como esta conformada cada una de ellas.

Las Entidades están conformadas por las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y las Sociedades Financieras Populares. Las primeras son sociedades constituidas que operan conforme a la Ley General de Sociedades Cooperativas y las segundas son sociedades anónimas constituidas para operar conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles. Ambas se registrarán también por la Ley de Ahorro y Crédito Popular y por las legislaciones aplicables. Se consideran a estas entidades como intermediarios financieros por lo que deberán contar con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (en adelante CNBV).

Dichas entidades tendrán por objeto el ahorro y crédito popular, es decir podrán captar recursos del público en general (clientes) o de sus socios y posteriormente colocarlos a través de financiamientos a la micro, pequeña y mediana empresa (clientes) así como a alguno de los socios que lo requiera.

Cada Federación estará conformada con un mínimo de 10 Entidades de Ahorro y Crédito Popular y deberán contar con la autorización de la CNBV. Tendrán como función el hacer cumplir el marco legal y deberán ejercer las facultades de supervisión y vigilancia de manera auxiliar, a las facultades que tiene la CNBV, es decir que cada Federación deberá vigilar y supervisar de manera auxiliar a cada una de las Entidades que estén afiliadas a ella y también de todas aquellas no afiliadas que le asigne la Comisión. Dicha función deberá llevarla a cabo a través de un Comité de Supervisión el cual es autorizado por la CNBV.

Al igual que las Federaciones cada Confederación deberá constituirse con la agrupación voluntaria de cuando menos 5 Federaciones y deberá estar autorizada por la CNBV. Las Confederaciones deberán desempeñar las facultades de administración del Fondo de Protección además de ser el órgano de colaboración del Gobierno Federal para el diseño y ejecución de los programas que faciliten la actividad de ahorro y crédito popular.

Dicho Fondo de Protección tendrá como fin primordial cubrir los depósitos de dinero de cada ahorrador, considerando el monto del principal más sus accesorios.

Tanto las Confederaciones y las Federaciones podrán además realizar las siguientes actividades:

- Fungir como representantes legales de sus afiliadas.
- Prestar asesoría técnica, legal, financiera y de capacitación a sus afiliadas.
- Contratar créditos con el objeto de canalizarlos a las Federaciones y Entidades afiliadas que lo requieran.
- Promover la superación y capacidad técnica y operativas de sus afiliadas.

4.- Sector de organizaciones y actividades auxiliares del crédito:

Empresas de factoraje: Son empresas financieras que se dedican a adquirir, no necesariamente comprar, los derechos de cobro que tienen personas o empresas a través de facturas, pagarés, letras de cambio, contrarrecibos y otros títulos de crédito. Al adquirir los documentos para cobrarle al deudor, es decir quién los firmo, las empresas de factoraje pagan o adelantan dinero al dueño del derecho de cobro menos una comisión por el servicio, a esto también se le conoce como “descuento de documentos”. Se considera una operación de crédito pues el vendedor de los derechos (dependiendo de la modalidad que elija factoraje con recurso o sin recurso), sigue siendo responsable de que el deudor pague, esto es como conceder un crédito al vendedor a cambio de las facturas. Por medio de esta operación, la empresa de factoraje ofrece liquidez a sus clientes, es decir, la posibilidad de que dispongan de inmediato de efectivo para hacer frente a sus necesidades y obligaciones o bien para realizar inversiones.

Arrendadoras financieras: Es el instrumento a través del cual una empresa (la Arrendadora), se obliga a comprar un bien para conceder el uso de éste a otra persona

(Arrendatario o cliente), durante un plazo forzoso, el arrendatario a su vez se obliga a pagar una renta, que pueden fijar desde un principio las partes, y en su caso los gastos accesorios aplicables. La gran ventaja del arrendamiento consiste en diferir el pago en varias mensualidades y en su caso ejercer la opción de compra, en lugar de la alternativa tradicional de efectuar un desembolso para el pago de contado.

Uniones de crédito: Tienen por objeto facilitar el acceso del crédito a sus socios, prestar su garantía o aval, recibir préstamos de sus socios, de instituciones de crédito, de seguros y de fianzas. Para ser socio se deberá adquirir una acción o parte social de la propia institución. Los socios a través de la unión de crédito podrán comprar, vender y comercializar insumos, materias primas, mercancías y artículos diversos así como alquilar bienes de capital necesarios para la explotación agropecuaria o industrial.

Casas de cambio: Son sociedades anónimas dedicadas exclusivamente a realizar en forma habitual y profesional operaciones de compra, venta y cambio de divisas con el público dentro del territorio nacional, autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, reglamentadas en su operación por el Banco de México y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Cabe mencionar que se entiende por divisa a los billetes, monedas, cheques y ordenes de pago (money orders) en moneda extranjera.

Almacenes generales de depósito: Tienen por objeto el almacenamiento, guarda o conservación, manejo, control, distribución o comercialización de bienes o mercancías bajo su custodia o que se encuentren en tránsito, amparados por certificados de depósito y pudiendo otorgar financiamientos con garantía de los mismos. También podrán realizar procesos de incorporación de valor agregado, así como la transformación, reparación y ensamble de las mercancías depositadas a fin de aumentar su valor, sin variar esencialmente su naturaleza. Sólo los almacenes estarán facultados para expedir certificados de depósito y bonos de prenda; el "certificado de depósito" permite vender la mercancía sin tener que movilizarla hasta el lugar donde se

realice la operación de compraventa, mientras que el “bono de prenda” permite obtener créditos con el respaldo o la garantía de la mercancía cuidada en el almacén.

Los almacenes facultados para recibir mercancías destinadas al régimen de depósito fiscal, podrán efectuar en relación a esas mercancías, los procesos antes mencionados en los términos de la Ley Aduanera.

5.- Sector Bursátil:

La Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.(BMV). es una institución privada, que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con apego a la Ley del Mercado de Valores.

Derivado del seguimiento de las tendencias mundiales y del cambio en la legislación, la BMV ya empezó su proceso de desmutualización, pero hasta la fecha sus accionistas son casas de bolsa autorizadas, las cuales poseen una acción cada una.

En BMV se llevan a cabo las operaciones del mercado de valores organizado en México, siendo su objeto el facilitar las transacciones con valores y procurar el desarrollo del mercado, fomentar su expansión y competitividad.

Las empresas que requieren recursos (dinero) para financiar su operación o proyectos de expansión, pueden obtenerlo a través del mercado bursátil, mediante la emisión de valores (acciones, obligaciones, papel comercial, etc.) que son puestos a disposición de los inversionistas (colocados) e intercambiados (comprados y vendidos) en la BMV, en un mercado transparente de libre competencia y con igualdad de oportunidades para todos sus participantes.

Casas de bolsa: Son empresas que ofrecen el servicio de intermediación en el mercado de valores (BMV) entre aquellos que desean invertir su dinero, o bien las empresas que requieren de algún tipo de financiamiento, estas operaciones se realizan a través de instrumentos denominados valores. La intermediación es cuando estas instituciones

financieras ponen en contacto a los inversionistas o personas que desean comprar, vender o transferir entre ellos los valores; esta es la principal razón por la cual las casas de bolsa no pueden garantizar ganancias al inversionista ya que ellas no son responsables de que tan bueno o malo es el instrumento que se compra.

Sociedades de inversión y Operadoras, distribuidoras y administradoras de sociedades de inversión: Son empresas cuyo fin es administrar inversiones en el mercado de valores. En este caso el usuario a través de la operadora, distribuidora o administradora compra y vende acciones de las sociedades de inversión en las que esta interesado en participar, y el usuario inversionista dependiendo del éxito de la sociedad tiene ganancias o pérdidas. La gran diferencia en participar en el mercado de valores a través de una casa de bolsa y una sociedad de inversión, es que en la sociedad de inversión un grupo de gente profesional toma las decisiones de cómo invertir el dinero de todos los socios (es decir los accionistas) para obtener el mejor rendimiento posible de acuerdo al riesgo que se quiere tener. Esto es similar a las SIEFORES.

Socios liquidadores y Socios operadores: son empresas que ofrecen el servicio de intermediación en el mercado de derivados (MexDer). Al igual que con las casas de bolsa sólo ponen en contacto a los compradores y vendedores por lo que no garantizan rendimientos.

6.- Sector Seguros y Fianzas:

Instituciones de seguros o Aseguradoras: Son empresas que a cambio de un pago, conocido como prima, se responsabilizan de pagar al beneficiario una suma de dinero limitada o reparar el daño que sufra la persona o la cosa asegurada ante la ocurrencia del siniestro previsto cuando cumpla ciertos requisitos indicados en un documento llamado póliza. Existen pólizas para cubrir problemas como los accidentes y enfermedades personales, daños o robos en nuestros bienes, e incluso para planes de retiro o jubilación.

Sociedades mutualistas de seguros: Son instituciones de seguros en las cuales el cliente es considerado como un socio más de la mutualidad, por lo cual si la empresa se desarrolla favorablemente puede pagar dividendos entre los usuarios.

Instituciones de fianzas: Son empresas que a cambio de un pago pueden otorgar fianzas, es decir garantizar que se cumplirá una obligación y si no la afianzadora le pagará al beneficiario una cantidad fijada en contrato de fianza para restituir los daños que puede causar este incumplimiento del fiado. Cabe mencionar que sólo las afianzadoras pueden cobrar por dar fianzas, y aunque las personas físicas pueden firmar como fiadores no pueden cobrarle.

7.- Sistemas de Ahorro para el Retiro:

Administradoras de fondos para el retiro (AFORES): Son empresas que administran el dinero de la cuenta individual del SAR del trabajador inscrito en el IMSS. Al administrar el dinero tienen la obligación de informar mediante un estado de cuenta mínimo cada año la cantidad ahorrada en la cuenta individual del trabajador que es invertida en una SIEFORE.¹⁸

Sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro (SIEFORES): Son empresas a través de las cuales las AFORES invierten el dinero de las cuentas individuales de los trabajadores para maximizar la ganancia buscando la protección del ahorro para el retiro.

5.2.3 Nacional Financiera (NAFIN):

Es una Institución que forma parte de la banca de desarrollo del Gobierno Federal, y su función principal es fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa,

¹⁸ Es importante señalar que sólo los trabajadores inscritos en el IMSS administran su cuenta individual del SAR a través de las AFORES, pues los trabajadores inscritos al ISSSTE o al ISSFAM manejan sus recursos a través de los bancos designados para ese fin.

proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, con el fin de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país.

Nacional financiera es un banco de segundo piso, es decir no realiza operaciones directamente con el público en general sino con los bancos comerciales y con otros intermediarios.

NAFIN en la actualidad juega un papel muy importante dentro de los esquemas de modernización y cambio estructural de la industria del país ya que a través de esto, se impulsa la competitividad de las empresas para que éstas puedan asumir compromisos y oportunidades que se tienen actualmente debido a la apertura comercial de nuestro país.

Los objetivos de NAFIN son:

1. Apoyar la modernización productiva y financiera del país.
2. Canalizar créditos para fomentar el desarrollo regional y la creación de empleos.
3. Captar recursos que permitan un costo de fondeo competitivo.
4. Acciones que promuevan el acceso de las empresas a recursos de otros intermediarios y mercados financieros internos e internacionales.
5. Mecanismos de fondo de programas institucionales,
6. Esquemas de fomento y apoyo institucional, entre otros.

Los esquemas de fomento y apoyo institucional para la micro, pequeña y mediana empresa son:

1.- Programas de apoyo financiero con recursos institucionales los cuales son:

- Programas de modernización,
- Programas de estudios y asesoría,

- Programas de Infraestructura industrial para financiar la creación y mejoramiento de parques industriales y reubicación de plantas,
- Programas de desarrollo tecnológico y
- Programas para el mejoramiento del medio ambiente.

2.- Apoyo a la creación de infraestructura para la modernización, para lo cual viene impulsando la creación de nuevos instrumentos financieros y ampliando la red de intermediarios financieros, estimulando la organización y capacitación empresarial.

Actualmente NAFIN ofrece diversos tipos de apoyos financieros, por ejemplo créditos a tasa fija que permiten a las empresas tener una adecuada planeación financiera.¹⁹

5.3 Opciones para el financiamiento para las PYMES

Para las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) obtener financiamiento no ha sido una labor fácil. Si bien se ha publicado en diversos medios que ha aumentado el otorgamiento del crédito en nuestro país, éste incremento se refiere al denominado crédito al consumo, como lo son las tarjetas de crédito y los créditos sobre nómina, pero contar con recursos para el capital de trabajo (nóminas, proveedores, suministros), para el financiamiento de las ventas a crédito (comercialización), para ampliar, renovar o darle mantenimiento a la maquinaria (equipamiento) ha sido, en el mejor de los casos, una labor compleja.

Recientemente se han establecido diversos programas orientados para atender al sector de las PYMES, algunos de ellos se han desarrollado conjuntamente, entre entidades públicas y privadas.

¹⁹ Ver anexo A.

5.3.1 Programas de Apoyos Institucionales (Banca Desarrollo, Banca Comercial)

La Banca de Desarrollo ha establecido programas específicos de apoyo a las PYMES.²⁰

Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)²¹

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Objetivos específicos del FONDO PYME:

- I. Contribuir a la conservación y generación de empleos formales;
- II. Promover el desarrollo económico regional y sectorial;
- III. Fomentar la creación de micro, pequeñas y medianas empresas competitivas y estimular el fortalecimiento de las empresas existentes;
- IV. Fomentar la cultura emprendedora;
- V. Promover oportunidades de desarrollo productivo;
- VI. Fomentar la innovación, el desarrollo y la modernización tecnológica de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- VII. Estimular la formación de consultores y capacitadores especialistas en atención a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- VIII. Impulsar la estandarización de calidad de servicios de capacitación y consultoría a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de procesos de certificación;

²⁰ Se muestran las características en el anexo B.

²¹ Consúltase el Diario Oficial de la Federación, Segunda Sección, Secretaría de Economía, publicado el 18 de febrero de 2005.

- IX. Fomentar en las micro, pequeñas y medianas empresas, el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, a través de plataformas de capacitación y consultoría;
- X. Fomentar la integración y fortalecimiento de cadenas productivas estratégicas;
- XI. Contribuir al desarrollo de infraestructura industrial, comercial y de servicios;
- XII. Impulsar la inversión productiva;
- XIII. Fortalecer la presencia de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados;
- XIV. Estimular la inversión de recursos financieros para la creación e inicio de operaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- XV. Fomentar la integración y/o asociación empresarial;
- XVI. Fomentar el acceso al financiamiento en general y al crédito en particular, de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- XVII. Multiplicar y fortalecer los canales y productos financieros dedicados a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- XVIII. Contribuir al desarrollo de un sistema nacional de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas;
- XIX. Fortalecer la capacidad de gestión del empresario de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el sistema financiero, mediante el impulso a la cultura financiera y el extensionismo;
- XX. Procurar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a las coberturas de riesgos cambiarios y de tasas de interés que operan en el mercado de derivados financieros;
- XXI. Promover y difundir los programas, instrumentos, productos, herramientas y acciones para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y
- XXII. Apoyar el encadenamiento competitivo, eficiente y rentable entre grandes empresas y las micro, pequeñas y medianas empresas.

El FONDO PYME tiene una cobertura nacional y su población objetivo son los emprendedores y las PYMES.

Los apoyos están integrados por subsidios previstos en el Presupuesto de Egresos de la Federación del presente ejercicio fiscal 2005 y serán otorgados a la población objetivo.²²

Asimismo, los apoyos se destinarán bajo los criterios de objetividad, equidad, transparencia, publicidad, selectividad, oportunidad, eficiencia y temporalidad, así como factibilidad e impacto socioeconómico del proyecto, procurando en todo momento que sea canalizado a través de medios eficaces y eficientes.

El presupuesto federal que se asigna en el presente ejercicio fiscal 2005 será distribuido de la forma siguiente:

- I. Como mínimo el 95 por ciento se destinará a los apoyos a los beneficiarios, y
- II. Hasta el 5 por ciento será destinado a los gastos asociados a la eficiente operación, supervisión y evaluación del FONDO PYME.

La operación estará a cargo de la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría, quien otorgará apoyos a los Beneficiarios en forma directa o a través de organismos intermedios.²³

Algunos de los principales problemas para el Financiamiento en las PYMES son:²⁴

- Baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a estas empresas. Únicamente el 13 por ciento de las PyMEs ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76 por ciento ha recibido dicho crédito.

²² Véase anexo C.

²³ Decreto publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación el día 18 de febrero de 2005.

De ese 76 por ciento de empresas que obtuvo el crédito, el 88 por ciento señala que la institución que les otorgó el más importante fue la Banca Comercial, mientras que el 1.4 por ciento de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo.

Asimismo, establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

El desinterés del banco hacia el sector,
la falta de garantías, y
la indiscutible falta de información en esta materia.

- Falta de información sobre programas y apoyos públicos. El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PyMEs mexicanas, ya que el 86 por ciento de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8 por ciento de las PyMEs los conoce y ha utilizado.

Se puede observar en la siguiente tabla

Programas	Conoce y ha utilizado*	Conoce y no ha utilizado*	No conoce*
A) FEDERALES			
Centro de Asesoría Empresarial Primer Contacto (SE)	1.04	5.84	93.12
Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial CETRO-CRECE (SE)	2.32	9.23	88.45
Fondo de Apoyo ala Micro, Pequeña y Mediana Empresa FAMPYME (SE)	1.05	25.39	73.56
Fondo de fomento a la Integración de Cadenas Productivas FIDECAP (SE)	0.41	3.20	96.39

²⁴ Pagina web: <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html> consultada el 15 de diciembre de 2005

CAPÍTULO VI

6.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Análisis es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.²⁵

De acuerdo con la interpretación de los estados financieros, el análisis financiero es el estudio de la situación económica de una empresa en un momento determinado.²⁶

Para ello, se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector.

Básicamente, el análisis financiero se divide en cualitativo y cuantitativo.

El análisis cualitativo de la empresa consiste en el estudio de todos los factores o elementos que no son medibles numéricamente, pero de vital importancia para la toma de decisiones, el análisis cualitativo se vio en el capítulo IV.

El análisis cuantitativo es una revisión minuciosa y detallada sobre la información financiera de la empresa y consiste en una serie de pruebas matemáticas y numéricas que tienen como objeto servir como parámetro para diagnosticar la situación financiera de la empresa.

Existen varios métodos de análisis cuantitativo de los cuales nos enfocamos en:

6.1.1 Razones Financieras.

6.1.2 Punto de Equilibrio.

6.1.3 Costo Promedio Ponderado de Capital, (WACC).

6.1.4 Generación operativa económica.

²⁵ Pagina Web <http://www.rae.es/Diccionario> de la lengua española, vigésima segunda edición consultada el 21 de octubre de 2005.

6.1.5 Valor Añadido Económico.

6.1.6 Método Du Pont.

6.1.1 Razones Financieras:

Es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables. El análisis por medio de razones financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Los datos cuantitativos que se utilizan por los analistas son los que se obtienen del sistema contable de las empresas, que ayudan a la toma de decisiones. Su importancia radica, en que son objetivos y concretos y poseen un atributo de mensurabilidad.

Las razones financieras se clasifican, por su aplicación en:

Razones de solvencia o liquidez: Reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas.

Razones de Apalancamiento: es el nivel de deuda de una empresa que indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza con relación a sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero.

Razones de Actividad: son aquellas que miden en una empresa la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia de consumo de materiales de producción, ventas, activos, etcétera.

²⁶ MORALES CASTRO, Arturo. *PYMES Financiamiento, Inversión y Administración de Riesgos*. Sistemas

Razones de Rentabilidad: Miden la utilidad de la empresa con relación a las ventas, activos o capital contable.

6.1.2 Punto de equilibrio:

El análisis del punto de equilibrio es un modelo básico para la planeación y el control financiero.

Las relaciones que existen entre la magnitud de los desembolsos de la inversión y del volumen que se requiere para lograr la rentabilidad se conocen con el nombre de análisis de punto de equilibrio o planeación de utilidades. El análisis del punto de equilibrio es un instrumento que se utiliza para determinar el punto en el cual las ventas cubrirán en forma exacta los costos.²⁷

Para obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente formula:

$$P.E.\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

El análisis que resulta del punto de equilibrio, ayuda al empresario a la toma de decisiones sobre las que cotidianamente se tiene que resolver y revisar el avance de una empresa, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos.

de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V., 2004. p. 28.

²⁷ ESTON J. Fred, y COPELAND Thomas E. *Finanzas en Administración*, 9ª ed., vol. I, Mc Graw Hill, México, p. 283.

6.1.3 Costo Promedio Ponderado de Capital²⁸, (WACC)²⁹

Para describir lo que es y para qué sirve el costo promedio ponderado de capital (WACC), vale la pena destacar una diferencia fundamental en la traducción del inglés de la palabra “Capital”, ya que es muy común que se traduzca como capital en español, y esto es un error. Cuando en inglés se habla del “Capital” se refiere al total de recursos permanentes con costo, es decir, pasivo de largo plazo y capital contable. Sin embargo, en México, cuando hablamos de capital nos referimos únicamente al patrimonio de los accionistas también conocido como capital contable.

Cuando hablamos del costo promedio ponderado de capital nos referimos al “Capital” en inglés, es decir, al costo ponderado de la deuda y el capital contable.

El WACC es una ponderación del costo de los recursos (los pasivos con costo y del capital contable).

Es importante conocer cuánto le cuestan a la empresa los recursos y en este sentido es muy común caer en el error de pensar que el costo de la deuda representa el total del costo de los recursos. No puede ni debe olvidarse que los accionistas tienen invertido un patrimonio y que la empresa debe compensar a los accionistas, al menos por el costo de oportunidad y el riesgo asumido.

La empresa está fondeada con recursos sin costo, con costo y capital contable. Para calcular el WACC debemos calcular el costo promedio de cada uno de estos recursos.

6.1.3.1 El costo de los pasivos sin costo explícito.

Estos, como su nombre lo indica, no tienen un costo, al menos explícito. Por ejemplo; los proveedores: entregan mercancía, otorgan un plazo y, normalmente, no cobran un

²⁸ Elaborado con base a: ROSS Stephen A., WESTERFIELD Randolph W. Y JAFFE Jeffrey F., *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill quinta edición 2000. MORALES Castro Arturo, *Financiamiento, inversión y administración de riesgos*, SICCO, 2004, apuntes de la clase de finanzas corporativas impartidas por el Maestro. J. ANTONIO Morales Castro.

interés adicional al precio de la factura. Evidentemente que el proveedor ya habrá considerado el costo del financiamiento y lo habrá incluido en el precio.

En éste caso pueden tener un costo de oportunidad que puede definirse como aquel en que se incurre por no poder tomar dos o más alternativas a la vez.³⁰

Así podemos aplicar la estimación del costo de oportunidad por rechazar un descuento por pronto pago.

Pero para el cálculo del WACC normalmente no se consideran los costos de estos pasivos.

6.1.3.2 El costo de los pasivos con costo.

Existe una gran variedad en este rubro, desde un crédito bancario hasta colocaciones de obligaciones y papel comercial.

El costo específico de financiamiento debe establecerse después de impuestos, ya que el interés sobre la deuda reduce la utilidad gravable de la empresa debido a que es deducible de impuestos.

$$Kd_i = Kd * (1 - t)$$

Donde:

Kd_i = Costo del componente de la deuda después de impuestos.

Kd = Costo de la deuda.

t = Es la tasa de impuestos

$$Kd = \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{pasivo con costo}}$$

²⁹ Weighted Average Cost of Capital (WACC).

³⁰ MORALES Castro Arturo, *Financiamiento, inversión y administración de riesgos*. SICCO. 2004 p. 171.

6.1.3.3 El Costo del Capital Contable

Se refiere a la rentabilidad esperada que el accionista tiene por haber invertido y dejado sus recursos en la empresa. Esta rentabilidad coincide con el costo que, para la empresa, tienen estos recursos. En general, lo que el accionista obtiene de rentabilidad es lo que a la empresa le cuestan esos recursos. Dada la permanencia y primacía en la obtención de la rentabilidad, los recursos de los accionistas son los más caros para la empresa.

1.- Costo de las acciones comunes: es el rendimiento requerido por los inversionistas del mercado.

$$K_e = \frac{DI}{P_o(1-F)} + g$$

Donde:

- K_e = Costo de las acciones comunes.
- F = Costo porcentual de flotación en el que incurre vender una nueva acción.
- P_o = Precio de la acción.
- DI = Dividendo de la acción.
- g = Tasa de crecimiento.

2.- Costo de las acciones preferentes: Son aquellas que gozan de ciertos derechos sobre las demás acciones que conforman el capital social de una empresa. Dichos derechos se refieren generalmente a la primacía de pago en el caso de liquidación, así como a la percepción de dividendos. Se emite con un dividendo determinado que debe pagarse antes de que se paguen dividendos a los tenedores de acciones ordinarias. Generalmente no tienen derecho a voto.

$$K_p = \frac{U_p}{C_p}$$

Donde:

K_p = Costo del capital preferente.

U_p = Utilidad preferente.

C_p = Capital preferente.

3. Costo de las Utilidades Retenidas: es la tasa de rendimiento que requieren los inversionistas sobre el capital contable que obtiene la empresa al retener las utilidades.

Hay diferentes métodos para calcular el costo de las utilidades retenidas:

3.1 Determinación del costo de las utilidades retenidas con base en enfoque del CAMP.³¹

La fórmula del CAPM es:

$$K_i = TLR_a + \beta(RM - TLR_h)$$

Donde:

K_i = Es la rentabilidad exigida por las utilidades retenidas.

RM = Es la rentabilidad promedio histórica del mercado.

TLR_a = Es la tasa libre de riesgo actual. Se considera como TLR a la deuda del gobierno.

TLR_h = Es el promedio histórico de la tasa libre de riesgo

β = Es un factor que mide la sensibilidad entre la rentabilidad de la acción y la del mercado, es decir, indica cuanto rinde la acción por cada punto que rinde el mercado.

³¹ El *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) es el modelo más utilizado, para estimar el costo del capital contable, esto es, la rentabilidad que deben de obtener los accionistas de una empresa por invertir su dinero en ella. Sin embargo, el CAPM ha sido puesto en tela de juicio muchas veces y, especialmente, la evidencia empírica muestra que no funciona adecuadamente para estimar el costo de capital en los mercados emergentes.

3.2 Determinación del costo de las utilidades retenidas con base en enfoque de rendimiento en bonos más prima de riesgo.

3.3 Determinación del costo de las utilidades retenidas con base en enfoque del rendimiento en dividendos más la tasa de crecimiento o del flujo de efectivo descontado.

3.4 Determinación del costo de las utilidades retenidas con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo de la empresa.³²

$$\text{Costo de deuda de la empresa} - \text{Tasa libre de riesgo} = \text{Prima de riesgo de la empresa}$$

El costo del capital propio aplicado este método sería:

$$\text{Costo de capital propio} = \text{Costo de la deuda de la empresa} + \text{Prima de riesgo de la empresa}$$

3.5. Determinación del costo de utilidades retenidas con base a la inflación más una prima por riesgo.³³

La prima de riesgo para este enfoque es de 5 puntos, está prima funciona solamente para niveles de baja inflación, aproximadamente 10 por ciento. Para niveles más altos se recomienda utilizar el efecto Fisher, donde la tasa nominal es igual a:

$$(1 + \text{tasa nominal}) = (1 + \text{tasa real})(1 + \text{inflación}).³⁴$$

³² HAIME, Luis. *Reestructuración integral de empresas*, Citado por Ma. Luisa Saavedra, La Valuación de Empresas. Enfoques Teóricos y Aplicación de los Modelos Black y Sholes, Valor Económico Agregado, y flujo de efectivo disponible, ISEF, México, 1998. p. 95.

³³ LELARDE DABROWSKI, Raúl. *Introducción al Costo de Capital*. EDAC, S.A. de C.V., ICADE, México, 1994, p. 10.

³⁴ *Idem*.

Una vez estimado, tanto el costo de la deuda como el del capital contable, se calcula el WACC:

1.-Determinación de la participación de cada una de las fuentes de recursos de financiamiento total de la empresa.

2.-Multiplicar el costo específico de cada financiamiento en particular por su proporción en la estructura de capital (combinación de las diferentes fuentes de financiamiento).

3.-Finalmente sumar los valores ponderados.

$$WACC = (w1)(kdt) + (w2)(ke) + (w3)(kp) + (w4)(Ki)$$

Donde:

w_{ACC} = Costo promedio ponderado de capital

$w1$ = Proporción del pasivo con costo en la estructura de capital.

kdt = Costo de pasivo con costo menos impuesto

$w2$ = Proporción de las acciones comunes en la estructura de capital.

ke = Costo de las acciones comunes.

$w3$ = Proporción de las acciones preferentes en la estructura de capital.

kp = Costo de las acciones preferentes.

$w4$ = Proporción de la retención de utilidades en la estructura de capital.

ki = Costo de las utilidades retenidas.

6.1.4 Generación Económica Operativa³⁵

Generación Económica operativa (GEO)³⁶ es un indicador fundamental para medir la capacidad de una empresa para generar valor.

Entendemos por generar valor a la obtención de una rentabilidad superior al costo de los recursos.

Se expresa:

$$GEO = (RION - WACC) * ION$$

Donde:

GEO = Generación Económica Operativa

RION = Rendimiento de la inversión operativa neta después de impuestos

WACC = Costo de promedio del capital. (Weighted Average Cost of Capital)

ION = Inversión operativa neta.

Inversión operativa neta (ION): es la inversión que la empresa requiere para operar; y se obtiene restándole a la inversión los pasivos sin costo y el efectivo.

Rendimiento de la inversión operativa neta (RION)³⁷ es la relación entre la utilidad de operación (UO) y la inversión operativa neta (ION), el RION es una sencilla y poderosa herramienta de monitoreo para conocer la capacidad que tiene una empresa de utilizar eficientemente sus recursos. Se expresa:

$$RION = \frac{UO}{ION}$$

³⁵ OCHOA Miguel, QUIROZ Guillermo, VELARDE Raúl, Tres instrumentos para generar valor. IPADE.

³⁶ Es una marca registrada por la Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (IPADE).

³⁷ *Idem.*

Mientras más alto sea el valor numérico del RION respecto del costo del capital, mejor; en ese caso la, diferencia (RION-WACC), representa el rendimiento porcentual excedente que la empresa fue capaz de generar después cubrir el costo de capital. Si el RION fuera inferior al costo de capital, y el resultado es un valor negativo esa diferencia representa el rendimiento que hizo falta generar para al menos compensar a quienes aportaron los recursos con costo y la empresa estaría en condiciones precarias pues no podría compensar a los accionistas su costo alternativo por el uso del dinero invertido.

Para incrementar el RION:

Aumentar el numerador mejorando la utilidad de operación.

Disminuir el denominador depauperando a la empresa.

Una combinación de ambas.

6.1.5 Valor Añadido Económico

Valor Añadido Económico (EVA)³⁸ es el importe que queda una vez se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial.³⁹

Para calcular el EVA se opera como sigue:

UODI

- Valor contable del activo x Costo promedio del pasivo

Valor Añadido Económico (EVA)

³⁸ EVA es una marca registrada por la firma Stern Stewart & Co.

³⁹ AMAT, Oriol. *EVA Un Nuevo Enfoque para Optimizar la Gestión, Motivar y Crear Valor*, Gestión 2000, Barcelona, 2002. p. 32.

Donde:

UODI= Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos

Resultado neto

+ Gastos financieros

- Beneficios extraordinarios

+ Pérdidas extraordinarias

Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses
y después de impuestos

Valor contable del activo será:

Activos(valor de adquisición)

- Amortizaciones

+Plusvalías producidas en los activos

- Minusvalías producidas en los activos

- Financiación automáticas de proveedores

Activo neto

Costo promedio del pasivo: es el costo promedio ponderado del capital

Estrategias para aumentar el EVA

Mejorar la eficiencia de los activos actuales. Se trata de aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más. Para ello hay que aumentar el margen de lo que se vende; o bien aumentar la rotación de los activos para generar más ingresos sin necesidad de aumentar las inversiones.

Reducir la carga fiscal mediante una planificación fiscal.

Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del coste del pasivo.

Reducir los activos, manteniendo la UODI.

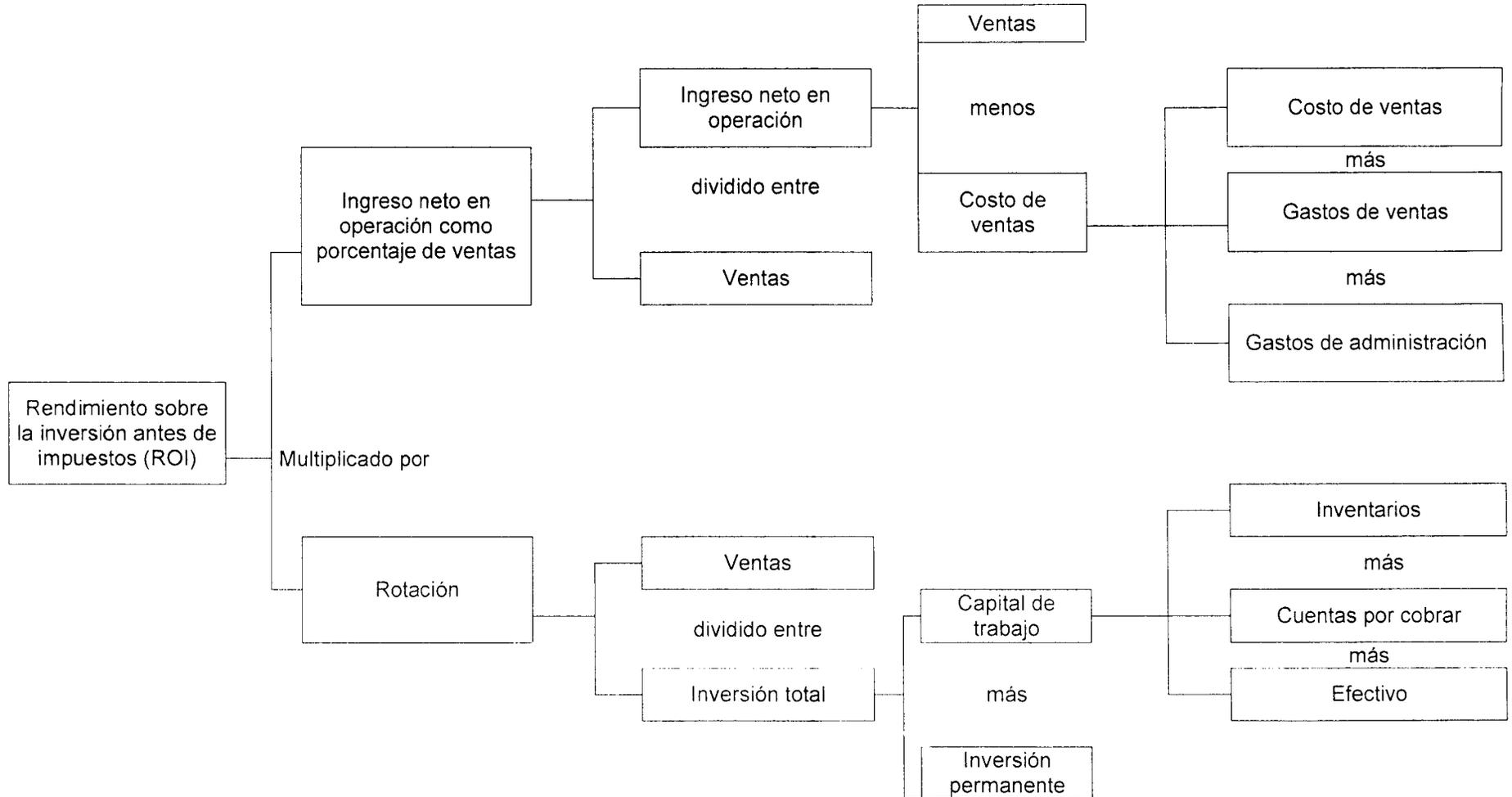
Reducir el costo promedio del pasivo para que sea menor la deducción que se hace a la UODI.

6.1.6 Método Du Pont

Es otro enfoque de carácter amplio que tiene aplicaciones tanto a nivel de la empresa como a nivel divisional o de segmento. Puede ser un instrumento para la preparación de pronósticos a plazo más prolongado (5 o 10 años) o para la elaboración de proyecciones anuales y aún mensuales.⁴⁰

⁴⁰ WESTON J. Fred y COPELAND Thomas E. *Op. Cit.*, p. 297.

La naturaleza del sistema Du Pont se presenta en el siguiente organigrama.



FUENTE: Eston J. Fred, Copeland Thomas E., Finanzas en Administración, novena edición volumen I Mc GrawHill p.298

La parte superior del organigrama se concentra en la administración de cada elemento de importancia del costo. Las ventas menos todos los costos de venta proporcionan una medida de ingreso operativo neto.

La parte inferior del organigrama destaca la administración del activo. La inversión total con relación a las ventas proporciona la rotación.

Cuando la razón de rotación de los activos se multiplica por este margen sobre ventas, el producto es igual al rendimiento antes de impuestos sobre la inversión total (ROI) de la empresa.

Se puede observar en la siguiente formula:

$$\frac{U.O.}{Ventas} * \frac{Ventas}{Inversión} = ROI$$

The diagram illustrates the components of the ROI formula. It shows two boxes at the bottom: 'Margen' on the left and 'Rotación' on the right. From the top of the 'Margen' box, an arrow points up to the fraction $\frac{U.O.}{Ventas}$ in the formula above. From the top of the 'Rotación' box, an arrow points up to the fraction $\frac{Ventas}{Inversión}$ in the formula above.

Las empresas pueden incrementar la ROI mediante el aumento de las márgenes de utilidad o la rotación de los activos. Por ejemplo, en el comercio al menudeo tienen márgenes bajos y rotaciones altas mientras que las tiendas de joyería de alta calidad tienen márgenes altos y rotaciones bajas.

6.2 Evaluación de la empresa.

Un análisis financiero completo de la empresa puede otorgar la seguridad de mantener a la empresa vigente en el entorno actual de globalización económica y con excelentes índices de rentabilidad.

La siguiente información es proporcionada por una PYME en el Estado de Durango, el nombre se cambio para guardar confidencialidad, aunque los dueños no mostraron ningún inconveniente.

**Estados de Resultados de la empresa Dulcería Candy S.A. de C.V.
del 2000 al 2004 (en pesos)**

Ingresos	2000	2001	2002	2003	2004
Ingresos					
Ventas Matriz	2,217,009.76	2,403,582.02	2,618,545.17	2,780,088.32	2,911,452.18
Ventas Sucursal	845,402.15	623,892.71			
Otros ingresos	0.00	0.00	5,637.95	715.00	500.00
Total de Ingresos	3,062,411.91	3,027,474.73	2,624,183.12	2,780,803.32	2,911,952.18
Egresos					
Costo de Ventas	2,537,941.71	2,709,322.25	2,174,788.13	2,293,554.69	2,474,802.89
Gastos Generales					
Gastos Matriz	270,173.38	267,197.38	361,668.34	380,967.25	395,966.89
Gastos Sucursal	101,247.17	112,932.28			
Utilidad de Operación	153,049.65	-61,977.18	87,726.65	106,281.38	41,182.40
Costo Integral de Financiamiento	7,653.74	18,362.24	10,725.10	13,977.95	13,088.20
Total de Egresos	2,917,016.00	3,107,814.15	2,547,181.57	2,688,499.89	2,883,857.98
Utilidad o (Perdida)	145,395.91	-80,339.42	77,001.55	92,303.43	28,094.20

Estados de la Situación Financiera de la empresa Dulcería Candy del 2000 al 2004 (en pesos)

Situación	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Activo						
Activo Circulante	155,354.60	545,477.49	434,056.86	441,671.77	850,204.81	863,417.49
Bancos	-253,395.30	-231,671.48	-54,864.61	-124,035.14	252,884.94	200,047.22
Deudores Diversos	87,302.19	108,101.49	108,726.03	122,859.54	135,555.81	156,208.23
Anticipo a Proveedores	0.00	3,085.20	8,481.20			9,892.78
IVA por Acreditar	156,862.73	257,716.19	202,362.06	237,364.68	264,558.03	266,217.34
Almacén	155,877.90	399,539.01	160,645.10	205,482.69	197,206.03	230,831.92
Contribuciones a Favor	8,707.08	8,707.08	8,707.08			220.00
Activo Fijo	17,270.04	194,168.96	149,408.50	203,023.58	131,671.15	65,030.56
Mobiliario y Eq. de Oficina	17,879.85	26,053.77	30,553.77	33,292.93	33,292.93	33,292.93
Equipo de transporte	953.00	169,678.00	169,678.00	274,718.88	274,718.88	274,718.88
Equipo de Computo	16,260.84	16,260.84	16,260.84	16,260.84	16,260.84	17,554.61
Equipo de trabajo	11,827.85	11,827.85	11,827.85	11,827.85	11,827.85	11,827.85
Complementarias de Activo	46,921.54	223,820.46	228,320.46	336,100.50	336,100.50	337,394.27
Depn. Acum. De equipo de Oficina	-17,677.88	-17,677.88	-19,878.84	-22,404.80	-25,315.76	-28,226.72
Depn. Acum. Eq. De Computo	-7,138.14	-7,138.14	-12,016.39	-12,720.73	-12,720.73	-12,817.76
Dep. Acum. De eq. de transporte	-4,835.48	-4,835.48	-47,016.73	-97,951.39	-166,392.86	-231,319.23
	-29,651.50	-29,651.50	-78,911.96	-133,076.92	-204,429.35	-272,363.71
Activo Diferido	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activo	172,624.64	739,646.45	583,465.36	644,695.35	981,875.96	928,448.05
Pasivo						
Pasivo Circulante	96,155.98	405,281.88	329,440.21	334,382.56	579,259.74	497,737.63
Proveedores	81,051.86	262,175.36	259,693.04	191,722.32	482,921.57	455,669.72
Impuestos por pagar	15,104.12	74,797.59	3,802.39	12,161.19	12,984.84	5,860.30
Acreedores diversos	0.00	68,308.93	65,944.78	130,499.05	83,353.33	36,207.61
Total de Pasivo	96,155.98	405,281.88	329,440.21	334,382.56	579,259.74	497,737.63
Capital						
Reserva legal	3,196.16	3,196.16	3,196.16	3,196.16	3,196.16	3,196.16
Corrección por Reexpresión	24,476.03	24,476.03	24,476.03	24,476.03	24,476.03	24,476.03
Capital social	469,667.86	582,167.86	582,167.86	582,167.86	582,167.86	582,167.86
Resultados de ejercicios anteriores	-420,871.39	-275,475.48	-355,814.90	-299,527.26	-207,223.83	-179,129.63
Total de Capital	76,468.66	334,364.57	254,025.15	310,312.79	402,616.22	430,710.42
Pasivo más Capital	172,624.64	739,646.45	583,465.36	644,695.35	981,875.96	928,448.05

1.- De acuerdo a las razones financieras que se analizaron:

Razones de Liquidez: la liquidez de la empresa es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo, la cual se ha adquirido a medida que ésta se vence. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

$$1.- \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

La razón normalmente aceptada es dos a uno de acuerdo a esta razón la empresa Candy del año 2004⁴¹ es de 1.73 pesos le falta liquidez aunque la razón en todos los años ha sido mayor a uno; la empresa puede cubrir sus deudas pero se quedaría con poco capital para seguir trabajando.

$$2.- \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón señala capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo.

La empresa va incrementando su capacidad de pago ya que a partir del año 2003 ha sido mayor a uno.

Por tanto se considera que la empresa tiene capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin embargo podría tener complicaciones en el ciclo normal de la empresa.

Razones de apalancamiento: Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que las deudas comprometen a la empresa durante el transcurso del tiempo.

El Apalancamiento Financiero puede ser:

Positivo

Negativo

Neutral

Apalancamiento financiero positivo: Cuando la obtención de fondos proveniente de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Apalancamiento Financiero Negativo: Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, esto es, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Apalancamiento Financiero Neutro: Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia, en otros términos, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

$$3.- \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

Mide la participación de los intereses ajenos en la empresa con relación a los intereses de los propietarios. Normalmente, la participación de los accionistas debe ser mayor que la de los acreedores.

La empresa tiene un apalancamiento positivo ya que el 91% de sus deudas las tiene con los proveedores que son un pasivo sin costo explícito.

⁴¹ Las razones en este apartado se explicaran solamente para el año 2004, se pueden observar para los años 2000-

$$4.- \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Resultado de operación}} \times 100$$

Indica el porcentaje que representa los intereses en relación con el resultado de operación; a medida que esta proporción es menor, implica un costo de financiamiento bajo, y viceversa.

En la empresa Candy el resultado de operación va disminuyendo el costo de financiamiento va aumentando.

$$5.- \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores, con relación a la inversión total de la empresa.

Cuando la razón de endeudamiento es demasiado elevada, aumenta el riesgo de irresponsabilidad o de incumplimiento por parte de los propietarios de la empresa.

En empresa Candy por cada peso invertido \$0.50 es de los acreedores.

$$6.- \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Pasivo total}}$$

Mide cuánto se genera de ventas por cada peso de deuda total que tiene la empresa, cuantas más veces se generen ventas por deuda, implica mayor seguridad de poder cubrir las deudas.

En la empresa Candy puede cubrir sus deudas cinco veces con sus ventas.

Razones de rentabilidad: la efectividad de la administración de la empresa se puede medir por medio de los rendimientos generados por las ventas y la inversión.

$$7.- \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

Esta razón mide los costos y gastos; a medida que aumenta la proporción del resultado neto en relación con las ventas netas, Los costos y gastos son más bajos, y viceversa. Por lo tanto, se puede decir que mide la utilidad por cada peso vendido.

En la empresa Candy la utilidad por cada peso ha disminuido debido a que sus costos y gastos han aumentado en mayor proporción con relación al aumento de ventas.

$$8.- \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$$

Mide la rentabilidad de los accionistas en relación con su aportación.; en la medida que el resultado de esta razón es de mayor magnitud, refleja que el rendimiento de los accionistas es mejor.

En la empresa Candy refleja una disminución en el rendimiento de los accionistas.

$$9.- \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Esta razón mide el rendimiento sobre la inversión total.

En la empresa Candy muestra una disminución en el rendimiento de los activos; en la utilidad y capital contable por lo que debe aplicar de manera urgente una estrategia para aumentar su rendimiento.

Razones de Actividad: por medio de estas razones se puede medir la eficiencia de consumo de almacén, ventas, activos, etcétera.

$$10.- \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Indica la proporción de ventas en relación con la inversión; a mayor porcentaje, los activos están siendo utilizados con mayor eficacia.

En la empresa Candy esta generando tres pesos de venta por cada peso invertido.

$$11.- \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Prom. de Inventario}}$$

Mide la velocidad del movimiento del inventario; normalmente, a mayor rotación mayor rendimiento para la empresa y mejor utilización de los recursos; en la medida que la rotación del inventario es mayor, el ciclo operativo de la empresa se reduce.

La empresa Candy ha ido incrementando su rotación en inventarios mejorando la utilización de sus recursos.

$$12.- \frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Mide el número de días que un artículo permanece en el inventario.

En la empresa Candy los artículos permanecen en promedio 30 días.

$$13.- \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de proveedores}}$$

Mide la velocidad del movimiento de los proveedores a menor rotación, mayor rendimiento para la empresa.

En la empresa Candy se ha reducido la rotación de proveedores.

$$14.- \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Mide el promedio de días que se le paga a los proveedores.

En la empresa Candy a los proveedores se les paga en promedio cada 60 días; por tal motivo la empresa tiene un ciclo operativo eficiente ya que sus inventarios tardan en convertirse en efectivo 30 días y la empresa paga a sus proveedores en promedio cada 60 días.

$$15.- \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$$

Esta razón expresa cuánto se genera por cada peso de inversión en activo fijo.

La empresa Candy tiene ha duplicado esta razón por la depreciación del activo fijo.

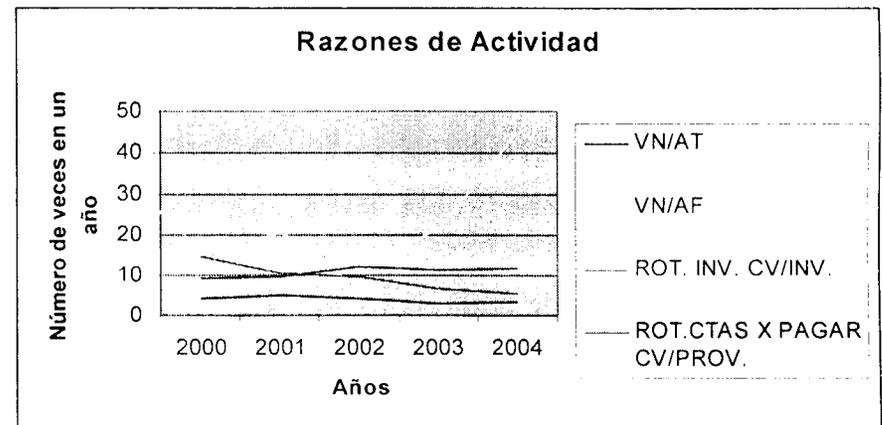
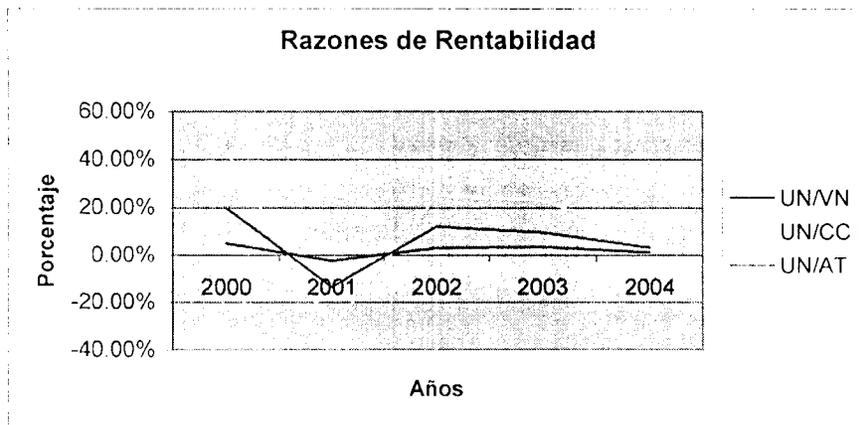
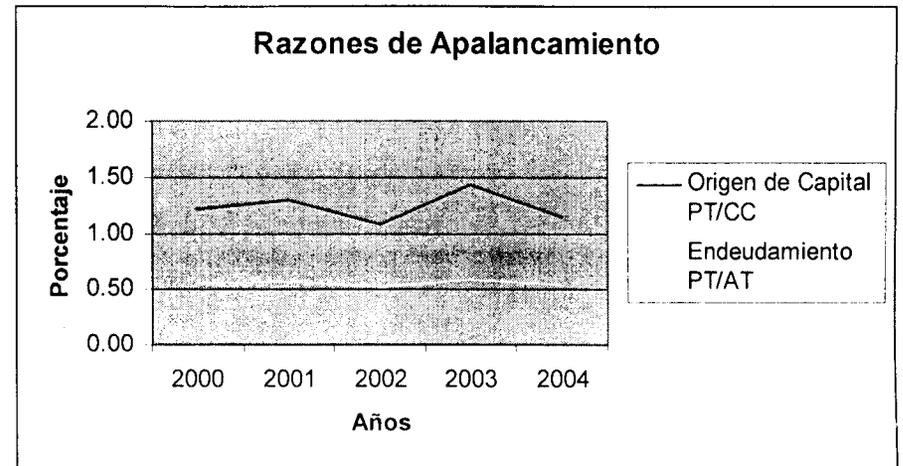
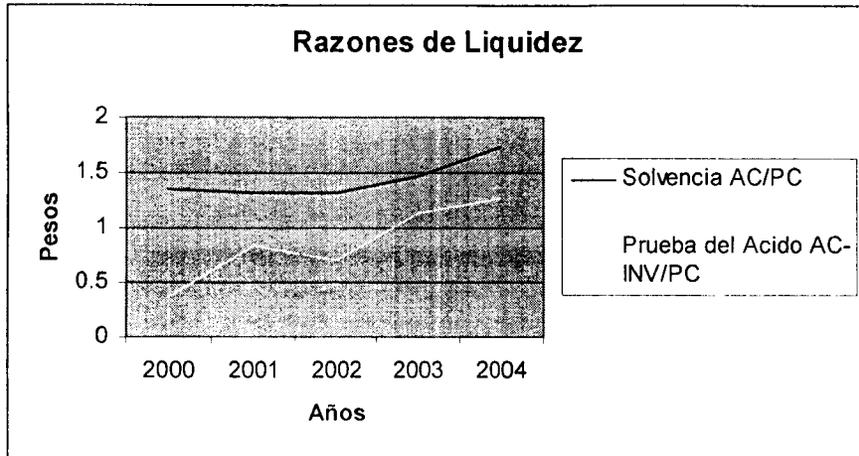
A continuación se describen las razones de los años 2000 al 2004.

Evaluación financiera de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

LIQUIDEZ						
Solvencia						
	2000	2001	2002	2003	2004	
Activo Circulante	545,477	434,057	441,672	850,205	863,417	Mide la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo Indica que para el año 2004 la empresa es solvente por cada peso que debe tiene 1.73 para pagar. Se observa que ha ido aumentando al paso del año 2000 que fue de 1.35 a 1.73 en el 2004.
Pasivo a corto Plazo	405,282	329,440	334,383	579,260	497,738	
Razón = = = =	1.35	1.32	1.32	1.47	1.73	
Prueba del Acido						
	2000	2001	2002	2003	2004	
A.C. - Inventarios	145,938	273,412	236,189	652,999	632,586	Mide el índice de solvencia inmediata.
Pasivo a corto Plazo	405,282	329,440	334,383	579,260	497,738	Se observa que va en aumento la solvencia para pagar sus pasivos de forma inmediata en el año 2000 era de 0.36 a 1.27 en el año 2004.
Razón = = = =	0.36	0.83	0.71	1.13	1.27	
De acuerdo con los resultados en las razones de liquidez la solvencia de la empresa va en aumento y hay mayor posibilidad de que los pasivos sean pagados						
APALANCAMIENTO						
Origen de capital						
	2000	2001	2002	2003	2004	
Pasivo Total	405,282	329,440	334,383	579,260	497,738	Mide la participación de los intereses ajenos en la empresa en relación con los Intereses de los propietarios. Indica que la empresa ha estado apalancada en todos los años analizados, sin embargo su apalancamiento ha disminuido de 121.21% en el año 2000 a 115.5% en el año 2004
Capital Contable	334,365	254,025	310,313	402,616	430,710	
Razón = = = =	121.21%	129.69%	107.76%	143.87%	115.56%	
Capacidad de pago de intereses						
	2000	2001	2002	2003	2004	
Int. Pagados	7,653.74	18,362.24	10,725.10	13,977.95	13,088.20	Mide el porcentaje que representa los intereses con relación al resultado de operación
Resul. de Operación	153,049.65	-61,977.18	87,726.65	106,281.38	41,182.40	Indica que el costo de financiamiento va aumentando en al año 2000 era del 5% y en el año 2004 es de 31.78%
Razón = = = =	5.00%	-29.63%	12.23%	13.15%	31.78%	
Endeudamiento						
	2000	2001	2002	2003	2004	
Pasivo Total	405,282	329,440	334,383	579,260	497,738	Mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores con relación a la inversión total de la empresa. Indica que por cada peso de la inversión de la empresa el 50% es de los acreedores en todos los años analizados.
Activo Total	739,646	583,465	644,695	981,876	928,448	
Razón = = = =	54.79%	56.46%	51.87%	59.00%	53.61%	
Ventas vs. Pasivo						
	2000	2001	2002	2003	2004	
Ventas Netas	3,062,412	3,027,475	2,624,183	2,780,803	2,911,952	Mide cuánto se genera de ventas con relación al total de la deuda.
Pasivo Total	405,282	329,440	334,383	579,260	497,738	Indica que las ha disminuido la generación de ventas en relación con su deuda de 7.56 veces en el año 2000 a 5.85 veces en el año 2004.
Razón = = = =	7.56	9.19	7.85	4.80	5.85	
De acuerdo con las razones de apalancamiento la empresa ha disminuido su apalancamiento y por lo que respecta al endeudamiento el 50% es financiada por terceras Personas y la generación de ventas es 5 veces mayor en relación al pasivo.						

Evaluación financiera de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

RENTABILIDAD						
	2000	2001	2002	2003	2004	
Utilidad Neta	145,396	-80,339	77,002	92,303	28,094	Mide el porcentaje de utilidad obtenida por las ventas realizadas. Indica que ha disminuido la utilidad en relación con las ventas para el año 2000 era de 4.75% y en el año 2004 de .96%.
Ventas Netas	3,062,412	3,027,475	2,624,183	2,780,803	2,911,952	
Razón = = = =	4.75%	-2.65%	2.93%	3.32%	0.96%	
Utilidad Neta	145,396	-80,339	77,002	92,303	28,094	Mide la rentabilidad obtenida de la inversión realizada por los accionistas. Indica que el rendimiento de los accionistas ha disminuido en el año 2000 era de 43.48% y en al año 2004 es de 6.52%
Capital Contable	334,365	254,025	310,313	402,616	430,710	
Razón = = = =	43.48%	-31.63%	24.81%	22.93%	6.52%	
Utilidad Neta	145,396	-80,339	77,002	92,303	28,094	Mide el rendimiento sobre la inversión total Indica que el rendimiento sobre los activos disminuyeron considerablemente en el año 2000 era de 19.66% y en el año 2004 de 3.03%
Activo Total	739,646	583,465	644,695	981,876	928,448	
Razón = = = =	19.66%	-13.77%	11.94%	9.40%	3.03%	
De acuerdo con las razones de rentabilidad la empresa ha disminuido su utilidad con respecto a ventas, capital contable y activo.						
ACTIVIDAD						
	2000	2001	2002	2003	2004	
Ventas Netas	3,062,412	3,027,475	2,624,183	2,780,803	2,911,952	Mide cuanto se genera de venta por cada peso de inversión. Indica una disminución en el año 2000 era de 4.14 pesos y en el 2004 es de 3.14 pesos por cada peso invertido.
Activo Total	739,646	583,465	644,695	981,876	928,448	
Razón = = = =	4.14	5.19	4.07	2.83	3.14	
Rotación de Inv.						Mide la velocidad del movimiento del inventario Indica que en el almacén aumento su rotación, para el año 2000 era de 9 vueltas y para el 2004 era de 11 vueltas en el transcurso del año, entre mayor rotación, mayor rendimiento para las empresas.
Costo de Venta	2,537,941.71	2,709,322.25	2,174,788.13	2,293,554.69	2,474,802.89	
Prom. de inventarios	277,708.46	280,092.06	183,063.90	201,344.36	214,018.98	
Razón = = = =	9.14	9.67	11.88	11.39	11.56	
Plazo prom. de inv.						Mide el promedio de días que un artículo permanece en el inventario Indica que los artículos permanecen en el almacén en promedio de 30 días
360	360	360	360	360	360	
Rot. de inv.	9.14	9.67	11.88	11.39	11.56	
	39.39	37.22	30.30	31.60	31.13	
Rotación ctas.x pagar						Mide el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo. Indica que las ctas x pagar era en el 2000 14 vueltas en el año y para el 2004 disminuyeron a 5 vueltas en el año.
Costo de vtas.	2,537,941.71	2,709,322.25	2,174,788.13	2,293,554.69	2,474,802.89	
Prome. De proveedores	171,613.61	260,934.20	225,707.68	337,321.95	469,295.65	
	14.79	10.38	9.64	6.80	5.27	
Plazo prom. Ctas x pagar						Mide el promedio de días en que se les paga a los proveedores. Indica que en el año 2000 cada 24 días se pagaban a los proveedores en promedio y para el 2004 aumento a 68 días
360	360	360	360	360	360	
Rot. Ctas x pagar	14.79	10.38	9.64	6.80	5.27	
	24.34	34.67	37.36	52.95	68.27	
Ventas Netas	3,062,412	3,027,475	2,624,183	2,780,803	2,911,952	Mide cuanto se genera de venta por cada peso de activos fijos. Indica la eficiencia de los activos fijos
Activo Fijo	194,169	149,409	203,024	131,671	65,031	
Razón = = = =	15.77	20.26	12.93	21.12	44.78	
Su ciclo financiero es bueno ya que los proveedores les están dando 60 días y ellos tardan que sus inventarios se conviertan en efectivo 30 días en promedio.						



2.-De acuerdo al análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio de la empresa en el cual las ventas cubrirán en forma exacta los costos.

Dulcería Candy SA de CV (en pesos)

<u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u>		<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
<u>DATOS:</u>						
GASTOS DE OPERACIÓN (COSTOS FIJOS)=		379,074.29	398,491.90	372,393.44	394,945.20	409,055.09
COSTOS DE INGRESOS (COSTOS VARIABLES)=		2,537,941.71	2,709,322.25	2,174,788.13	2,293,554.69	2,474,802.89
INGRESOS		3,062,411.91	3,027,474.73	2,624,183.12	2,780,803.32	2,911,952.18
<u>COSTO DE INGRESOS:</u>		<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
COSTO INGRESOS (COSTOS VARIABLES)		2,537,942	2,709,322	2,174,788	2,293,555	2,474,803
ENTRE TOTAL INGRESOS		<u>3,062,412</u>	<u>3,027,475</u>	<u>2,624,183</u>	<u>2,780,803</u>	<u>2,911,952</u>
% COSTO DE INGRESOS		0.828739498	0.8949116	0.82874862	0.82478134	0.84987759
<u>FORMULA:</u>		<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
PE= COSTOS FIJOS TOTALES		379,074.29	398,491.90	372,393.44	394,945.20	409,055.09
1-(COSTOS VARIABLES/VENTAS TOTALES)		0.171260502	0.1050884	0.17125138	0.17521866	0.15012241
PE=		2,213,436.76	3,791,968.42	2,174,542.67	2,254,013.36	2,724,810.24
<u>COMPROBACION</u>		<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
		\$	\$	\$	\$	\$
VENTA		2,213,437	3,791,968	2,174,543	2,254,013	2,724,810
TOTAL INGRESOS		2,213,437	3,791,968	2,174,543	2,254,013	2,724,810
COSTO DE INGRESOS		1,834,362	3,393,477	1,802,149	1,859,068	2,315,755
UTILIDAD BRUTA		379,074	398,492	372,393	394,945	409,055
GASTOS DE OPERACION		379,074	398,492	372,393	394,945	409,055
UTILIDAD O (PERDIDA) DE OPERACIÓN		0	0	0	0	0

El punto de equilibrio, denominado también punto crítico, viene a ser aquel importe que una empresa debe vender para no perder ni ganar.

Se puede observar que el porcentaje de costo de ingresos oscila entre .82 y .84 y el año 2001 que fue de .89 las ventas no alcanzaron a cubrir sus egresos; si se quiere continuar por la estrategia de economías de escala con un porcentaje de costo del .89% las ventas deben aumentar por lo menos un 25% para alcanzar a cubrir sus costos.

Otra estrategia podría ser continuar con el porcentaje de costo del .82% y ser más eficientes en los gastos de operación disminuyéndolos.

3.- Calculo del costo promedio ponderado de capital, (WACC).

Conocer el costo de capital es fundamental para el empresario, ya que es un parámetro que le indica si la rentabilidad de su empresa y las oportunidades de inversión que se le presentan tienen un rendimiento mayor o menor a su costo de capital.

Para calcular el WACC debemos calcular el costo promedio de cada uno de estos recursos.

3.1. El costo de los pasivos con costo

En este rubro, tomamos en cuenta el pasivo menos proveedores ya que no tienen un costo explícito. El costo específico de financiamiento debe establecerse después de impuestos sin embargo, en la empresa se está amortizando pérdidas de años anteriores por lo cual no se está pagando el impuesto.

Formulas:

$$Kd = \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{pasivo con costo}}$$

$$Kd_i = Kd * (1 - t)$$

Donde:

Kd = Costo de la deuda antes de impuestos

Kd_i = Costo de la deuda después de impuestos

t = Tasa fiscal

	2000	2001	2002	2003	2004
Intereses pagados	7,654	18,362	10,725	13,978	13,088
Pasivo total con costo	68,309	65,945	130,499	83,353	36,208
kd=	11.20%	27.84%	8.22%	16.77%	36.15%
Resultado antes de impuestos	145,396	-80,339	77,002	92,303	28,094
ISR	0	0	0	0	0
PTU	0	0	0	0	0
tasa de ISR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
tasa de PTU	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
total de impuestos (t)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Sustituyendo					
Costo de la deuda=	kd (1- t)				
Costo de la deuda=	0.1120	0.2784	0.0822	0.1677	0.3615

3.2 El Costo del Capital Contable

3.2.1 El costo de las acciones comunes

Es el rendimiento requerido sobre las acciones por los inversionistas, y en nuestro caso suponemos que hay 100 acciones.

$$Ke = \frac{D}{Po * (1 + f)} + g$$

Donde:

D = Dividendo por acción

Po = Precio por acción

f = Tasa de flotación

g = Tasa de crecimiento

Crecimiento con base a las ventas

Formula:

$$C = (VP/VH) - 1 * 100$$

VP= Valor presente de las ventas

VH= Valor histórico de las ventas

	2000	2001	2002	2003	2004
VP=	2,217,009.76	2,403,582.02	2,618,545.17	2,780,088.32	2,911,452.18
VH=	2,115,007.72	2,217,009.76	2,403,582.02	2,618,545.17	2,780,088.32
C=	4.8228	8.4155	8.9434	6.1692	4.7252

Dividendo por acción Utilidad del ejercicio/Num. de acciones

	2000	2001	2002	2003	2004
Utilidad del ejercicio	145,395.91	-80,339.42	77,001.55	92,303.43	28,094.20
Num. de acciones	100	100	100	100	100
Dividendo por acción	1453.9591	-803.3942	770.0155	923.0343	280.942

Precio por acción Capital Contable/Num. de acciones

	2000	2001	2002	2003	2004
Capital Contable	582,167.86	582,167.86	582,167.86	582,167.86	582,167.86
Num. de acciones	100	100	100	100	100
Precio por acción	5821.6786	5821.6786	5821.6786	5821.6786	5821.6786

	2000	2001	2002	2003	2004
Dividendo	1453.9591	-803.3942	770.0155	923.0343	280.942
crecimiento	4.82277389	8.41549114	8.94344974	6.16919471	4.72516859
Precio de la acción	5821.6786	5821.6786	5821.6786	5821.6786	5821.6786
Costo de flotación	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Costo acciones com.	5.0857	8.2702	9.0827	6.3361	4.7760

Sustituyendo en la formula para el año 2004 seria:

$$K_e = \frac{280.942}{5821.6788 * (1 + .05)} + 4.7252$$

$$K_e = 4.7760$$

3.2.2 Costo de las Utilidades Retenidas:

El costo de las utilidades retenidas es la tasa de rendimiento que requieren los inversionistas por retener las utilidades, se relaciona con el principio de costo de oportunidad.

3.2.3.1 Determinación del costo de las utilidades retenidas con base en enfoque del CAMP.⁴²

En la empresa no se puede determinar el costo con el método del CAMP por falta de información ya que se necesita el rendimiento de mercado representado por el índice de la bolsa mexicana de valores.

3.2.3.2 Determinación del costo de las utilidades retenidas con base en enfoque de rendimiento en bonos más prima de riesgo.

Fórmula:

$K_s = \text{Rendimiento sobre el bono} + \text{Prima de riesgo}$

$\text{Prima de Riesgo} = \text{Rendimiento de mercado} - \text{Rendimiento del bono}$

$\text{Rendimiento sobre el bono} = \text{promedio del cete}$

$\text{Rend. Mercado} = (\text{IPCactual} / \text{IPC anterior})^{(1/n)} - 1 * 100$

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
IPC Dic	7,129.88	5,652.19	6,372.28	6,127.09	8,795.28	12,917.88
IPC Ene	3,957.93	6,585.67	6,496.89	6,927.87	5,954.35	9,428.77
Rend. Merc. =	80.142%	-14.174%	-1.918%	-11.559%	47.712%	37.005%

⁴² Capital Asset Pricing Model (CAPM) $KI = TL.Ra + B(RM - TL.Rh)$. Ver pagina 91.

Rendimiento sobre el bono

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cete	21.41%	15.24%	11.31%	7.09%	6.23%	6.82%
Prima de riesgo =	58.73%	1.07%	9.39%	-4.47%	41.49%	30.19%

Costo de las Utilidades Retenidas

Ks=	80.14%	16.31%	20.69%	2.61%	47.71%	37.00%
-----	--------	--------	--------	-------	--------	--------

Calcular así la prima de riesgo no es viable, porque el mercado de valores en México es muy volátil, como puede tener rendimientos de 80% (año 1999) como puede dar resultados negativos (años 2000, 2001, 2002) por lo anterior, calcular la prima de riesgo de esta forma en algunos años puede resultar excesiva y fuera de la realidad.

3.2.3.3 Determinación del costo de las utilidades retenidas con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo de la empresa.

$$\text{Costo de deuda de la empresa} - \text{Tasa libre de riesgo} = \text{Prima de riesgo de la empresa}$$

El costo del capital propio aplicado este método sería:

$$\text{Costo de capital propio} = \text{Costo de la deuda de la empresa} + \text{Prima de riesgo de la empresa}$$

Costo de la deuda de la empresa

	2000	2001	2002	2003	2004
Intereses	7,653.74	18,362.24	10,725.10	13,977.95	13,088.20
Pasivo c/costo	68,308.93	65,944.78	130,499.05	83,353.33	36,207.61
Costo de la deuda	0.11204597	0.27844873	0.08218527	0.16769516	0.3614765

Prima de riesgo de la empresa

	2000	2001	2002	2003	2004
Costo de la deuda	0.11204597	0.27844873	0.08218527	0.16769516	0.3614765
Tasa libre de riesgo	15.24%	11.31%	7.09%	6.23%	6.82%
Prima de riesgo de la empresa	-0.0403957	0.16539039	0.01133527	0.10544516	0.2933265

Costo de capital propio

	2000	2001	2002	2003	2004
Costo de la deuda	0.11204597	0.27844873	0.08218527	0.16769516	0.3614765
Prima de riesgo	-0.0403957	0.16539039	0.01133527	0.10544516	0.2933265
Costo de capital propio Ks =	0.07165026	0.44383912	0.09352055	0.27314032	0.65480299

3.2.3.4. Determinación del costo de utilidades retenidas con base a la inflación más una prima por riesgo.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Inflación	18.00	10.08	7.10	4.96	5.00	4.40
Prima de riesgo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Costo de capital propio Ks =	23.00	15.08	12.10	9.96	10.00	9.40

Una vez estimado, tanto el costo de la deuda como el del capital contable, se calcula el WACC:

Cálculo del costo ponderado de capital con base en enfoque de rendimiento en bonos más prima de riesgo.

2000	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	68,308.93	8.58%	11.20%	0.96%
Utilidades Retenidas	145,395.91	18.27%	16.31%	2.98%
Capital Social	582,167.86	73.15%	5.09%	3.72%
Total	795,873	100.00%		7.66%
2001	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	65,944.78	10.17%	27.84%	2.83%
Utilidades Retenidas	0.00	0.00%	20.69%	0.00%
Capital Social	582,167.86	89.83%	8.27%	7.43%
Total	648,112.64	100.00%		10.26%
2002	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	130,499.05	16.53%	8.22%	1.36%
Utilidades Retenidas	77,001.55	9.75%	2.61%	0.25%
Capital Social	582,167.86	73.72%	9.08%	6.70%
Total	789,668.46	100.00%		8.31%
2003	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	83,353.33	11.00%	16.77%	1.84%
Utilidades Retenidas	92,303.43	12.18%	47.71%	5.81%
Capital Social	582,167.86	76.82%	6.34%	4.87%
Total	757,824.62	100.00%		12.52%
2004	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	36,207.61	5.60%	36.15%	2.02%
Utilidades Retenidas	28,094.20	4.35%	37.00%	1.61%
Capital Social	582,167.86	90.05%	4.78%	4.30%
Total	646,469.67	100.00%		7.93%

Cálculo del costo ponderado de capital con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo.

2010	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	68,308.93	8.58%	11.20%	0.96%
Utilidades Retenidas	145,395.91	18.27%	7.17%	1.31%
Capital Social	582,167.86	73.15%	5.09%	3.72%
Total	795,873	100.00%		5.99%
2007	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	65,944.78	10.17%	27.84%	2.83%
Utilidades Retenidas	0.00	0.00%	44.38%	0.00%
Capital Social	582,167.86	89.83%	8.27%	7.43%
Total	648,112.64	100.00%		10.26%
2006	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	130,499.05	16.53%	8.22%	1.36%
Utilidades Retenidas	77,001.55	9.75%	9.35%	0.91%
Capital Social	582,167.86	73.72%	9.08%	6.70%
Total	789,668.46	100.00%		8.97%
2003	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	83,353.33	11.00%	16.77%	1.84%
Utilidades Retenidas	92,303.43	12.18%	27.31%	3.33%
Capital Social	582,167.86	76.82%	6.34%	4.87%
Total	757,824.62	100.00%		10.04%
2004	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	36,207.61	5.60%	36.15%	2.02%
Utilidades Retenidas	28,094.20	4.35%	65.48%	2.85%
	582,167.86	90.05%	4.78%	4.30%
Total	646,469.67	100.00%		9.17%

Cálculo del costo ponderado de capital con base a la inflación más una prima por riesgo.

2000	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	68,308.93	8.58%	11.20%	0.96%
Utilidades Retenidas	145,395.91	18.27%	15.08%	2.75%
Capital Social	582,167.86	73.15%	5.09%	3.72%
Total	795,873	100.00%		7.44%
2001	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	65,944.78	10.17%	27.84%	2.83%
Utilidades Retenidas	0.00	0.00%	12.10%	0.00%
Capital Social	582,167.86	89.83%	8.27%	7.43%
Total	648,112.64	100.00%		10.26%
2002	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	130,499.05	16.53%	8.22%	1.36%
Utilidades Retenidas	77,001.55	9.75%	9.96%	0.97%
Capital Social	582,167.86	73.72%	9.08%	6.70%
Total	789,668.46	100.00%		9.03%
2003	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	83,353.33	11.00%	16.77%	1.84%
Utilidades Retenidas	92,303.43	12.18%	10.00%	1.22%
Capital Social	582,167.86	76.82%	6.34%	4.87%
Total	757,824.62	100.00%		7.93%
2004	Importe	Peso	costo de componente	Costo Ponderado
Pasivo con Costo	36,207.61	5.60%	36.15%	2.02%
Utilidades Retenidas	28,094.20	4.35%	9.40%	0.41%
Capital Social	582,167.86	90.05%	4.78%	4.30%
Total	646,469.67	100.00%		6.73%

De acuerdo al análisis de Generación Operativa Económica (GEO).

La utilidad de la inversión de la empresa se engloba en el resultado de la rentabilidad de la inversión operativa neta (RION) independientemente, de cómo se haya financiado la inversión, pues los gastos financieros no intervienen en la utilidad de operación.

No se puede decir si una rentabilidad es buena o no si no se compara con costo de capital ponderado (WACC), porque si su rentabilidad es mayor al costo de capital ponderado estará generando valor y viceversa.

La empresa ha generado valor en todos los años menos en el 2001.

	2000	2001	2002	2003	2004
Activo total	739,646.45	583,465.36	644,695.35	981,875.96	928,448.05
Efectivo y Valores	-231,671.48	-123,173.54	-173,545.01	205,739.22	163,839.61
Inversión Operativa	971,318	706,639	818,240	776,137	764,608
Proveedores	262,175	259,693	191,722	482,922	455,670
Otros Pasivos sin costo explícito					
Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Pasivos sin costo explícito	262,175	259,693	191,722	482,922	455,670
Inversión operativa neta (ION)	709,143	446,946	626,518	293,215	308,939
Utilidad de Operación (UO)	153,050	-61,977	87,727	106,281	41,182
RION = UO / ION	0.2158	(0.1387)	0.1400	0.3625	0.1333
Utilidad antes de ISR y PTU	145,396	-80,339	77,002	92,303	28,094
Provisión para impuestos					
Tasa de impuestos (Tx)	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RIONDI = RION = RION X (1- Tx)	0.2158	(0.1387)	0.1400	0.3625	0.1333
WACC con base en enfoque de rendimiento en bonos más prima de riesgo					
WACC 1	0.0766	0.1026	0.0831	0.1252	0.0793
WACC con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo					
WACC 2	0.0599	0.1026	0.0897	0.1004	0.0917
WACC con base a la inflación más una prima por riesgo					
WACC 3	0.0372	0.1026	0.0903	0.0793	0.0673

GENERACIÓN ECONOMICA OPERATIVA					
GEO = (RIONDI -K) X ION					
	2000	2001	2002	2003	2004
Con base en enfoque de rendimiento en bonos más prima de riesgo					
GEO 1	135,210	-170,503	46,586	184,128	41,263
Con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo					
GEO 2	151,444	-170,503	41,208	203,411	31,801
Con base a la inflación más una prima por riesgo					
GEO 3	173,499	-170,503	40,722	219,778	50,434

De acuerdo al análisis de Valor Añadido Económico (EVA).

Esta segunda forma de evaluar a la empresa permite comprobar que, en el año 2001 la empresa no genera valor ya que la utilidad de operaciones fueron menores al activo por el costo ponderado de capital.

	2000	2001	2002	2003	2004
UODI	153,050	-61,977	87,727	106,281	41,182
ACTIVO	477,471.09	323,772.32	452,973.03	498,954.39	472,778.33
WACC 1	7.66%	10.26%	8.31%	12.52%	7.93%
ACTIVO X WACC 1	36,584.36	33,225.28	37,636.74	62,485.32	37,508.53
WACC 2	5.99%	10.26%	8.97%	10.04%	9.17%
ACTIVO X WACC 2	28,603.96	33,225.28	40,614.18	50,088.98	43,359.07
WACC 3	3.72%	10.26%	9.03%	7.93%	6.73%
ACTIVO X WACC 3	17,762.32	33,225.28	40,882.71	39,566.74	31,837.70

Valor Añadido Económico					
EVA=UODI-(ACTIVO*WACC)					
	2000	2001	2002	2003	2004
Con base en enfoque de rendimiento en bonos más prima de riesgo					
EVA 1=	116,465.29	-95,202.46	50,089.91	43,796.06	3,673.87
Con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo					
EVA 2=	124,445.69	-95,202.46	47,112.47	56,192.40	-2,176.67
Con base a la inflación más una prima por riesgo					
EVA 3=	135,287.33	-95,202.46	46,843.94	66,714.64	9,344.70

De acuerdo al Método del Sistema Du Pont.

	2000	2001	2002	2003	2004
Utilidad de operación	153,049.65	-61,977.18	87,726.65	106,281.38	41,182.40
Ventas	3,062,411.91	3,027,474.73	2,624,183.12	2,780,803.32	2,911,952.18
Margen	0.049976833	-0.02047158	0.03343008	0.03821967	0.01414254

Ventas	3,062,411.91	3,027,474.73	2,624,183.12	2,780,803.32	2,911,952.18
Inversión total	739,646.45	583,465.36	644,695.35	981,875.96	928,448.05
Rotación	4.14037262	5.1887823	4.07042353	2.83213301	3.13636523

Método Du Pont					
ROI=Mar x Rot	0.206922713	-0.10622255	0.13607458	0.10824318	0.04435617

Se puede comparar el rendimiento sobre la inversión (ROI) con la tasa de los cetes.

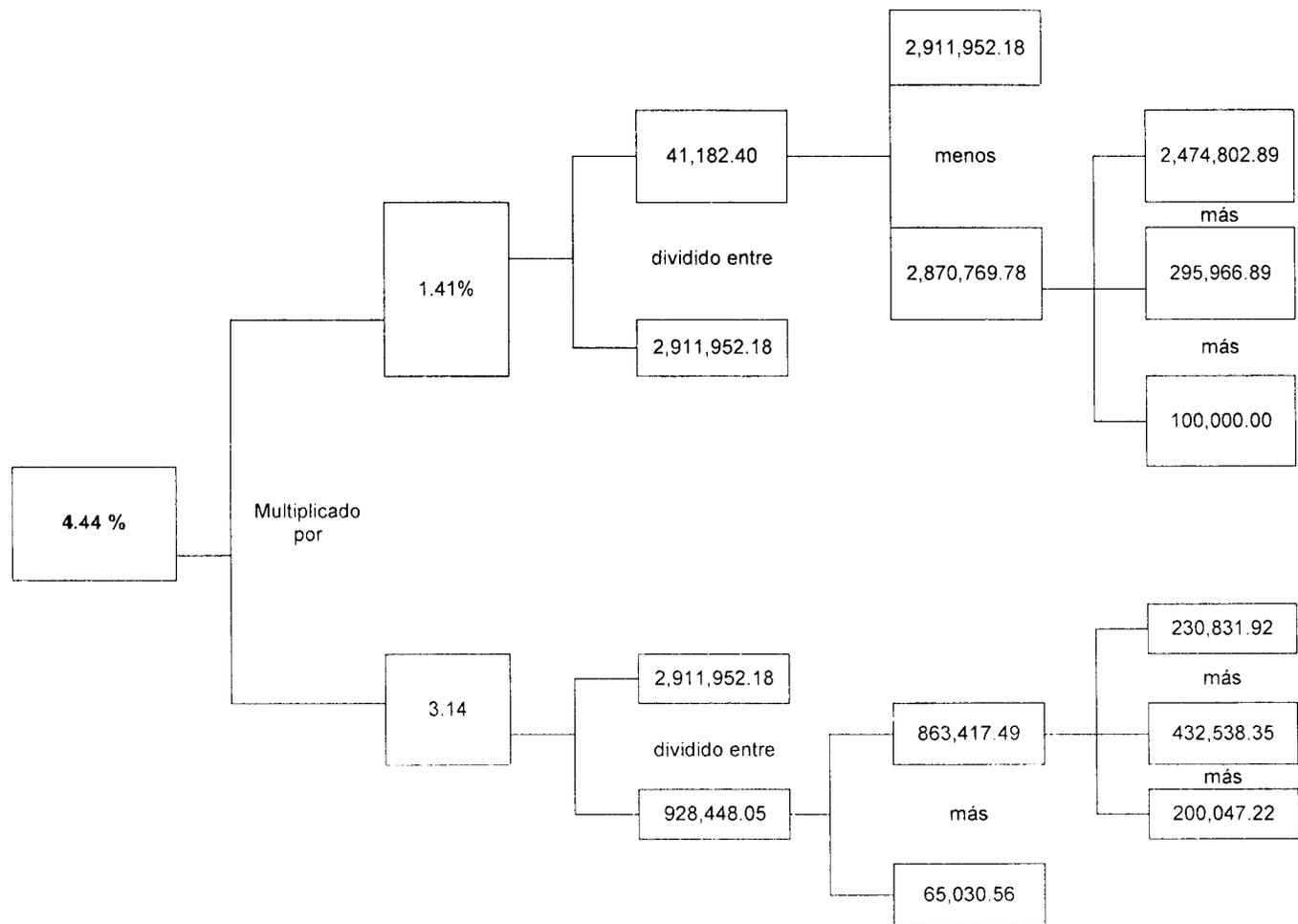
Dulcería Candy	2000	2001	2002	2003	2004
ROI	20.69%	-10.62%	13.60%	10.82%	4.43%
Cete	15.24%	11.31%	7.09%	6.23%	6.82%

Se observa en el año 2000,2002 y 2003 fue mayor el ROI y en el año 2001 y 2004 fue menor.

La empresa puede incrementar el ROI mediante el aumento de los márgenes de utilidad o la rotación de los activos.

Se confirma con los dos métodos antes mencionados que con una combinación de aumento de ventas con una disminución en la inversión aumentaría tanto el GEO, EVA y ROI.

Organigrama según el método del sistema Du Pont para el año 2004



Fuente: Weston J. Fred, Copeland thomas E., Finanzas en Administración , novena edición volumen I, Mc GrawHill p.298

6.3 Estrategias para aumentar el valor de la empresa

Estrategia 1: Incrementando la utilidad operacional sin invertir más capital en el negocio.

Mejorando la utilidad de operación poniendo en práctica diferentes estrategias, tratando de aumentar las ventas en un 10%, el costo de venta un 5% y mantener los mismos gastos de venta sin invertir más capital en el negocio.

Realizando diferentes tácticas como pueden ser:

1. Hacer un plan de motivación y capacitación para los empleados especialmente para el equipo de ventas, ya que es el primer contacto con el cliente, ya que muchas oportunidades de venta se pierden a partir de la falta de la preparación del vendedor.
2. Además hacer un plan de servicio de post-venta en especial en las escuelas, restaurantes, hospitales, cines, etcétera para tener un monitoreo de las ventas y lograr la retención del cliente.
3. Tener una pagina en Internet y ofrecer sus productos y servicios para aumentar el numero de clientes.
4. Hacer un convenio con algún estacionamiento para que cuente con este servicio y podérselo ofrecer a las clientes.
5. Un sistema de inventario con los stocks necesarios, que asegure que los clientes encuentren siempre el producto.
6. Reducir el costo de venta, asociarse con otra dulcería para hacer los pedidos mas grandes y obtener mejor precio.
7. Tener un eficiente control de todos los gastos de venta y administración para reducirlos lo más posible.

Estado de Resultados Pronosticado

	2005
Ventas	
Ventas Matriz	3,202,597.40
Otros ingresos	
Total de Ingresos	3,202,597.40
Egresos	
Costo de Ventas	2,598,543.03
Gastos Generales	
Gastos Matriz	395,966.89
Total gastos de operación	2,994,509.92
Utilidad de Operación	208,087.47
Costo Integral de Financiamiento	13,088.20
Total de Egresos	3,007,598.12
Utilidad o (Perdida)	194,999.27
Perdidas de ejercicios anteriores	-179,129.63
Impuestos	5,395.68
Utilidad Neta	10,473.96

Costo del Pasivo	
Intereses pagados	13,088
Pasivo total con costo	36,208
kd=	36.15%
Resultado antes de impuestos	15,870
ISR	5,396
PTU	0
Tasa de ISR	34.00%
Tasa de PTU	0.00%
Total de impuestos (t)	34.00%
Sustituyendo	
Costo de la deuda	kd (1 - t)
Costo de la deuda	0.2386

Costo de capital Ponderado (WACC)

WACC				
2005	Importe	Peso	costo	Ponderado
Pasivo con Costo	36,207.61	5.76%	23.86%	1.37%
Utilidades Retenidas	10,473.96	1.67%	9.40%	0.16%
Capital Social	582,167.86	92.58%	4.78%	4.42%
Total	628,849.43	100.00%		5.95%

	2005
Activo total	928,448.05
Efectivo y Valores	200,047.22
Inversión Operativa	728,401
Proveedores	455,670
Otros Pasivos sin costo explícito	
Otros Pasivos	0
Pasivos sin costo explícito	455,670
ION	272,731
Utilidad de Operación (UO)	208,087
RION = UO / ION	0.7630
Utilidad antes de ISR y PTU	15,870
Provisión para impuestos	5,396
Tasa de impuestos (Tx)	0.3400
RIONDI = RION = RION X (1 - Tx)	0.5036
Costo Capital 2005	0.0595

GENERACIÓN ECONOMICA OPERATIVA

$$GEO = (RIONDI - K) \times ION$$

Genera valor	323,445
--------------	---------

EVA	2005
UODI	202,692
ACTIVO	472,778.33
WACC	5.95%
EVA=	174,553.36

2005	
Ing. Net. de ope.	208,087.47
Ventas	3,202,597.40
Margen	0.064974596

Relación de venta	
Ventas	3,202,597.40
Inversión total	928,448.05
Rotación	3.449409364

Du Pont	
ROI=Mar x Rot	0.224123981

Se observa que con el aumento en ventas de un 10% y un incremento en los costos en un 5% y sin invertir más capital; la utilidad aumenta a \$194,999.27 con esto se puede amortizar las perdidas de ejercicios anteriores y pagar impuestos para poderlo deducir en el costo del pasivo, por lo tanto el WACC disminuye de 6.73% a 5.95%, y el rendimiento de la inversión operativa neta aumentaría de .13% a .76% obteniendo una generación de valor por \$323,445.00 un Eva de 174,553.36 y un rendimiento sobre los activos de 22% que comparada el promedio de los cetes del año 2004 de 6.82% es mayor.

Estrategia 2: Capitalizar la empresa con fuentes de financiamiento externa por medio de un préstamo bancario por \$300,000.00 con un interés del 17% anual.

1. Utilizar el préstamo para capitalizar la empresa.
2. Comprar mayor surtido y aumentar las ventas un 10%.
3. Adquirir a escala la mercancía y obtener mejor precio.
4. Realizar las diferentes tácticas de la estrategia anterior.

Estado de Resultado Pronosticado	
Ingresos	2005
Ventas	
Ventas	3,202,597.40
Otros ingresos	500.00
Total de Ingresos	3,203,097.40
Egresos	
Costo de Ventas	2,598,543.03
Gastos Generales	395,966.89
	2,994,509.92
Utilidad de Operación	208,587.47
Costo Integral de Financiamiento	64,088.20
Total de Egresos	3,058,598.12
Utilidad o (Perdida)	144,499.27
Perdidas de ejerc. ant.	144,499.27

Estado de Situación Financiera 2005. Pronosticado

Activo		Pasivo	
Activo Circulante	1,307,916.76	Pasivo Circulante	797,737.63
Bancos	500,047.22	Proveedores	455,669.72
Deudores Diversos	156,208.23	Impuestos por pagar	5,860.30
Anticipo a Proveedores	9,892.78	Acreedores diversos	336,207.61
Iva por Acreditar	266,217.34	Total de Pasivo	797,737.63
Almacén	375,331.19		
Contribuciones a Favor	220.00		
		Capital	
Activo Fijo	65,030.56	Reserva legal	3,196.16
Mobiliario y Eq. de Oficina	33,292.93	Corrección por Reexpresion	24,476.03
Equipo de transporte	274,718.88	Capital social	582,167.86
Equipo de Computo	17,554.61	Resultado de ejercicios ant.	-34,630.36
Equipo de trabajo	11,827.85	Total de Capital	575,209.69
	337,394.27		
Complementarias de Activo			
Dep. Acum. De equipo de Ofi.	-28,226.72		
Dep. Acum. Eq. De Computo	-12,817.76		
Dep. Acum. De eq, de transp.	-231,319.23		
	-272,363.71		
Total Activo	1,372,947.32	Pasivo mas Capital	1,372,947.32

Costo del Pasivo	
Intereses pagados	64,088
Pasivo total con costo	336,208
kd=	19.06%
Resultado antes de impuestos	0
ISR	0
PTU	0
tasa de ISR	0.00%
tasa de PTU	0.00%
total de impuestos (t)	0.00%
Sustituyendo	
Costo de la deuda kd (1- t)	
Costo de la deuda	0.1906

Costo de capital ponderado (WACC)				
2005	Importe	Peso	costo	Ponderado
Pasivo con Costo	336,207.61	31.63%	19.06%	6.03%
Utilidades Retenidas	144,499.27	13.60%	9.40%	1.28%
Capital Social	582,167.86	54.77%	4.78%	2.62%
Total	1,062,874.74	100.00%		9.92%

GEO	2005
Activo total	1,372,947.32
Efectivo y Valores	500,047.22
Inversión Operativa	872,900
Proveedores	455,670
Otros Pasivos sin costo explícito	
Otros Pasivos	0
Pasivos sin costo explícito	455,670
ION	417,230
Utilidad de Operación (UO)	208,587
RION = UO / ION	0.4999
Utilidad antes de ISR y PTU	0
Provisión para impuestos	0
Tasa de impuestos (Tx)	0.0000
RIONDI = RION = RION X (1- Tx)	0.4999
Costo Capital 2005	0.0992
GENERACIÓN ECONOMICA OPERATIVA	
GEO = (RIONDI -K) X ION	
Genera valor	349,764

EVA	2005
UODI	208,587
ACTIVO	917,277.60
WACC	9.92%
EVA=	117,555.46

Margen de utilidad	2005
Ing. Net. de ope.	208,587.47
ventas	3,202,597.40
Margen	0.06513072

Rotación de venta	2005
Ventas	3,202,597.40
Inversión total	1,372,947.32
Rotación	2.332644051

Du Pont	
ROI=Mar x Rot	0.151926786

Es notable que con un financiamiento externo por medio de un préstamo bancario por \$300,000.00 con un interés del 17 % anual. Se podría llegar a los siguientes resultados:

Un aumento en ventas de un 10% con un incremento en el costo del 5%; la utilidad aumenta a \$144,499, con esto no se alcanzaría a amortizar todas las perdidas de ejercicios anteriores y no se pagaría impuestos, por lo tanto no se podría deducir los impuestos en el costo del pasivo, por lo tanto el WACC aumentaría de 6.73% a 9.92%, por el préstamo bancario; sin embargo el rendimiento de la inversión operativa neta aumentaría de .13% a .49% obteniendo una generación de valor por \$349,764.00 un Eva de 117,555.40 y un rendimiento sobre los activos de 15% que comparada el promedio de los cetes del año 2004 de 6.82% es mayor.

6.4 Periodo de Recuperación

Es el tiempo en que se recupera la inversión inicial neta.

La fórmula para calcularlo es la siguiente

$$PR = \frac{IIN}{FNE}$$

PR = Periodo de recuperación

IIN = Inversión inicial neta

FNE = Flujo neto de efectivo

La fórmula anterior sólo es aplicable cuando los flujos netos de efectivo son iguales durante varios años.

PERIODO DE RECUPERACIÓN	
Flujo neto de efectivo = resultado + amortización + depreciación	
FNE=	96,029
Inversión inicial neta = activo total	
IIN =	928,448
PR=	10 Años se tarda en recuperar

La inversión de la empresa de \$928,448.00 se recuperara en 10 años teniendo un flujo de efectivo constante de \$96,029.00.

Si los flujos de efectivo varían como es en la realidad, se tendrá que hacer un pronostico de flujos, bajo el enfoque de regresión lineal.

Pronostico de Flujos				
Recalculada	Periodo	Flujos	X*Y	X2
x	X	Y		
-3	2001	-80,339.42	241,018.26	9.0000
-1	2002	77,001.55	241,018.26	1.0000
1	2003	92,303.43	-77,001.55	1.0000
3	2004	28,094.20	92,303.43	9.0000
0	4	117,059.76	497,338.40	20
5	2005	153,599.54		
7	2006	203,333.38		
9	2007	253,067.22		
11	2008	302,801.06		
13	2009	352,534.90		
15	2010	402,268.74		
17	2011	452,002.58		
19	2013	501,736.42		
21	2013	551,470.26		
23	2014	601,204.10		
25	2015	650,937.94		

$$a = \frac{\sum xy}{x^2}$$

$$b = \frac{\sum y}{n}$$

a= 24,866.9200 b= 29,264.94

	Año	Utilidades Est.	Amort. Est.	Acumulado
0				-928,448.05
1	2004	28,094.20	67,934.00	-832,419.85
2	2005	114,415.63	67,934.00	-650,070.23
3	2006	148,475.90	67,934.00	-433,660.33
4	2007	182,536.17	67,934.00	-183,190.15
5	2008	216,596.45	67,934.00	101,340.29

Con estos flujos de efectivo la inversión se recuperaría en 5 Años.

6.5 Tasa Simple de Rendimiento

Es una tasa expresada en porcentaje y representa el flujo neto de efectivo en relación con la inversión inicial neta.

La fórmula es la siguiente:

$$TSR = \frac{FNE}{IIN}$$

TSR=	10.34%	El flujo neto de efectivo representa el 10.34% de la Inversión
------	--------	--

Esta tasa se compara con la tasa mínima exigida por la empresa, lo cual permite determinar si se rechaza o se acepta un proyecto.

Si la tasa mínima exigida por los accionistas fuera el costo ponderado de capital (WACC) que es para el año 2004:

WACC con base en enfoque de rendimiento en bonos más prima de riesgo

$$\mathbf{WACC\ 1= 0.0793}$$

WACC con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo

$$\mathbf{WACC\ 2= 0.0917}$$

WACC con base a la inflación más una prima por riesgo

$$\mathbf{WACC\ 3= 0.0673}$$

En los tres casos la tasa simple de rendimiento es mayor a la tasa mínima exigida por los accionistas por tal motivo se aceptaría el proyecto.

6.6 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.

Es la tasa de descuento en la que el valor actual de una inversión es igual a cero. También es la tasa máxima de interés que gana el capital en un periodo determinado. Esta tasa tiene que ser mayor a la tasa mínima de rendimiento exigida por el proyecto de inversión.

Su fórmula es la siguiente:

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 0$$

Donde:

$VS =$ Valor de salvamento

$i =$ Tasa de interés en la que se debe descontar el proyecto de inversión

Tasa Interna de Rendimiento

wacc= 0.091711		cetes= 0.0873				TIRM	
AÑO	Vtas. Est.	Amort. Est.	Flujo Total	VPN	Acumulado		
0			-928,448.05	-928,448.05	-928,448.05		-928,448.05
1	2004	28,094.20	67,934.00	96,028.20	87,961.18	-840,486.87	241,124.90
2	2005	153,599.54	67,934.00	221,533.54	185,876.27	-654,610.60	511,603.34
3	2006	203,333.38	67,934.00	271,267.38	208,484.74	-446,125.86	576,158.62
4	2007	253,067.22	67,934.00	321,001.22	225,982.92	-220,142.93	627,049.44
5	2008	302,801.06	67,934.00	370,735.06	239,069.86	18,926.93	666,053.90
6	2009	352,534.90	67,934.00	420,468.90	248,363.22	267,290.16	694,752.64
7	2010	402,268.74	67,934.00	470,202.74	254,408.02	521,698.18	714,549.13
8	2011	452,002.58	67,934.00	519,936.58	257,684.48	779,382.65	726,687.89
9	2013	501,736.42	67,934.00	569,670.42	258,615.05	1,037,997.70	732,271.00
10	2013	551,470.26	67,934.00	619,404.26	257,570.75	1,295,568.45	732,272.90
11	2014	601,204.10	67,934.00	669,138.10	254,876.82	1,550,445.27	727,553.86
12	2015	650,937.94	67,934.00	718,871.94	250,817.80	1,801,263.07	718,871.94
					2,729,711.12		7,668,949.56

TIR= 0.281162

VPN 1,801,263.07 TIRM= 0.192380
TIRM= 0.192380

6.7 Indice de Rendimiento

$$\text{INDICE DE RENDIMIENTO} = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \frac{IS}{(1+i)^N}} \geq 1$$

$$\sum_{t=1}^N \frac{FNE}{(1+i)^n} = 2,729,711.12$$

Valor de Salvamento a diez años es el 10% de la inversión

$$(928,448.05 \times 10\%) = 92,844.80$$

$$IIN - \frac{IS}{(1+i)^n} = 896,054.06$$

Indice de rendimiento = 2.33

6.8 COSTO BENEFICIO

$\text{COSTO BENEFICIO} = \text{IR} - 1 * 100$

$\text{CB} = 132.85$

Como el resultado es positivo es un beneficio después de haber recuperado la tasa mínima de rendimiento y la inversión; si el resultado fuera negativo sería el costo de la inversión.

6.9 Resultado del Análisis Financiero.

La Dulcería Candy S.A. de C.V. es un negocio con tradición y reconocimiento en el estado de Durango, que ha crecido y permanece en el mercado a pesar de la difícil situación económica del país y la fuerte competencia.

El estudio realizado sobre la situación financiera de la empresa arrojó los siguientes resultados:

1.-De acuerdo con el análisis cualitativo:

Se identificaron las fuerzas y oportunidades más importantes de la empresa como son:

Esta integrada por dos socios uno de ellos se encuentra a cargo del negocio y tiene contacto directo con los clientes así como con los proveedores, tiene especial cuidado con la atención que se le ofrece a sus clientes y la calidad en los productos que comercializa; trata de formar buen equipo de trabajo obteniendo un personal leal y confiable.

La ubicación y tamaño del edificio del negocio son adecuados se encuentra el centro histórico de la ciudad de Durango mide 225 metros cuadrados el área de exhibición de mercancía y cuenta con una bodega de 165 metros cuadrados.

Además estos socios cuentan con otros negocios que son complementarios a este principal con una empresa de materias primas, por ello los clientes pueden conseguir todo para una fiesta en los negocios de ambos socios.

Aparte su giro tiene alta tasa de crecimiento de mercado y si aprovecha las oportunidades que se le ofrecen a las PYMES podría utilizar un programa de financiamiento y explotar sus oportunidades por el incremento de consumidores.

Entre sus debilidades y amenazas se identifico:

No se tiene un control eficiente de inventario, ni de la mercancía que se reparte a domicilio, así como un sistema de crédito y cobranza; esto podría mejorarse conforme a la cadena de valor obteniendo un eficiente control en cada una de los eslabones desde la obtención de la mercancía a la distribución de la misma.

Existen grandes competidores con precios más bajos; así como tiendas departamentales como Wall Mart, Soriana, Gigante que ofrecen grandes promociones y ofertas, ante esto se establece una serie de servicios complementarios (entrega a domicilio, horario, atención al cliente).

La empresa reconociendo sus debilidades y actuando para superarlas puede cambiar de cuadrante de acuerdo con la matriz Boston Consulting Group ya que aunque se encuentra en el cuadrante de signos de interrogación su mercado está creciendo y haciendo diferentes estrategias para aumentar las ventas y recuperar participación en el mercado con lo cual podría cambiar al cuadrante estrella.

2.-De acuerdo con el análisis cuantitativo.

Se utilizaron varios métodos para diagnosticar la situación financiera de la empresa e identificar los problemas en ese ámbito, para proponer soluciones y tomar decisiones conducentes a optimizar sus recursos y administrar los riesgos.

Se analizaron las razones financieras de rentabilidad de la empresa se indica una disminución importante de la utilidad tanto en ventas, capital e inversión, tiene que poner especial cuidado en su rendimiento y hacer estrategias para aumentar las ventas manteniendo los mismos costos, entre las estrategias se plantea la posibilidad de pedir un préstamo y explotar el mercado creciente y aprovechar las oportunidades que se le presenten.

Dentro de las razones de actividad es positivo ya que la generación de venta por cada peso de inversión ha aumentado y su ciclo financiero es eficiente ya que la empresa tiene un crédito con los proveedores de 60 días y la empresa lo recupera por las ventas en 30 días.

Su liquidez es positiva, sin embargo, no suficiente tiene la posibilidad de pagar sus pasivos pero se quedaría sin capital para seguir trabajando, una estrategia podría ser pedir un préstamo para capitalizar la empresa, el negocio se encuentra apalancada por sus proveedores y como éstos no tienen un costo explícito su apalancamiento es positivo.

De acuerdo con el análisis del punto de equilibrio se puede observar que el porcentaje de costo de venta oscila entre 82% y 84% y el año 2001 que fue de 89% las ventas no alcanzaron a cubrir sus egresos; si se quiere continuar por la estrategia de economías de escala con un porcentaje de costo del 89% las ventas deben aumentar por lo menos un 25% para alcanzar a cubrir sus costos.

Otra estrategia podría ser continuar con el porcentaje de costo del 82% y ser más eficientes en los gastos de operación disminuyéndolos y así aumentar la utilidad.

De acuerdo al sistema del método Du Pont

Indica una disminución en su rendimiento del 13%, 10% y 4% en los años 2002,2003 y 2004 respectivamente.

El cálculo del costo promedio ponderado de capital se determino por varios métodos y oscila en promedio del 5% al 12%.

Por tal motivo su rendimiento de la inversión oscila entre el 13% al 36% excepto en el año 2001 en que hubo perdidas.

Por tanto es una empresa que esta generando valor pero si su utilidad sigue disminuyendo se vera en problemas para seguir generándolo en consecuencia se ha tratado de identificar las posibles anomalías o desequilibrios que esta causando esta disminución de utilidades para que no sea demasiado tarde si es que continua esa tendencia; por el contrario aumentarle valor a la empresa y seguir en el camino del crecimiento.

Puesto que uno de los objetivos principales de cualquier empresario es la creación de valor, se debe hacer estrategias para conseguir tanto un EVA como GEO positivo y con tendencias crecientes como son:

Aumentar la eficiencia operacional sin involucrar más activos en el negocio, incrementando el mercado de la empresa aprovechando su tasa creciente y la innovación para generar más servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y aumentar las ventas.

Reforzar los sistemas de venta (producto, precio, publicidad, distribución) para aumentar los ingresos y reducir costos fijos, disminuir el costo de la mercancía a través de la compra en común con otras empresas, eliminar actividades que no aportan valor para los clientes y rediseñar la cadena de valor.

Lograr un crecimiento rentable invirtiendo capital nuevo en proyectos de los que se esté obteniendo una rentabilidad mayor que el costo por conseguir ese capital.

Aumentar la rotación de los activos; incrementando las ventas con los mismos activos.

Reducir el plazo de las existencias con técnicas que se aproximen al como justo a tiempo, sistemas de inventarios.

Crear un sistema de crédito bien establecido para sus clientes especialmente para las escuelas.

Gestionar la devolución de los impuestos a favor.

Invertir en activos que rindan por encima del costo ponderado de capital.

Se hizo un análisis del periodo de recuperación de la inversión, si los flujos netos de efectivo fueran constantes se recuperaría la inversión en diez años.

La tasa simple de rendimiento es del 10.34% de la inversión; esta tasa se puede comparar con el costo ponderado de capital para el año 2004, que fue de 9.17% y como es mayor la tasa de rendimiento se puede decir que se acepta el proyecto.

Se realizó un pronóstico de ventas bajo el enfoque de regresión lineal para poder calcular la tasa interna de rendimiento que fue de 28.11% y la tasa interna de rendimiento modificada fue de 19.23%.

Se puede corroborar con los diferentes análisis financieros tanto de cualitativo y cuantitativo la misma tendencia de la empresa que es un negocio con muchas posibilidades de crecer y mantenerse vigente mejorando sus índices de rentabilidad.

Por tanto, este análisis contribuye a esclarecer la situación actual y considerarlos para tomar decisiones pertinentes.

CAPÍTULO VII

7.1 Conclusiones

Después del estudio relativo, es posible confirmar que las PYMES en México en particular en el estado de Durango cuentan con presencia ya que tienen particular importancia en la economía y desarrollo nacional, el cual es medido a través de su aportación en el producto interno bruto y en el empleo, sin embargo en ocasiones carecen de fuentes de capital y estudios financieros que les puedan otorgar la seguridad de mantener a la empresa vigente y con índices de rentabilidad.

Así pues, teniendo en cuenta la trascendencia que tienen las PYMES es vital enfocarse en el progreso de éstas y por consiguiente hay que crear consciencia en la generación de valor, asimismo adaptar a las pequeñas y medianas empresas los modelos de análisis financieros que se aplican a los grandes corporativos a través de una administración estratégica adecuada para identificar sus fortalezas, con el propósito de explotar al máximo sus oportunidades así como contrarrestar amenazas y corregir debilidades, además resulta necesario conocer las fuentes de financiamiento tanto internas como externas, como son los programas específicos de apoyo a las PYMES y las áreas susceptibles de crecimiento y lograr de esa forma encaminarlas al éxito y contribuir así al crecimiento de la economía mexicana.

A su vez, el análisis financiero que consiste en comparar, sistematizar y presentar los estados financieros con objeto de llevar a cabo una revisión minuciosa y detallada sobre la información de la empresa mediante una serie de métodos y pruebas matemáticas que tienen como objeto presentar un análisis confiable que permita facilitar la toma de decisiones.

Uno de los problemas que se pueden tener en un análisis financiero en las PYMES es su información contable ya que muchas de ellas no tienen una contabilidad verídica pues sus registros son para cumplir con los requisitos de la Secretaría de Hacienda y no para una administración y control de la empresa y por tal razón no llevan un registro adecuado de todos los ingresos que se perciben.

Cabe señalar que para el cálculo del costo ponderado de capital en las PYMES se complica determinar con el método del CAMP (Capital Asset Pricing Model) por falta de información ya que se necesita el rendimiento de mercado representado por el índice de la bolsa mexicana de valores este tipo de empresas no cotizan en la bolsa; sin embargo existen otros métodos que si se pueden aplicar como es el método con base en el rendimiento en bonos más prima de riesgo, el método con base al costo de la deuda de la empresa más prima de riesgo de la empresa y el método con base a la inflación más una prima por riesgo.

Resulta indispensable que todo tipo de empresas conozcan su costo de capital para compararlo con su rentabilidad y saber si está generando valor o no, así como contar con herramientas adecuadas de información que les permita obtener financiamiento para invertirlo en proyectos que generen valor y de esa manera determinar la eficiencia de la administración de la empresa.

En el caso particular de la empresa Candy S.A. de C.V. se determinó que es un negocio estable y con reconocimiento en la ciudad de Durango, capital del Estado del mismo nombre; toda vez que tiene 40 años de trayectoria en el mercado e incluso que ha sobrevivido a diversas crisis y a la competencia que en la actualidad se ha incrementado.

En el presente estudio se hizo una revisión detallada de los estados financieros de la empresa, mediante diferentes sistemas y se calculó su costo de capital por diversos métodos, con el objeto de comprobar si ésta genera valor, de donde se determino lo siguiente:

Que es una empresa que tiene una solvencia en promedio de 1.43 pesos por cada peso que debe, un apalancamiento con relación a su capital de 123 por ciento en promedio y con una rentabilidad en relación con las ventas del 2 por ciento.

Además de acuerdo con el análisis del punto de equilibrio sus ventas son positivas, pues han estado por encima del mínimo excepto en el año 2001, no obstante se puede observar que sus costos de venta son elevados.

Es de destacar que el costo de capital oscila en un nueve por ciento y su rentabilidad sobre la inversión en promedio es del catorce por ciento, por tal motivo es una empresa que produce valor, incluso a pesar de la disminución de la utilidad que se ha presentado en los últimos años.

Es importante señalar que el giro de la empresa está en constante desarrollo, por tanto, hay oportunidades atractivas que podría explotar.

Se recomienda para que la empresa se siga desarrollando, obtener un financiamiento de acuerdo con los programas de apoyo a las PYMES y aplicarlo a las áreas susceptibles de crecimiento. En efecto se realizó una simulación con un préstamo bancario y el resultado es positivo al aplicarlo mediante las adecuadas estrategias, con lo cual la empresa podría aumentar la utilidad de operación y elevaría su generación de valor, otorgando la posibilidad de pagar el préstamo en solo un año.

De esta manera, se sugiere tratar de bajar al máximo el costo de venta y adaptar diversas estrategias para incrementar la utilidad; entre algunas podrían ser:

- Tener un control eficiente de inventario
- Disminuir el costo de la mercancía a través de la compra en común con otras empresas.

BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill, México, 2002.

BATEMAN Thomas y SNELL SCOTT A., *Administración una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill, México, 2001

CARPINTERO Samuel, *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*. Deusto, España, 1998.

CARZOLA, Leonardo y CANO Carlos, *El capital riesgo como instrumento de apoyo a la PYME*. Almería, Universidad de Almería e Iniciativas Económicas de Almería S.C.R., S.A., España, 2000.

GARCÍA Domingo. *El riesgo financiero de la pequeña y mediana empresa en Europa*. Pirámide, Madrid, 1997.

GITMAN Lawrence, *Fundamentos de Administración Financiera*, 3ª ed., Trad. Pulido Alicia, Dayton, Ohio E.U.A., Harla, México, 1986.

HERNIDA Jorge, *et.al, Administración y estrategia*. Macchi, Argentina, 1992.

HERRERA AVEDAÑA Carlos E., *Fuentes de Financiamiento*. SICCO 2ª., reimpresión, México, 2000.

HILL Charles y GARETH Jones, *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Mc Graw Hill, México, 2001.

LACALLE Maricruz, *Micro créditos de pobres a microempresarios*. Ariel S.A., España, 2002.

MACÍAS Pineda Roberto *El análisis de los estados financieros*. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México, 2000.

MORALES CASTRO Arturo, *Financiamiento, inversión y administración de riesgos*. SICCO, México, 2004.

_____, *Diccionario de términos financieros nacionales e internacionales*, PAC, México, 1999.

OCHOA Miguel, *et.al, Tres instrumentos para generar valor*. IPADE, México, 1998.

ORIOLO Amat, *EVA Valor añadido económico*. Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.

PERDOMO Moreno Abraham, *Planeación Financiera*. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México, 1999.

POMÁR Silvia y RIVERA Martín, *Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa*. Palabra en Vuelo, México, 1998.

ROSS STEPHEN A., *et.al, Finanzas Corporativas*. 5ª. Mc Graw Hill, México, 2000.

THOMPSON Arthur A. y STRCKLAND A.J., *Dirección y administración estratégicas*. Mc Graw Hill, México, México, 1998.

Páginas Web.

Gobierno del Estado de Durango, Plan Estatal de Desarrollo.

<http://www.durango.gog.mx/gobierno/pdf/economia.pdf>.

Secretaria de Hacienda y Crédito Pública.

<http://www.shcp.gob.mx/servs/casfim1/sectores.html>.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros.

<http://www.condusef.gob.mx/sistema>

Real Academia Española.

<http://www.rae.es>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

<http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.asp>

Observatorio PYME.

<http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

El siguiente cuadro muestra los diferentes apoyos financieros que NAFIN otorga a las PYMES.

NOMBRE DEL CRÉDITO.	DESTINO DEL CRÉDITO	PLAZO	TASA DE INTERÉS	OBSERVACIONES	DONDE SOLICITAR EL CRÉDITO
Factoraje Electrónico	1.- Mayor Liquidez. 2.-Incremento en el Capital de Trabajo.	Dependiendo cada caso.	Tasa preferencial.	Para hacer sujeto al crédito, es necesario estar afiliado al Programa de Cadenas Productivas Nafinsa.	www.nafinsa.gob.mx Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Credicadenas	1.-Incremento en el Capital de Trabajo	Hasta por 12 meses.	Tasa fija	Para hacer sujeto al crédito, es necesario estar afiliado al Programa de Cadenas Productivas Nafinsa.	www.nafinsa.gob.mx Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Anticipo a Pedidos y Contratos	1.- Mayor Liquidez. 2.-Incremento en el Capital de Trabajo.	Dependiendo cada caso.	La tasa de interés es fija durante el plazo del crédito.	Este programa está orientado a proveedores de las entidades del sector público como: PEMEX, IMSS, CFE; y que tienen un contrato firmado.	www.nafinsa.gob.mx Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72

NOMBRE DEL CREDITO	DESTINO DEL CREDITO	PLAZO	TASA DE INTERES	OBSERVACIONES	DONDE SOLICITAR EL CRÉDITO
Obra Pública	1.- Proporciona liquidez durante el inicio, transcurso y conclusión del proyecto.	Dependiendo cada caso.	La tasa de interés es fija durante el plazo del crédito.	Para Contratistas. Aplica para todos aquellos proyectos que se encuentran comprendidos en la ley de obra pública y servicios relacionados a las mismas .	www.nafinsa.gob.mx Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Equipamiento	1.- Adquisición de maquinaria y equipo de E.U.	El plazo es en función del monto, hasta 10 años.	La tasa de interés es variable (Moneda Nacional desde TIIE+3% y Dólares Libor+2.25 %)	La maquinaria deberá tener el 50% mínimo de contenido de integración estadounidense .	www.nafinsa.gob.mx Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Crédito Pyme	1.- Capital de Trabajo. 2.- Activos Fijos.	CAPITAL DE TRABAJO: Empresas nuevas, el plazo es a elegir de hasta 18 meses. ACTIVO FIJO: Empresas nuevas, el plazo es a elegir de hasta 36 meses incluyendo hasta 4 meses de gracia. En empresas en operación el plazo es a elegir hasta 36 meses.	Tasa fija durante todo el plazo.	Se otorga en conjunto con la Secretaría de Economía.	www.nafinsa.gob.mx Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72

NOMBRE DEL CRÉDITO.	DESTINO DEL CRÉDITO	PLAZO	TASA DE INTERÉS	OBSERVACIONES	DONDE SOLICITAR EL CRÉDITO
Modernización del Autotransporte	1.- Inversiones en vehículos nuevos de carga o de pasaje.	Desde 12 hasta 60 meses.	La tasa es preferencial, fija o variable.	Programa de financiamiento para adquirir vehículos nuevos de carga o pasaje. Las garantías dependen del enganche pactado y el aval que garantiza el financiamiento es opcional.	<p>Visitar al distribuidor de la marca de preferencia y ponerse en contacto con Nafinsa</p> <p>www.nafinsa.gob.mx</p> <p>Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72</p>
Liquidez Electrónica	1.- Brinda liquidez al desarrollador de vivienda de interés social.	Plazo máximo de 120 días.	Tasas preferenciales.	La contratación es a través de la Cadena Productiva del Infonavit.	<p>www.nafinsa.gob.mx</p> <p>Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72</p>

Fuente: Datos obtenidos directamente del sitio de Internet de Nacional Financiera a Diciembre de 2004.

La Banca de Desarrollo ha establecido programas específicos de apoyo a las PYMES.

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
FOFOMI	Credi- Desarrollo FIFOMI(Desarrollo de Proveedores)	Brindar liquidez a las micro y pequeñas empresas proveedoras de grandes empresas mediante el descuento y pago oportuno de contra recibos, facturas, etc permitiendo a los proveedores el contar con capital de trabajo.	Introdutores de Mineral, Contratistas, Proveedores y/o clientes de empresas del sector minero y su sector productivo, Financiamiento de contra-recibos, contratos, órdenes de compra, licitaciones, contratos de obra y contratos de suministros.	www.fomentominero.gob.mxP uente de Tecamachalco n° 26, 1° piso Col. Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo. C.P., 11000 Tel. 5-520-09-61, 5-540- 34-00 al 09 ext. 558 Cuenta con representaciones regionales en algunos Estados
SECRETARÍA DE ECONOMÍA	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.	Impulsar a las iniciativas productivas de los individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de Microfinanciamiento.	Familias en escasos recursos y que solicitan participar en el programa de una Institución de Microcrédito.	www.economia.gob.mxAlfonso Reyes No. 30, Col. Hipódromo Condesa, C.P. 06140 en México, Distrito Federal. En el interior de la república deberán dirigirse a las Delegaciones Federales Regionales. Teléfono 01-800- 410-2000 sin costo alguno.
NAFINSA	Factoraje Electrónico.	Brinda liquidez para realizar oportunidades de negocios que se presenten.	Dirigido a personas morales y físicas con actividad empresarial	www.nafin.gob.mxTeléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
NAFINSA	Equipamiento(Adquisición de Maquinaria de EU)..	Financiar la adquisición de maquinaria y equipo de E.U.	Personas físicas (con aval) y morales con actividad empresarial.	www.nafin.gob.mxTeléfono(s) 50 89 61 07 desde el D.F., del interior sin costo al 01 800 NAFINSA (01 800 623 4672) Horario lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas.
	Credito PYME.	Programa conjunto con la Secretaria de Economía y Banco Santander Serfin, para impulsar el capital de trabajo o adquirir activo fijo para la empresa.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas de distintos sectores productivos.	
	Programa para la Modernización del Autotransporte.	Financiar a las pequeñas y medianas empresas para la adquisición de nuevos vehículos de carga y pasaje.	Transportistas: Personas físicas con actividad empresarial o empresas con experiencia en la actividad de autotransporte de carga y pasaje.	
	Construcción(Liq uidez Electrónica).	Brinda liquidez al desarrollador de vivienda de interés social, a través del cobro anticipado de los créditos individualizados al trabajador por parte del Infonavit.	Micro, pequeñas y medianas empresas, del sector de la construcción.Desarrolladores del Infonavit que forman parte de la Cadena Productiva.	

Fuente: Datos obtenidos directamente de los sitios de Internet de las instituciones a Diciembre de 2004.

La Banca Comercial o Banca Múltiple, por su parte, ofrece al sector de PYMES los siguientes programas:

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
BANAMEX	Crédito Revolvente Impulso Empresarial	Financiar a la Pequeña y Mediana Empresa en México para apoyar sus necesidades de capital de trabajo.	Personas Morales y Personas Físicas con Actividad Empresarial (PYMES)	www.banamex.com.mx Para mayor información comuníquese a los teléfonos En la Cd. de México 12 26 88 67 Larga Distancia sin costo para el interior de la República 01 800 11 12 020
	Línea Automática Banamex	Le permite renovar e incrementar inventarios, dar mantenimiento a las instalaciones de su negocio, realizar pagos urgentes a proveedores o cubrir cualquier otra necesidad.	Es una línea de crédito revolvente, que se otorga a negocios afiliados de Banamex para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo.	
	Crédito con Garantía Hipotecaria Impulso Empresarial	Impulsar el Crecimiento de su Empresa, mediante un fácil acceso al crédito y acciones orientadas al desarrollo y atención de las necesidades de las PyMEs.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas.	

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
BANORTE	Agroactivo	Apoyar al desarrollo de la micro, pequeña o mediana empresa con actividad industrial, comercial o de servicios.	Destinado a micro, pequeña y mediana empresa, así como personas físicas con actividad agroindustrial, agropecuaria, comercial y/o de servicios agropecuarios.	www.banorte.comPara mayor información comuníquese a los teléfonos En la Cd. de México (55) 51 40 56 00 Monterrey (81) 81 56 96 00Guadalajara (33) 36 69 90 00 Resto del País: 01-800-BANORTE (01-800-226-6783)
	Crediactivo	Financiar a la pequeña y mediana empresa para tener liquidez inmediata y versatilidad para cubrir cualquier necesidad de tesorería.	Dirigido a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, con actividad industrial, comercial o de servicios.	
	Empuje Alianza Pymes	Solventar la necesidad de las Pymes en los sectores de financiamiento, capacitación, asesoría legal y financiera, tecnología, comunicación y más.	Personas morales y personas físicas con actividad empresarial, con actividades industriales, comerciales y de servicios	

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
BANCOMER	Credipyme Clásico	Cubrir necesidades de las empresas con productos de bajo riesgo, para Capital de Trabajo e Infraestructura.	Dirigido a Pequeñas Empresas y Personas Físicas con Actividad Empresarial.	www.banamex.com.mx Grupo Financiero BBVA Bancomer Av. Universidad 1200 Col. Xoco 03339 México, D.F. Tel. 5624-1199 ó 01800-1122-999 Cuenta con representaciones en cada uno de los Estados de la República
	Credipyme Productivo	Cubrir necesidades transitorias de liquidez, que se obtiene mediante el respaldo de un depósito a la vista.	Dirigido a Pequeñas Empresas y Personas Físicas con Actividad Empresarial.	
SANTANDERSERFIN	Crédito Pyme	Satisfacer las necesidades de capital de trabajo o adquisiciones de activo fijo.	Creado para la Pequeñas y Medianas Empresas.	www.santanderserfin.com.mx Para obtener más información, comunicarse a los Teléfonos 5169 43 00 en el DF o al 01800 501 0000 en el Interior de la República. E-mail: pymes@santander.com.mx

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
HSBC	Crédito a Negocios	Cubrir necesidades de capital de trabajo, resurtir inventarios, adquirir equipo de transporte, computo, mobiliario, maquinaria y equipo.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	www.hsbc.com.mx mayor información en sucursales o comuníquese a Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito con Colateral	Financiamiento destinado a cubrir necesidades de capital de trabajo transitorio, principalmente para apoyar el ciclo productivo de la empresa.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	
	Crédito Cuenta Corriente	Financiamiento que garantiza liquidez, destinado a cubrir necesidades eventuales de Tesorería y de Capital de Trabajo Transitorio.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	
	Crédito Prendario	Crédito para apoyar la compra de Insumos que puedan dejarse como garantía	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	
	Crédito Corriente para Servicio de Caja	Crédito destinado a cubrir necesidades extraordinarias de Caja, es revolvente y se habilita mediante la expedición de cheques para cubrir posibles devoluciones.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO	CONTACTO
HSBC	Crédito Habilitación	Crédito destinado a cubrir necesidades de insumos y gastos directos que se requieran para fomentar la productividad de la empresa.	Dirigido a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, así como a personas físicas con actividad agroindustrial, agropecuaria, comercial y/o de servicios.	www.hsbc.com.mx Para mayor información visite cualquier sucursal o comuníquese a la línea de Servicios Empresariales al 57 21 31 50 y del interior sin costo 01 800 504 8600
	Crédito a Proveedores	Crédito a destinado hacer efectivas tus facturas por cobrar.	Personas Físicas y Morales con Actividad Empresarial.	
	Equipo Industrial HSBC-Nafin Tasa Fija	Este financiamiento es otorgado a las empresas de los giros comercial, industrial o de servicios para adquirir activo fijo nuevo (maquinaria o equipo), ya sea de procedencia nacional o de importación.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas de distintos sectores productivos.	
	Crédito Simple Tasa Fija	Crédito contractual a largo plazo destinado a fomentar el crecimiento de empresa.	Dirigido a Pequeñas y Medianas Empresas de distintos sectores productivos.	

Fuente: Datos obtenidos directamente de los sitios de Internet de las instituciones a Diciembre de 2004.

ANEXO C

MONTOS MAXIMOS Y PORCENTAJES DE APOYO DEL FONDO PYME

I. Categoría: CREACION Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS, DESARROLLO TECNOLOGICO E INNOVACION.

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Formación de Emprendedores	a) Adopción y/o transferencia de metodologías.	\$90,000	50%	Por única vez
	b) Apoyo para la entrega, producción y reproducción de materiales para emprendedores.	\$50,000		Por Organismo Intermedio y ejercicio fiscal
2. Creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas	Incubadoras Tradicionales		50%	Por única vez
	a) Transferencia del Modelo	\$150,000		Por ejercicio fiscal
	b) Equipamiento	\$150,000	35%	En casos excepcionales
	c) Infraestructura	\$150,000		Por empresa
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$30,000	70%	Por empresa
	Incubadoras de Tecnología Intermedia		50%	Por única vez
	a) Transferencia del Modelo	\$400,000		Por ejercicio fiscal
	b) Equipamiento	\$1,000,000	35%	En casos excepcionales
	c) Infraestructura	\$500,000		Por empresa
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$30,000	70%	Por empresa
	Incubadoras de Alta Tecnología		50%	Por única vez
	a) Transferencia del Modelo	\$1,500,000		Por ejercicio fiscal
	b) Equipamiento	\$5,000,000	35%	En casos excepcionales
	c) Infraestructura	\$1,000,000		Por empresa
d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$30,000	70%	Por empresa	
3. Innovación y Desarrollo Tecnológico	a) Desarrollo e instrumentación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico que generen valor agregado en productos, procesos, materiales y/o servicios de las MIPYMES, en las vertientes:		50%	Por empresa y ejercicio fiscal
	i) Para una empresa en lo individual	\$1,500,000		
	ii) Para un grupo de empresas ubicadas en una misma región	\$3,000,000	70%	Por proyecto y ejercicio fiscal

I. Categoría: CREACION Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACION.

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
	iii) Para un grupo de empresas que no pertenecen a una misma región	\$5,000,000	50%	Por grupo de empresas y ejercicio fiscal
3. Innovación y Desarrollo Tecnológico	b) Adquisición y transferencia de tecnología mediante la adopción de tecnología que proporcione valor agregado a los productos, procesos, materiales y/o servicios de las MIPYMES	\$500,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
	c) Apoyo a inventores que desarrollen e instrumenten un prototipo, proyecto, plan de negocios y/o su implementación, a partir de una iniciativa basada en tecnología.	\$1,000,000	80%	Por proyecto y ejercicio fiscal
	d) Protección de:			
	i) Inventiones e innovaciones, mediante el registro de:			
	• Patentes	\$50,000		
	• Modelos de utilidad			
	• Diseños industriales			
	• Secretos industriales	\$15,000	70%	Por registro y ejercicio fiscal
	• Esquemas de trazado de circuitos integrados			
	ii) Signos distintivos, mediante el registro de:			
	• Marcas			
	• Avisos comerciales	\$15,000	70%	Por registro y ejercicio fiscal
	• Nombres comerciales			
	• Denominaciones de origen			
e) Desarrollo de actividades innovadoras que incrementen o mejoren la gestión y capacidades de las MIPYMES.	\$500,000	50%	Por proyecto y ejercicio fiscal	
f) Laboratorios de innovación en nichos de especialización, en las vertientes:	\$3,000,000	60%	Por proyecto	
i) Equipamiento				
ii) Infraestructura	\$1,500,000			
g) Consultoría para la gestión, transferencia y adopción de tecnología	\$50,000		Por empresa	

I. Categoría: CREACION Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACION

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
3. Innovación y Desarrollo Tecnológico	h) Consultoría para el diagnóstico, diseño e implementación de procesos que fomenten la innovación o la migración en los negocios a operaciones de mayor valor agregado y diferenciación orientados a oportunidades de mercado.	\$80,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
4. Centros de Desarrollo Empresarial	a) Equipamiento	\$250,000	50%	Por Centro de Desarrollo Empresarial y ejercicio fiscal
	b) Infraestructura	\$250,000		
	c) Elaboración de metodologías, contenidos, materiales y modelos de negocio para el apoyo a la capacitación y consultoría incluyendo producción audiovisual y multimedia, así como su promoción y difusión.	\$500,000	90%	Por proyecto
5. Aceleradoras de negocios	a) Transferencia del Modelo	\$1,500,000	50%	Por única vez
	b) Equipamiento	\$5,000,000	60%	Por aceleradora y ejercicio fiscal
	c) Infraestructura	\$1,000,000	35%	
	d) Consultoría para empresas en aceleración	\$1,000,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
6. Capacitación y consultoría	a) Capacitación en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas sectoriales y regionales de competitividad.	\$10,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
	b) Capacitación que fomente la innovación en productos, materiales, procesos que proporcionen valor agregado al sector o empresas en lo individual.	\$60,000	60%	
	c) Consultoría en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas sectoriales y regionales de competitividad.	Micro \$30,000	70%	
		Pequeña \$35,000 Mediana \$40,000	50% 30%	
	d) Consultoría para la implementación de procesos innovadores con metodologías probadas que proporcionen valor agregado al sector, para empresas individuales.	\$250,000	Micro 70% Pequeña 50% Mediana 30%	
e) Consultoría para la implementación de procesos innovadores con metodologías probadas que proporcionen valor agregado al sector, para grupos de empresas de un mismo sector o cadena productiva.	\$1,750,000	Micro 70% Pequeña 50% Mediana 30%	Por ejercicio fiscal y por grupos no menores de 25 empresas	

I. Categoría: CREACION Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACION

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
7. Formación de instructores y consultores	a) Formación de instructores y consultores con base en las Normas técnicas de competencia laboral	\$10,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
	b) Formación de instructores y consultores especialistas en atención a MIPYMES con tendencias innovadoras	\$30,000		
8. Promoción	Apoyos destinados a la promoción y realización de eventos de emprendedores, incubadoras, innovación y desarrollo tecnológico, y centros de desarrollo empresarial.	\$300,000	60%	Por Evento

II. Categoría: ARTICULACION PRODUCTIVA SECTORIAL Y REGIONAL.

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Proyectos Productivos industriales, comerciales o de servicios	a) Adquisición e instalación de maquinaria y equipo industrial.	\$1'000,000	35%	Por proyecto y por ejercicio fiscal.
	b) Instalación y equipamiento de unidades auxiliares para la producción industrial tales como: laboratorios, equipos y sistemas para centros de diseño y otras instalaciones que agreguen valor a la producción.	\$1'000,000		
2. Creación y Funcionamiento de Centros de Articulación Productiva (CAP's)	a) Diseño e institucionalización del Centro de Articulación Productiva.	\$250,000	85%	Por CAP y por ejercicio fiscal.
	b) Equipamiento y servicios asociados.	\$15'000,000		
	c) Adecuación de instalaciones.	\$350,000		
	d) Asistencia técnica y servicios tecnológicos de articulación productiva a las empresas asociadas al Centro de Articulación Productiva.	\$400,000		

II. Categoría: ARTICULACION PRODUCTIVA SECTORIAL Y REGIONAL.

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
3. Infraestructura Productiva	a) Proyectos Industriales.	\$4000.000	50%	Por proyecto y por ejercicio fiscal.
	b) Proyectos de infraestructura comercial y de servicios	\$2'000.000		
	c) Actividades relacionadas con el ecoturismo, turismo rural y de aventura.	\$4'000.000		
	d) Actividades de MIPYMES relacionadas con servicios de mejoramiento ambiental, tales como: tratamiento de aguas, reciclado de residuos, desperdicios, y basura, entre otras)	\$2,000.000		
4. Capacitación y consultoría	a) Capacitación para la integración de cadenas productivas y esquemas de colaboración y asociación empresarial.	\$15,000	70%	Por empresa y por ejercicio fiscal.
	b) Consultoría para la integración de cadenas productivas y esquemas de colaboración y asociación empresarial.	\$50,000		
	c) Consultoría para la elaboración e implementación de programas de desarrollo de proveedores y redes empresariales bajo esquemas o metodologías.	\$100,000		
	d) Consultoría para la elaboración e implementación de programas de verificación y calidad de parques industriales.	\$10,000	50%	
5. Elaboración de metodologías, contenidos y materiales	a) Contenidos de modalidades educativas dirigidas a la integración de cadenas productivas.	\$500,000	90%	Por proyecto.
	b) Publicaciones de estudios relacionados con el desarrollo regional y sectorial.	\$100,000		
6. Formación de instructores y consultores	-	\$50,000	50%	Por empresa y por ejercicio fiscal.

II. Categoría: ARTICULACION PRODUCTIVA SECTORIAL Y REGIONAL.

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
7. Estudios y proyectos	a) Estudios de mercado, factibilidad técnica y económica y planes de negocios de proyectos de inversión productiva y de sectores productivos;	\$500,000	50%	Por proyecto y por ejercicio fiscal.
	b) Programas de impacto sectorial y regional y de las acciones en apoyo al incremento de la competitividad de las MIPYMES;	\$1,000,000		
	c) Estudios orientados a detonar la inversión en infraestructura pública o privada cuya realización impulse la competitividad y el crecimiento de MIPYMES	\$500,000		
8. Promoción	a) Realización de encuentros empresariales y promoción de oportunidades de negocio.	\$350,000	70%	
	b) Realización de encuentros de negocios para promover la articulación productiva y el desarrollo de proveedores.	\$650,000		
9. Fortalecimiento institucional de Organismos intermedios	a) Organismos Intermedios y Gobiernos Locales a través de sistemas de gestión de proyectos, capacitación y consultoría.	\$200,000	50%	Por proyecto y por ejercicio fiscal
	b) Desarrollo de sistemas de información para la planeación y consulta de cadenas productivas y sectores productivos prioritarios.	\$250,000		
	c) Diseño y documentación de programas y estrategias de fomento a las MIPYMES, y los resultados e impacto generado.	\$100,000		
	d) Desarrollo e implementación de sistemas de apertura rápida de empresas, validados por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.	\$350,000		

III. Categoría: ACCESO A MERCADOS.

Actividad	Descripción	Monto	Porcentaje	Financiamiento
1. Instalación y fortalecimiento de los centros de atención a las MIPYMES	a) Acondicionamiento: Realización de trabajos de rehabilitación de la estructura de un espacio físico.	\$1,000,000	50%	Por ejercicio fiscal y por Organismo Intermedio
	b) Equipamiento: Adquisición de mobiliario y equipo.	\$500,000		
2. Bancos de información	a) Aprovechamiento y conformación de bancos de información que registren la oferta y demanda de productos, procesos y servicios para fortalecer el acceso a mercados de las MIPYMES.	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por Organismo Intermedio
3. PIAPYME (en el marco del convenio específico de financiación entre la Unión Europea-SE)	-	-	100%	Por única vez y por ejercicio fiscal
4. Comercialización y distribución de productos	a) Instalación y equipamiento de puntos de venta y comercializadoras.	\$200,000	85%	Por empresa y por ejercicio fiscal, siempre que el proyecto no rebase \$2'000,000
	b) Envío y manejo de productos y muestras para la promoción y comercialización de productos en los mercados.	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
5. Capacitación y consultoría	a) Capacitación empresarial a través de la impartición de cursos grupales orientados al desarrollo de productos y servicios, que identifiquen sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados.	\$10,000	30%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	b) Consultoría empresarial a través de la contratación de consultores, asesores y promotores especializados en el desarrollo de productos y servicios, así como en la detección y atención de necesidades de las MIPYMES mexicanas para facilitar su acceso a los mercados.	\$50,000	50%	
6. Formación de consultores	-	\$10,000	50%	
7. Elaboración de estudios	-	\$50,000	50%	

III. Categoría: ACCESO A MERCADOS.

8. Promoción	a) Organización de actividades relacionadas con giras y misiones empresariales, que faciliten el acceso a mercados.	\$50,000	50%	
	b) Realización de encuentros de negocios siempre y cuando sean para facilitar el acceso a mercados de las MIPYMES mexicanas.	\$500,000	50%	Por ejercicio fiscal y por evento
	c) Renta de espacios para la participación en eventos, construcción y montaje de módulos de exhibición para la promoción (stands).	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	d) Elaboración de:	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	i) material de promoción.			
	ii) guías empresariales.	\$500,000	90%	Por ejercicio fiscal y por proyecto
	e) Realización de eventos de promoción y difusión que fomenten el acceso a mercados de las MIPYMES mexicanas.	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por evento
	f) Realización del diseño industrial y gráfico, para productos y empaques, el cumplimiento de normas y certificaciones, así como el envío y manejo de muestras para la promoción y comercialización de los productos en diversos mercados.	\$50,000		Por ejercicio fiscal y por empresa

IV. Categoría: ACCESO AL FINANCIAMIENTO.

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Extensionistas Financieros	-	\$ 5,000	100%	Por ejercicio fiscal y por empresa
2. Fondos de Garantía	-	-	49% del total del proyecto	Hasta el 49% de los recursos del proyecto, con excepción de los proyectos en los que participe la Banca de Desarrollo

IV. Categoría: ACCESO AL FINANCIAMIENTO.

Categoría	Descripción	Monto	Porcentaje	Observaciones
3. Intermediarios financieros no bancarios y Entidades de Fomento	-	\$ 3'000,000	50% del costo del proyecto	-
4. Destinados a proyectos de empresas en proceso de formación y a proyectos productivos de MIPYMES, a través de fondos de financiamiento	-	-	100%	Conforme al Manual de Procedimientos
5. Opción PYME.	-	\$5'000,000	70% del proyecto	Para inversionistas institucionales y proyectos elegibles conforme al Manual de Procedimientos
6. Capacitación y consultoría	a) Capacitación para la formación empresarial en gestión de capital.	\$10,000	50%	Por ejercicio fiscal y MIPYME
	b) Capacitación a directivos de intermediarios financieros no bancarios.	\$10,000		Por ejercicio fiscal y directivo
	c) Capacitación, acreditación y actualización de extensionistas financieros	\$4,000		Por ejercicio fiscal y por extensionista.
	d) Consultoría para la formulación y gestión de proyectos para capital de riesgo.	\$50,000	70%	Por ejercicio fiscal y MIPYME
7. Elaboración de metodologías, contenidos y materiales	Metodologías, contenidos y materiales para la capacitación y consultoría, incluyendo producción audiovisual y multimedia, así como su promoción y difusión en el tema de capital semilla y capital de riesgo.	\$500,000	90%	Por proyecto
8. Formación de instructores y consultores	En capital semilla y capital de riesgo	\$15,000	50%	Por ejercicio fiscal y consultor o instructor
9. Elaboración de estudios y proyectos	Orientados a detonar la inversión pública y/o privada, para la creación y/o desarrollo de las MIPYMES.	\$500,000	70%	Por proyecto

V. Categoría: REALIZACION DE EVENTOS PYME Y OTRAS ACTIVIDADES E INSTRUMENTOS DE PROMOCION

1. Promoción	a) Realización de las Semanas Regionales PyME	\$1,100,000	50%	Por proyecto
	b) Realización de los Foros PyME	\$600,000		
	c) Difusión por parte de los Organismos Intermedios, de casos de éxito derivados de la aplicación de los recursos del FONDO PYME.	\$800,000	70%	-
	d) Posicionamiento de marcas de MIPYMES tanto individuales como colectivas.	\$250,000		Por empresa, marca individual y ejercicio fiscal
		\$2,500,000		Por grupo de empresas promoventes de marca o marcas y ejercicio fiscal

Características:	BANORTE		
	Credi Activo		Credi Activo Paraguas
Destinos	Capital de trabajo	Activo fijo	Capital de Trabajo y Activo Fijo
Mercado Objetivo	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco
Cobertura	Nacional	Nacional	Nacional
Monto	Desde \$50 mil pesos y hasta \$11.2 millones	Desde \$50 mil pesos y hasta \$11.2 millones	Hasta \$1 mdp
Tipo Tasa	fija y variable	fija y variable	Variable
Tasa aprox.	Entre TIIE+3 y TIIE+12	Entre TIIE+3 y TIIE+12	Aprox. TIIE + 12 puntos
Plazos	Revolvente de 1 a 3 años Simple de 1 a 5 años.	Revolvente de 1 a 3 años Simple de 1 a 5 años.	Hasta 10 años
Comisiones	Por apertura 2%	Por apertura 2%	Por apertura 2%
REQUISITOS:			
Regimen Fiscal	Personas Morales y Personas Fisicas con actividad empresarial	Personas Morales y Personas Fisicas con actividad empresarial	Personas Morales y Personas Fisicas con actividad empresarial
Antigüedad	2 años	2 años	2 años
Garantias	Hipotecaria, Obligado Solidario. según se requiera	Hipotecaria, Obligado Solidario. según se requiera	Aval, sin garantía
Ventas minimas	Sin ventas minimas	Sin ventas minimas	Sin ventas minimas
Buró de Crédito	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito
	Acta Constitutiva y poderes (Personas Morales)	Acta Constitutiva y poderes (Personas Morales)	Acta Constitutiva y poderes (Personas Morales)
	Información Financiera del cierre del ejercicio anterior y reciente	Información Financiera del cierre del ejercicio anterior y reciente	Información Financiera del cierre del ejercicio anterior y reciente
	Alta de SHCP	Alta de SHCP	Alta de SHCP
	Identificación Oficial	Identificación Oficial	Identificación Oficial
	Para clientes nuevos, copia de los últimos 3 Edos. de cuenta de cheques	Para clientes nuevos, copia de los últimos 3 Edos. de cuenta de cheques	Para clientes nuevos, copia de los últimos 3 Edos. de cuenta de cheques
	Declaraciones (ISR e IVA)	Declaraciones (ISR e IVA)	Declaraciones (ISR e IVA)
Programa de Inversión	Programa de Inversión	Programa de Inversión	
VENTAJAS COMPETITIVAS	No se requiere un monto mínimo de ventas	No se requiere un monto mínimo de ventas	
	Los montos mas amplios del mercado	Los montos mas amplios del mercado	
	Créditos en moneda Nacional y Dólares	Créditos en moneda Nacional y Dólares	
	Se podrán obtener Tarjeta de Crédito Empresarial o personal, líneas para cubrir sobregiros, líneas de remesas y cartas de Crédito		

Características:	SANTANDER SERFIN				
	Credito PyME				Crédito Agil
	Empresas en Marcha		Empresas Nuevas		
Destinos	Capital de trabajo	Activo fijo	Capital de trabajo	Activo fijo	Abierto
Mercado Objetivo	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	Cientes PyME Santantander (1ra etapa, Abierto (2da etapa)
Cobertura	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Monto	Desde \$50 hasta \$750 mil.	Hasta el 80% de su valor	Desde \$50 hasta \$400 mil	Hasta el 80% de su valor	De \$50 mil a \$600 mil
Tipo Tasa	fija	fija	fija	fija	variable
Tasa aprox.	18%	17%	18%	17%	Hasta TIE+11
Plazos	Hasta 18 meses.	Hasta 36 meses	Hasta 18 meses.	Hasta 36 meses	12 meses
Comisiones	Por Apertura del 1.5% del crédito	1.5% por apertura y 1.0% por renovación			
REQUISITOS:					
Regimen Fiscal	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial (sólo Régimen General de Ley)	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial (sólo Régimen General de Ley)	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial (sólo Régimen General de Ley)	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial (sólo Régimen General de Ley)	General Simple, Persona Física con Actividad Empresarial
Antigüedad	Más de 3 años de operación	Más de 3 años de operación	de 6 meses a 3 años de operación	de 6 meses a 3 años de operación	Más de 3 años de operación
Garantías	Obligado Solidario	Obligado Solidario	Obligado Solidario	Obligado Solidario	Obligado Solidario
Ventas mínimas	Entre \$1.0 y \$20 millones anuales	Entre \$1.0 y \$20 millones anuales	No aplica	No aplica	No aplica
Buró de Crédito	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito
	Escritura constitutiva y estatutos sociales actualizados con datos del R.P.P. (Registro Público de la Propiedad)	Escritura constitutiva y estatutos sociales actualizados con datos del R.P.P. (Registro Público de la Propiedad)	Escritura constitutiva y estatutos sociales actualizados con datos del R.P.P. (Registro Público de la Propiedad)	Escritura constitutiva y estatutos sociales actualizados con datos del R.P.P. (Registro Público de la Propiedad)	Acta Constitutiva, poderes para actos de dominio y administración y su dictamen jurídico (persona moral)
	Dos últimos estados financieros anuales y un estado parcial reciente (no mayor a 60 días).	Dos últimos estados financieros anuales y un estado parcial reciente (no mayor a 60 días).	Balance de Inicio de operaciones, Balances Parciales y Balances Proyectados	Balance de Inicio de operaciones, Balances Parciales y Balances Proyectados	No se piden Estados Financieros
	Alta ante la S.H.C.P. Ó cédula de identificación fiscal	Alta ante la S.H.C.P. Ó cédula de identificación fiscal	Alta ante la S.H.C.P. Ó cédula de identificación fiscal	Alta ante la S.H.C.P. Ó cédula de identificación fiscal	Alta ante la S.H.C.P. Ó cédula de identificación fiscal
	Identificación oficial vigente	Identificación oficial vigente	Identificación oficial vigente	Identificación oficial vigente	Identificación oficial vigente
	Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales	Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales			No se requieren declaraciones de impuestos
			Plan de Negocios	Plan de Negocios	Comprobante de domicilio
VENTAJAS COMPETITIVAS	Tasa fija en toda la vida del crédito, pactada a la firma del contrato	Tasa fija en toda la vida del crédito, pactada a la firma del contrato	crédito, pactada a la firma del contrato		

Características	BANREGIO		BANCOMER
	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	CRÉDITO SIMPLE	Tarjeta a Negocios
Destinos	Activos fijos (maquinaria y equipo)	Capital de trabajo	Insumos, inventarios, enseres, etc.
Mercado Objetivo	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco
Cobertura	Monterrey, Saltillo, Nuevo León, Coahuila y Durango	Monterrey, Saltillo, Nuevo León, Coahuila y Durango	Nacional
Monto	Desde \$ 30 mil hasta \$1 millón (antes de IVA)	Desde \$30 mil hasta \$400 mil	Desde \$ 75 mil hasta \$500 mil
Tipo Tasa	Fija	Fija	fija y variable
Tasa aprox.	Entre 16.5% y 19%	19%	Variable TIIE + 10 puntos porcentuales, fija 18.5%
Plazos	Hasta 36 meses	Hasta 24 meses	Hasta 24 meses
Comisiones	No Aplica	No aplica	1% primer año, .5% subsecuentes
REQUISITOS:			
Regimen Fiscal	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial
Antigüedad	Mínimo 6 meses	Mínimo 6 meses	2 años
Garantías	Bien arrendado. Obligado solidario	Obligado Solidario	Obligado Solidario
Ventas mínimas	Sin ventas mínimas	Sin ventas mínimas	\$75 mil mensuales
Buró de Crédito	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	Solicitud de crédito	Solicitud de crédito	Solicitud contrato requisitada
	Acta Constitutiva	Acta Constitutiva	Acta constitutiva y poderes con datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio
	Estados financieros de los 2 ejercicios anteriores	Estados financieros de los 2 ejercicios anteriores	Original de Estados Financieros parciales del ejercicio y anuales de los dos últimos ejercicios.
	Alta ante la S.H.C.P. Ó cédula de identificación fiscal	Alta ante la S.H.C.P. Ó cédula de identificación fiscal	Alta y Cédula de Hacienda
	Identificación oficial vigente	Identificación oficial vigente	Identificación oficial de Representantes legales y Aavales.
	Estados de cuenta de 3 meses anteriores, referencias bancarias	Estados de cuenta de 3 meses anteriores, referencias bancarias	Últimos seis estados de cuenta de cheques
	Declaración anual	Declaraciones fiscales	
	Comprobante de domicilio	Comprobante de domicilio	
VENTAJAS COMPETITIVAS			SIN GARANTÍA HIPOTECARIA
			Disposiciones hasta por 24 meses.
			Permite disposiciones y pagos ilimitados y sin comisiones.
			Beneficios adicionales, con el respaldo de VISA internacional.
			Plan de Pagos Fijos, que permite cambiar a Tasa Fija el monto de la deuda
			Promociones de Meses sin Intereses

Características:	HSBC		
	Crédito a Negocios	Crédito Negocios Millón	Crédito Negocios Equipamiento Millón
Destinos	Inventarios y equipamiento menor	Capital de trabajo	Equipo de transporte y maquinaria
Mercado Objetivo	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco
Cobertura	Nacional	Nacional	Nacional
Monto	Desde \$10 mil hasta \$250 mil	Mínimo \$250 mil Máximo \$1 millón	de \$300 un mil a \$1 millón de valor factura
Tipo Tasa	fija	fija	fija
Tasa aprox.	24%	19%	15%
Plazos	12 meses por disposición, sin penalización por prepago	Línea a 4 años con 6, 12 y 18 meses por disposición, sin penalización por prepago	18, 24, 30, 36, 48 meses.
Comisiones	Sin comisiones	Por Apertura 2%	Por Apertura 2%
REQUISITOS:			
Regimen Fiscal	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial	Personas Morales y Personas Físicas con actividad empresarial
Antigüedad	2 años	2 años	2 años
Garantías	Sin aval, Sin garantía hipotecaria	Sin aval, Sin garantía hipotecaria	Garantía prendaria del bien financiado
Ventas mínimas	\$3.5 miles mensuales	Entre \$ 1 y \$36 millones anuales	Entre \$ 1 y \$36 millones anuales
Buró de Crédito	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables	Antecedentes Favorables
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito	Solicitud de Crédito
	Copia de acta constitutiva, poderes y reformas (Sólo en caso de Personas Morales)	Copia de acta constitutiva, poderes y reformas (Sólo en caso de Personas Morales)	Copia de acta constitutiva, poderes y reformas (Sólo en caso de Personas Morales)
	Balance General correspondiente al último periodo anual y Estado de Resultados con antigüedad máxima de 3 meses	Balance General correspondiente al último periodo anual y Estado de Resultados con antigüedad máxima de 3 meses	Balance General correspondiente al último periodo anual y Estado de Resultados con antigüedad máxima de 3 meses
	Copia de RFC	Copia de RFC	Copia de RFC
	Identificación oficial vigente	Identificación oficial vigente	Identificación oficial vigente
	Estados de cuenta de cheques si se comprueba ingresos con estados de cuenta	Estados de cuenta de cheques si se comprueba ingresos con estados de cuenta	Estados de cuenta de cheques si se comprueba ingresos con estados de cuenta
	Última declaración anual de ISR	Última declaración anual de ISR	Última declaración anual de ISR
	Comprobante de domicilio	Comprobante de domicilio	Comprobante de domicilio
VENTAJAS COMPETITIVAS	SIN GARANTÍA HIPOTECARIA	SIN GARANTÍA HIPOTECARIA	
	Tiempo de respuesta 48 Hrs.	Tiempo de respuesta 48 Hrs.	Tiempo respuesta: 48 hrs
	Operación: Conexión para negocios, Cheques y Tarjeta Pagos Fijos	Operación: Cheques y Tarjeta Pagos Fijos	
	Forma de disposición: Depósito a cuenta, Tarjeta Pagos Fijos, Disposición electrónica	Forma de disposición: Depósito a cuenta, Tarjeta Pagos Fijos, Disposición electrónica	Forma de disposición: Pago agencia o distribuidor

Características:	BANCO DEL BAJIO	BANCA MIFEL
	Mipyme-Bajío	MIFEL-PyME
Destinos	Capital de Trabajo y Activo Fijo	Capital de Trabajo y Activo Fijo
Mercado Objetivo	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco	MI, PE y ME Industria Comercio, Servicios, no se requiere ser cliente del banco
Cobertura	Aguascalientes, Coahuila, D.F., Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Puebla, Querétaro, Sinaloa, S.L.P., Sonora y Zacatecas	
Monto	De \$200 mil a \$999 mil	De \$50 mil al equivalente a 900 mil UDIS
Tipo Tasa	fija y variable	variable
Tasa aprox.	Minima TIIE + 6.5 puntos	TIIE + 8 puntos
Plazos	Cuenta corriente 12 meses, 48 meses activos fijos, 36 meses para capital de trabajo permanente.	De 1 a 36 meses
Comisiones	Cuenta corriente por apertura y renovación por aniversario 1%; credito simple por apertura 1% a 12 meses y 1.25% a 24 meses. 1.50% a 36 meses y 1.75% a 48 meses.	1% por apertura
REQUISITOS:		
Regimen Fiscal	Personas Morales y Personas Fisicas con actividad empresarial	Personas Morales y Personas Fisicas con actividad empresarial
Antigüedad	2 años	1 año de operación
Garantías	Obligado Solidario	
Ventas minimas	\$700 mil anuales	
Buró de Crédito	Antecedentes Favorables	
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	Solicitud de crédito	
	Balance y estado de pérdidas y ganancias, correspondientes a los 3 años inmediatos anteriores, ó los que hubiere realizado la empresa si tiene menos de 3 años operando	
	Identificación oficial, acompañada de copia de los poderes notariales del Registro Público	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**
Oficio: PPCA/GA/2005
Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Dumila Ortiz de la O** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.F. Blanca Esthela Landeros Olascoaga	Presidente
Dr. Juan Alberto Adam Siade	Vocal
M.A. y M. en C. Juan Pedro Jaimes Flores	Vocal
M.F. José Antonio Morales Castro	Vocal
M.F. Juan Carlos Luna Sánchez	Secretario
M.F. Alberto de la Rosa Elizalde	Suplente
M.F. Arturo Morales Castro	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 06 de diciembre de 2005.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez