

Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.



---

---

# T E S I S

Planeación Estratégica Financiera: una herramienta para la  
optimización de recursos en una empresa comercializadora  
de artículos de escritura.

Que para obtener el grado de:

Maestra en Finanzas

Presenta:

Nancy Maribel González Angelino.

Tutora: M.A. María Teresa Muñoz García

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

2009.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS:**

A **DIOS**, por estar presente en mi vida en los momentos gratos y no tan gratos, por darme sabiduría para entender todo a mi alrededor, por ser él quien me guía y llena mi ser de amor para mi prójimo.

A mis **PADRES**, Juan y María Francisca, por haberme dado la vida y darme la oportunidad de llamarles “padres”, por forjarme con tan nobles valores, por creer en mí y apoyarme en mis decisiones.

A mis **HERMANOS**, Patricia y Juan Carlos, por ser además de mis hermanos mis amigos, mis confidentes, mis compañeros de lucha.

A la **UNAM**, por recibirme nuevamente para lograr mi meta académica, estudiar una maestría, por ser la máxima casa de estudios que brinda a todo estudiante la oportunidad de alcanzar sus metas.

A todos mis **MAESTROS** del Posgrado en Ciencias de la Administración, por sus conocimientos y el valioso tiempo que me brindaron. De manera muy especial a la **M. en A. MARÍA TERESA MUÑOZ**, por su tiempo y experiencia, además de mostrarse siempre interesada por la formación de nuevos y mejores maestros; a la **M. en C. ELIDA MARTÍNEZ**, por la dedicación que tuvo para fomentar el conocimiento; al **DR. GERARDO SÁNCHEZ**, quien no solo me compartió sus conocimientos académicos sino también experiencias para la vida; al **DR. JOSÉ ALFREDO DELGADO**, por su tiempo, por tenerme paciencia para aclarar mis dudas y darme ideas para mejorar mi investigación; al **DR. JESÚS AGUIRRE**, por el esmero que mostro en mi tema y compartirme su experiencia en el área, así como sus conocimientos académicos. A todos ustedes “mi gratitud”.



---

## ÍNDICE.

Página

<b>Índice de figuras</b> .....	<b>IV</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>V</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>VI</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>XIII</b>
Diseño de la investigación .....	XIII
Problema .....	XVI
Preguntas de investigación .....	XVII
Justificación .....	XVIII
Objetivos .....	XX
Hipótesis .....	XXI
<b>Capítulo 1. Escenario de las organizaciones en un mundo globalizado</b> .....	<b>1</b>
1.1 La globalización económica en el mundo .....	3
1.1.1 Antecedentes de la globalización económica al finalizar el siglo XIX .....	5
1.1.2 El debate ideológico sobre la globalización: posiciones en pro y en contra de diferentes autores .....	7
1.2 El impacto de la globalización en las empresas .....	10
1.2.1 El poder de las empresas transnacionales y sus estrategias de expansión .....	10
1.2.2 La globalización y su impacto con América Latina .....	15
1.2.3 El impulso del libre comercio a través de acuerdos y tratados .....	19
1.3 La inserción de México en la globalización .....	23
1.3.1 Situación actual de la economía mexicana .....	26
Referencias bibliográficas .....	28



---

	Página
<b>Capítulo 2. La visión de las empresas mexicanas</b> .....	<b>30</b>
2.1 Factores que afectan a las empresas .....	32
2.1.1 Desintegración de cadenas productivas y quiebra de PYMES .....	36
2.1.2 Importancia de la logística en la actividad global de las organizaciones.....	40
2.2 Los estilos gerenciales en la empresas .....	44
2.2.1 El capital humano en las organizaciones .....	47
2.3 Áreas funcionales en las empresas .....	50
2.4 Las finanzas en la empresa .....	54
2.4.1 Clasificación de las empresas.....	56
2.4.2 La importancia de las finanzas en la toma de decisiones .....	58
Referencias bibliográficas .....	63
<b>Capítulo 3. Modelos de planeación estratégica financiera</b> .....	<b>65</b>
3.1 Finanzas corporativas .....	67
3.1.1 Objetivo de las finanzas corporativas.....	69
3.1.2 Administración financiera .....	71
3.1.3 Acciones del administrador financiero.....	74
3.2 La planeación y la estrategia financiera .....	78
3.2.1 La planeación estratégica .....	78
3.2.2 Evolución del pensamiento financiero .....	81
3.2.3 La planeación estratégica financiera .....	86
3.3 Objetivos estratégicos empresariales.....	93
3.3.1 Análisis FODA .....	95
3.3.2 Métodos de planeación estratégica financiera .....	98
3.3.3 Plan estratégico financiero para las empresas comercializadoras de artículos de escritura.....	101



---

	Página
3.4 La planeación estratégica financiera como instrumento de apoyo a las organizaciones empresariales .....	107
3.4.1 Estados Financieros Proforma.....	108
3.4.2 Procedimiento para el análisis de Estados Financieros .....	117
3.4.3 Punto de Equilibrio .....	123
3.4.4 Periodo de Recuperación.....	126
3.4.5 Valor Presente Neto .....	127
3.4.6 Tasa Interna de Retorno .....	130
Referencias bibliográficas .....	132
<b>Capítulo 4. Caso Práctico .....</b>	<b>135</b>
4.1 Giro de la empresa .....	137
4.2 Estudios geográficos.....	144
4.3 Horizonte de la empresa.....	150
4.4 Análisis FODA .....	152
4.5 Marco de desarrollo .....	153
4.6 Aplicación de la planeación estratégica financiera .....	158
Referencias bibliográficas .....	220
<b>Conclusiones .....</b>	<b>221</b>
<b>Bibliografía general .....</b>	<b>225</b>



---

## ÍNDICE DE FIGURAS.

	Página
Figura 1. Implicaciones de la globalización .....	4
Figura 2. Las empresas y la globalización.....	4
Figura 3. Impacto de la cultura de las empresas por el comportamiento tecnológico .....	13
Figura 4. Entorno de las empresas .....	33
Figura 5. Áreas de la logística .....	41
Figura 6. Áreas funcionales de la empresa .....	51
Figura 7. Importancia del área financiera en las empresas.....	55
Figura 8. Decisiones financieras en las empresas .....	69
Figura 9. Fines u objetivos de la administración financiera .....	71
Figura 10. Áreas de responsabilidad del administrador financiero .....	74
Figura 11. Etapas de la planeación .....	79
Figura 12. Evolución del pensamiento financiero .....	84
Figura 13. Elementos de la misión de una empresa.....	94
Figura 14. Metodología para una adecuada planeación .....	95
Figura 15. Métodos de planeación estratégica financiera .....	98
Figura 16. Forma de graficar el punto de equilibrio.....	124
Figura 17. Localización de la delegación Gustavo A. Madero .....	144
Figura 18. Organigrama de la empresa Trazzo, S.A. de C.V.....	151



---

## ÍNDICE DE TABLAS.

	Página
Tabla 1. Tratados y acuerdos de libre comercio que ha firmado México.....	21
Tabla 2. Razones de liquidez.....	119
Tabla 3. Razones de flujo de fondos .....	119
Tabla 4. Razones de solvencia y apalancamiento .....	119
Tabla 5. Razones de actividad .....	120
Tabla 6. Razones de actividad .....	121
Tabla 7. Razones de rendimiento .....	121
Tabla 8. Población analfabeta en la delegación Gustavo A. Madero .....	140
Tabla 9. Oferta en la delegación Gustavo A. Madero de comercializadoras de artículos de papelería .....	141
Tabla 10. Población del Distrito Federal por delegaciones según conteo de población y vivienda 2005 .....	146
Tabla 11. Población de 5 años y mas que asiste a la escuela en el Distrito Federal y la delegación Gustavo A. Madero .....	148



---

## INTRODUCCIÓN.

El administrador financiero desempeña un papel dinámico en el desarrollo de una empresa moderna, aunque en tiempos atrás solo era considerado como un profesional que reunía los fondos y administraba la posición del efectivo de la empresa, poco a poco fueron ampliando sus responsabilidades y se interesaron en los proyectos de inversión, en la optimización de recursos, etc.

En la actualidad los factores externos tienen un impacto cada vez mayor en el administrador financiero. La elevada competencia corporativa, los cambios tecnológicos, la volatilidad en las tasas de interés y en la inflación, la incertidumbre económica mundial y las inquietudes sobre ciertos negocios financieros deben tratarse sobre una base más cotidiana.

Para hacer frente a esta problemática las organizaciones, los tomadores de decisiones y los estudiosos de la administración y las finanzas han propuesto de manera permanente diversas herramientas y/o procedimientos para mejorar la gestión operativa y financiera de las empresas y una de las nuevas propuestas radica en la utilización de la planeación estratégica financiera, como herramienta que puede coadyuvar a enfrentar las turbulencias económicas y los entornos organizacionales cambiantes.

Si bien el emprendimiento de cualquier plan de negocios o proyecto es un reto importante que afronta cualquier organización u emprendedor, las dificultades que enfrentan las empresas comercializadoras desde el punto de vista financiero son más críticas, porque la naturaleza de su actividad comercial de intermediación, implica ineludiblemente competir intensamente por ofrecer márgenes de utilidad, calidad y prestación en el servicio con mayor intensidad que otras organizaciones cuya actividad no es de intermediación, sino que ofrecen un producto o un servicio final.



---

Lo que desde luego no las exime de buscar la calidad y satisfacción del cliente, pero que por la naturaleza de su actividad sin duda el énfasis respecto a cómo se estructuran los factores que influyen en su permanencia en el mercado es diferente.

Como se ha reconocido, la planeación estratégica financiera, conjunta los diversos planes operativos de una organización con la disponibilidad de recursos financieros, para alcanzar los objetivos y metas planteados. A partir de esta premisa, en esta investigación se valora la importancia de la planeación estratégica financiera en las empresas comercializadoras de artículos escolares, tomando como caso de estudio, una empresa comercializadora de artículos de escritura.

Consideramos que el emprendimiento de estudios sobre la relevancia de la planeación estratégica financiera en empresas que forman parte de la fase intermedia de la cadena de valorización del capital, es relevante porque al efficientarse su gestión, se coadyuva a la consecución de los objetivos de la organización, a la mejora educativa de quienes demandan productos útiles para el proceso de enseñanza- aprendizaje, de la calidad de vida de la población, en el crecimiento económico y por ende en el desarrollo de cualquier país o región.

Se plantea que la ausencia de mecanismos y sistemas de información respecto a las dificultades que enfrentan las empresas comercializadoras para incursionar en la provisión de bienes útiles para la enseñanza aprendizaje, son una restricción, que impide tener mejores y mayores oportunidades de seleccionar y elegir entre alternativas en conflicto para decidir el destino de sus inversiones y lograr la satisfacción del cliente.



---

Para hacer este análisis se parte revisión de la literatura respecto al mercado de artículos de escritura, de las transformaciones en los sistemas de planeación estratégica financiera y los medios y mecanismos empleados en la administración de las organizaciones de esta naturaleza, así como, en el empleo de la metodología de la evaluación de proyectos.

Los resultados indican que al crearse una nueva distribuidora empleando los contenidos de la planeación estratégica financiera y la evaluación de proyectos, se tienen los mecanismos de control y los sistemas de información, que si bien, no garantizan el éxito absoluto del nuevo negocio, se dispone de información más precisa y de un análisis más profesional y oportuno, facilitando la toma de decisiones y la adaptación a ciertos entornos, metodología que puede ser empleado por otros emprendedores.

Asimismo, de conformidad con la información utilizada y los parámetros técnicos considerados en cuanto a demanda, oferta, precios, costos, localización, ingeniería del proyecto y estructura organizacional, se obtiene un retorno del capital positivo en un escenario a cinco años.

Adicional en la presente tesis, se analizan los beneficios de establecer una planeación estratégica financiera en las empresas, en donde el administrador financiero debe ser capaz de adaptarse al entorno siempre cambiante, si es que su empresa tiene intenciones de sobrevivir, además de planear con eficiencia la cantidad apropiada de fondos a utilizar en la empresa, supervisar la asignación de estos fondos y de obtener dichos fondos, todo esto contribuirá al éxito de la empresa así como a la economía en general.



---

Además el campo de las finanzas es muy interesante, nos ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como utilizar un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas.

En el capítulo 1 se analizaran los acontecimientos que dieron origen a la globalización económica desde finales del siglo XIX, así como su expansión comercial, la política dominante y la exportación de capitales. Además de estudiar las distintas fases que han marcado a la economía mundial: internacionalización, mundialización y globalización.

También se presentaran diferentes puntos de vista del tema ya sea en pro o en contra, los factores que determinan la globalización actual, la importancia y poder que tienen las empresas transnacionales, así como los aspectos culturales y tecnológicos y el impacto que ha tenido en América Latina.

Además se analizaran los acontecimientos que dieron paso al cambio de modelo económico en México a partir de 1983, la firma de tratados comerciales, así como también cual ha sido el papel del gobierno hasta llegar a la situación actual de la economía mexicana, analizando su balanza de pagos.

En el capítulo 2, se estudia a las empresas inmersas en el efecto de la globalización, debido a esto es necesario un análisis exhaustivo de las operaciones que cada empresa tiene, de las cuales la mayoría tiene que ver con las finanzas.

Cuando una empresa se constituye comienza la etapa de la actividad, el mismo desarrollo del negocio creara necesidades financieras y es fundamental asegurar los recursos necesarios para no entorpecer el buen funcionamiento del negocio. Se deben contemplar una serie de imprevistos que se pueden presentar, tales como:



- 
- ✓ Revisar la planeación de los pagos correspondientes a las inversiones.
  - ✓ Financiar con proveedores, hasta donde sea posible las formas de pago.
  - ✓ Negociar anticipadamente con la banca alguna forma de financiación que pueda estar disponible para los imprevistos.
  - ✓ Establecer los controles adecuados para el seguimiento de la actividad.
  - ✓ Reinvertir la mayor parte de los beneficios, es decir tener una cantidad importante de capital propio.

Las oportunidades de crecimiento que tiene una empresa están relacionadas con las posibilidades que presenta el mercado, la posición competitiva de la empresa y la capacidad de reacción de la competencia, dichas oportunidades reflejan la necesidad de recursos. Desde el punto de vista financiero, la escasez de recursos limita el crecimiento de una empresa.

Así como también, las empresas deben administrar en forma adecuada sus recursos financieros, para lograr sus objetivos y la rentabilidad, de esta manera surge un problema para las empresas, al buscar la forma de lograr sus objetivos ya que todas las empresas buscan alcanzar sus objetivos, deben tener una visión a futuro del lugar al que quieren llegar, del proceso a seguir, de esta manera se utiliza una parte del proceso administrativo que es la “planeación”.

Por tanto en el capítulo 3, se habla de esta etapa del proceso administrativo cuya finalidad es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Entonces la planeación financiera es proyectar un futuro deseado para empresa con objeto de minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos. Pretendiendo reducir el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro, para no tomar decisiones apresuradas o de último momento.



---

De esta manera, la planeación financiera es una herramienta muy útil para las empresas, ya que se crea un modelo de la situación a futuro de la empresa, de modo que se pueden analizar cada rubro de los estados financieros, se hacen pronósticos, se mantiene un control de las proyecciones a futuro, evaluando cada pronóstico contra el resultado real.

La planeación financiera debe ser capaz de adaptarse al entorno siempre cambiante, además de planear con eficiencia la cantidad apropiada de fondos a utilizar en la empresa, también debe supervisar la asignación de estos fondos, todo esto contribuirá al éxito de la empresa así como a la economía en general.

Se puede hacer planeación a corto o largo plazo, la planeación a largo plazo tiene la característica de ser estratégica y la de corto plazo es de carácter operacional. Las finanzas son un área que a todos nos ocupa, puesto que se habla de dinero.

El propósito de las finanzas es maximizar el valor para los accionistas o propietarios. Las finanzas están firmemente relacionadas con la Economía y la Contabilidad. Además de ser útiles para la toma de decisiones de inversión, de financiación, sobre dividendos y las decisiones directivas, que atañen a las decisiones operativas y financieras.

Este entorno cambiante ha conducido a las organizaciones a la desorientación y al deterioro de su capacidad para tomar decisiones inteligentes. Por ello, el desafío empresarial actual es desarrollar habilidades y destrezas que faciliten la adaptación y adecuación de las nuevas demandas del mercado para poder competir exitosamente. La función financiera no queda excluida de estos cambios. Las modernas técnicas financieras y una creciente integración de éstas al proceso de toma de decisiones globales.



---

Resulta necesario que la administración financiera sea eficiente, ya que es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez.

Para que logre su objetivo el administrador financiero deberá utilizar un modelo de planeación financiera estratégica, que facilite su trabajo ante la toma de decisiones. En el presente trabajo de investigación se sustenta la importancia que tiene para las empresas, directivos y el país unas finanzas sanas y con gran liquidez en todas las organizaciones empresariales del sector comercial.



---

## **METODOLOGÍA.**

En el desarrollo de la presente tesis se aplicaron conceptos del método científico, en el que se busca reflejar la importancia que tienen las empresas en el desarrollo del comercio y por consecuencia en el crecimiento de la economía del país. Así como también buscar que las empresas aprovechen al máximo sus recursos financieros mediante una planeación adecuada. Su enfoque es en el área de finanzas, en específico en las empresas comercializadoras, buscando una herramienta para aprovechar los recursos financieros: la planeación financiera estratégica.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para la investigación se utilizara el método científico mediante el método de deducción que va de lo general a lo particular. Será un diseño de investigación no experimental con un alcance mediante el uso de estudios descriptivos, el enfoque es de tipo cuantitativo, con un tipo de investigación bibliográfica y mixta.

Generalmente el emprendedor toma la decisión del negocio sin evaluar la viabilidad o anticipar las posibilidades que seguirá su elección de negocio, con lo que es previsible el fracaso.

El emprendimiento no se hace sólo porque alguien desea o sueña comercializar o producir determinado artículo o prestar un servicio, o porque piensa exclusivamente en ganar dinero, sino porque se advierte una oportunidad de emprendimiento y porque se realizó un proyecto estructurado y evaluado que indica la pauta a seguir.



---

Al realizarse un análisis de este tipo, no necesariamente se estará exento de riesgos. En realidad, cualquier previsión futura es incierta y por lo mismo, el capital invertido siempre estará en riesgo. Cuando se calculan las ganancias futuras, no obstante haberse realizado un análisis profundo, no hay ninguna garantía de que dichas utilidades se obtendrán tal y como se estimaron, por ello, es claro, que siempre será más conveniente diseñar y aplicar una metodología de evaluación y realización del proyecto, que hacerlo sin ninguna guía básica o elemental.

Para tal efecto, se procedió conforme a lo siguiente:

Nuestro interés estriba en incursionar en el análisis del empleo de la planeación estratégica financiera y la evaluación de proyectos en las empresas comercializadoras y en particular de las relacionadas con el mercado de artículos de escritura, porque consideramos que es un nicho de mercado sujeto a mayores presiones financieras, toda vez, que se trata de una empresa de intermediación y en razón al interés personal por participar en esos negocios.

Se reviso la literatura relacionada con el origen y desarrollo de la planeación estratégica financiera y la evaluación de proyectos para precisar los conceptos aplicables al proyecto que nos ocupa.

Se procedió a recabar información económica y de mercado en fuentes oficiales como: INEGI, secretaria de economía, Gobierno del Distrito Federal, etc. y en fuentes particulares como: la Cámara de la industria del papel, Cámara Nacional de Comercio, Sistema de Información Empresarial Mexicano, etc. Se determinó que el nuevo negocio podría tener un horizonte de actividad por el período de 2009-2014.



Conforme a nuestro interés se previó localizar el nuevo negocio en algún lugar del Distrito Federal o municipio colindante del Estado de México, de modo que, para su localización, se recurrió al método de asignación de valores numéricos a un listado de factores cualitativos relevantes que influyen en su ubicación tales, como:

#### **FACTORES A CONSIDERAR EN LA LOCALIZACIÓN:**

FACTOR	DENOMINACIÓN	VALOR ASIGNADO
1	Cercanía a centros de consumo	0.30
2	Disponibilidad de materia prima	0.10
3	Infraestructura industrial	0.05
4	Escolaridad de la mano de obra	0.25
5	Clima empresarial	0.20
6	Estímulos fiscales	0.10
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>

El alcance de dicha investigación es descriptivo y correlacional, ya que analiza cómo se manifiesta y evoluciona la planeación estratégica financiera, además como se desenvuelve con otros sucesos que están en su entorno. El tamaño de la muestra es todas las empresas del sector comercial ubicadas en la delegación Gustavo A. Madero. El criterio de inclusión serán todas las empresas comercializadoras (PYMES) que tengan como giro comercializar artículos de escritura y/o papelería. El criterio de exclusión serán las demás empresas del sector comercial que no se dediquen a comercializar artículos de escritura y/o papelería.

- ✓ Recogida de datos o acopio de datos. Se recabaran todos los datos necesarios de la empresa en cuestión para desarrollar el caso práctico.
- ✓ Tratamiento de los datos. Una vez obtenidos los datos, se procesará toda la información para su análisis financiero.



---

## **PROBLEMA.**

Las empresas comercializadoras de artículos de escritura se enfrentan a la situación de que a pesar que obtienen ganancias, no han sabido administrar sus recursos financieros ya que presentan deficiencias en cuanto a la obtención y asignación de dichos recursos, esta situación preocupa a las empresas comercializadoras y al mismo tiempo se cuestionan si existe alguna herramienta que les permita darle solución a este problema. Por lo tanto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe alguna herramienta que permita a las empresas comercializadoras optimizar la administración de sus recursos financieros?



---

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

- ✓ ¿Cuáles son los factores que afectan a las empresas comercializadoras?
  
- ✓ ¿Quiénes son las personas que deben llevar a cabo la planeación estratégica financiera?
  
- ✓ ¿Qué beneficios aportara la planeación estratégica financiera en las empresas comercializadoras?



---

## **JUSTIFICACIÓN.**

La economía mundial cada vez incluye un grado mayor de globalización, y esta a su vez encierra un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.

Uno de los motivos por los cuales las organizaciones, deben competir de manera eficiente en los mercados mundiales es la globalización geográfica y demográfica, que han obligado a las empresas a variar y modificar su visión acerca de sus estrategias básicas, como resultado de tendencias sociales, culturales, demográficas y geográficas.

En estos tiempos las empresas deben administrar en forma adecuada sus recursos financieros. Esto implica la toma de decisiones importantes, tales como las relacionadas con la expansión del negocio, los tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible , etc.

Para la toma de decisiones de las empresas se requiere planear la utilización de los recursos. La planeación es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, así como reducir el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.

La planeación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y fijan las bases de las actividades financieras con objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. Las empresas deben hacer una planeación para alcanzar sus objetivos y sus metas; para ello deben elaborar diferentes tipos de planes: de corto mediano y largo plazo.



---

Tiene como propósito lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre, combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto, acelerar el crecimiento y mejorar la productividad, su importancia radica en analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el potencial de la empresa.

Planeación estratégica. Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo, así como los medio a implementar para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación actual afecte al organismo social.

La planeación estratégica financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

Para lograrlo, las finanzas corporativas estudian el comportamiento de los agentes económicos. Todas las empresas deben adoptar este tipo de planeación, ya que les daría muchos beneficios que van desde distribuir los recursos en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la interacción de los elementos fundamentales del riesgo y el tiempo.

Hoy en día, existen empresas que aplican dicha planeación, aunque debiera ser un mayor número de empresas entre las PYMES que aún carecen de dicha planeación. Por tanto, la presente tesis está dirigida a todos los empresarios, al personal financiero de las empresas y a todo aquel que muestre interés por el apasionante mundo de las finanzas.



---

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general:**

- ✓ Describir un modelo de planeación financiera como herramienta estratégica para la optimización de recursos y su correcta asignación en una empresa comercializadora de artículos de escritura.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Analizar los factores que afectan a las empresas comercializadoras.
- ✓ Detallar los instrumentos de apoyo para la planeación estratégica financiera.
- ✓ Diseñar una propuesta de planeación financiera estratégica que permita optimizar los recursos financieros de una empresa comercializadora de artículos de escritura.
- ✓ Evaluar los resultados obtenidos de la propuesta de planeación estratégica financiera.



---

## **HIPÓTESIS.**

La descripción de un modelo de planeación financiera, proporcionará a la empresa comercializadora de artículos de escritura una visión estratégica, a fin de obtener la optimización de los recursos financieros y por ende fortalecer su posición financiera con lo que tendría mejores resultados.

### **Variable dependiente:**

- ✓ La optimización de los recursos financieros en las empresas comercializadoras

### **Variable independiente:**

- ✓ Descripción del modelo de planeación financiera.



---

## **CAPITULO 1.**

# **Escenario de las organizaciones en un mundo globalizado.**



---

## CAPITULO 1. ESCENARIO DE LAS ORGANIZACIONES EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

### Generalidades.

Uno de los acontecimientos que han marcado a la economía a nivel mundial es la llamada **globalización**, hemos sido testigos de un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales, cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedente y nuestro país no se encuentra ajeno a ello. La globalización actúa como una fuerza impresionante en cada parte del mundo, además de intensificar las relaciones externas o brindar mayor grado de apertura que nos conduzca a una creciente internacionalización, trata de sobrepasar las barreras de la apertura e interrelación entre el espacio mundial.

El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, por una constante preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales, el avance de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo.

La globalización encierra un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, así como un uso intensivo de la tecnología.



---

## 1.1 La globalización económica en el mundo.

La globalización es un fenómeno que se basa en las capacidades de producción, distribución, intercambio y consumo mundial en tiempo real, Calva (1); los países intercambian productos aprovechando sus diferencias, mismas que pueden ser las diferentes productividades, derivadas de diferentes tecnologías. De lo anterior deriva la ventaja que tiene cada país al compararse con otro, puesto que cada país tiene ventajas y desventajas en mayor o menor grado.

El termino globalización es un conjunto de procesos en desarrollo que resulta de una nueva situación económica social que responde a la expansión del capitalismo y su proyección global, homogeniza de manera progresiva a escala mundial, los patrones tecnológicos, productivos, administrativos y de consumo, de los sistemas culturales y de valores en general. La globalización económica indica la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte beneficioso hacerlo, independientemente de la región o país donde se localicen las compañías, Lerma (2).

De igual manera, la globalización representa que los negocios dejaron de ser locales o de empresas transnacionales, para convertirse en globales, los directores llevan sus unidades de producción o de distribución a los lugares en donde representen mayor competitividad, siendo manejadas como empresas globales, de participación mundial. Esta situación las lleva a ser empresas competitivas con mayor economía de escala, Haime (3).

Una de las razones por la que la globalización no pudo darse en el pasado fue porque no se había alcanzado el nivel de desarrollo tecnológico para hacer que cualquier sitio fuese de inmediato accesible para cualquier persona de negocios.



De esta manera al conseguir el avance tecnológico la globalización impacta con una fuerte interrelación entre los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, etc. (figura 1), Lerma (4).



Figura 1. Implicaciones de la globalización.

Fuente: Basado en Lerma (2004).

La globalización presenta tanto oportunidades como peligros, en situaciones que varían según cada sociedad, las empresas se globalizan atendiendo en varias ocasiones a la necesidad de subsistir, así como también por la ambición de crecer a nivel internacional (figura 2).



Figura 2. Las empresas y la globalización.

Fuente: Basado en Lerma (2004).



---

### 1.1.1 Antecedentes de la globalización económica al finalizar el siglo XIX.

Los orígenes de la globalización se presentan durante las últimas décadas del siglo XIX cuando surgen empresas que combinan capitales, así como también los acontecimientos que surgieron en dicho periodo: los conflictos mundiales que dieron paso a la primera y segunda guerra mundial, la gran depresión de los treinta, el dominio del neoliberalismo, la caída del bloque soviético.

En 1945, poco antes de finalizar la Segunda Guerra Mundial, las Naciones Unidas, aún en proceso de constitución, realizan una Conferencia Financiera en Bretton Woods<sup>1</sup> (EU), donde se decide crear el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. Poco después, en 1947, se firma el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), antecesor de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Al finalizar las dos guerras, se empieza a aceptar en las naciones capitalistas la noción de que el Estado tiene una doble función fundamental en el buen funcionamiento de la economía: uno en asegurar la prosperidad de la población y el otro en evitar los ciclos de crecimiento y recesión. Se crean así las bases para la aparición del Estado de bienestar.

Entonces el mundo se dividió en dos grandes bloques político-económicos: el bloque capitalista con el liderazgo indiscutido de Estados Unidos y el bloque comunista, del cual surgió una organización de cooperación económica denominada Consejo de Ayuda Mutua Económica (COMECON) con el liderazgo también indiscutido de la Unión Soviética.

---

<sup>1</sup> Los Acuerdos de Bretton Woods son las resoluciones de la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, realizada en el complejo hotelero de Bretton Woods, entre el 1 y el 22 de julio de 1944, donde se establecieron las reglas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo. En él se decidió la creación del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional y el uso del dólar como moneda internacional.



---

El poder atómico con que contaron ambos bloques expuso a la humanidad al peligro de una guerra nuclear y, por primera vez, a la posibilidad de autodestruirse como especie. Este peligro produjo la llamada guerra fría, Calva (5).

El fenómeno de la globalización surge como concepto en la década de los 60's por el comunicólogo M. Mac Luhan para referirse a la conformación de la aldea global. La globalización económica surge en los 80's para identificar la nueva era de internacionalización, mundialización y transnacionalización de la economía.

Hablar de globalización, es detallar un proceso mediante el cual dos o más países deciden estrechar sus relaciones económicas creando mecanismos para integración gradual de sus economías, entonces el resultado sería un incremento en el comercio internacional, mediante las importaciones y exportaciones, Levy-Dabbah (6).

De acuerdo con Calva (7), los factores determinantes de la globalización actual, la cual como ya se ha mencionado fue iniciada en los años ochenta son: el papel de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), la aparición de empresas globales, la desregulación en países no miembros de la OCDE, el aumento del comercio intra-industrial.



---

### **1.1.2 El debate ideológico sobre la globalización: posiciones en pro y en contra de diferentes autores.**

Al hablar de globalización surgen diferentes posturas que nos obligan a hacer un análisis, si es en beneficio de los países o causa desventajas al querer competir a nivel mundial. Si bien es cierto que abre las puertas para que los países inviertan en otros en donde encuentren la oportunidad de desarrollar su actividad, también origina la desintegración del proceso productivo, la obtención de mano de obra calificada, los bajos costos que están dispuestos a pagar por la producción de los bienes.

Según Martínez (8), “la globalización no es un simple incremento de las relaciones externas y del grado de apertura, cobra sentido hablar de ella cuando las relaciones externas abarcan el espacio mundial”, entendiéndola de ese modo como sinónimo de mundialización.

Existen múltiples variantes de globalización, formas de funcionamiento y grados diversos, desde la política, objetiva, social, ideológica, financiera, comercial, de producción y de movimiento de personas que en la primera etapa fueron bastante notorias y en la etapa actual ha sido la gran ausencia.

La globalización económica es la afirmación del ámbito mundial como espacio de funcionamiento y reproducción de lo económico. La fase actual de la globalización económica tiene su origen desde hace treinta años, cuando se resquebraja el modelo de desarrollo dominante, brindando rienda suelta al crecimiento de las nuevas finanzas internacionales y comienza a acelerarse la transnacionalización empresarial.



---

Sus rasgos característicos son el aumento simultáneo de las relaciones externas en todos los momentos de la actividad económica, el intenso condicionamiento derivado de las finanzas internacionales, la profundidad de la transnacionalización productiva y la fuerte interdependencia que guardan entre ellas.

Por otra parte Kuri Gaitán (9), “afirma que la globalización se caracterizó por un fuerte crecimiento del comercio y la inversión extranjera foránea”, definiendo a la actual etapa iniciada en los ochenta por:

- ✓ El papel de las nuevas tecnologías.
- ✓ Aparición de empresas globales.
- ✓ La mayor internacionalización de los mercados financieros.
- ✓ Desregulación en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- ✓ El incremento del comercio intra-industrial.
- ✓ La apertura de países no miembros de la OCDE<sup>2</sup>.
- ✓ El nuevo tipo de organización flexible en la producción.

La importancia de la etapa actual consiste en que se ha permitido que buena parte del mundo menos desarrollado se integre al mercado mundial mediante proceso de liberación, privatización y desregulación. En la actualidad hay una mayor integración comercial como resultado de la formación de bloques regionales y de la eliminación de barreras comerciales.

Mientras que para Tugores (10), “la globalización es sinónimo de mundialización y esta supone cambios en las reglas del juego con notable impacto en la división internacional del trabajo”, en la que inciden el papel creciente de economías emergentes.

---

<sup>2</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, es una organización de cooperación internacional, compuesta por 30 Estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.



---

La globalización supone que para muchas decisiones económicas el marco de actuación relevante supera los marcos estatales o nacionales, en los que en cambio siguen confinadas buena parte de las decisiones sociales y políticas, que ven así mermar su efectividad.

Es conveniente afirmar que la globalización es un fenómeno que desde años atrás ha venido encubándose en los diferentes momentos de la historia, si bien es sabido que hoy en día el número de artículos que tenemos en nuestras casas que provienen de otro país es innumerable, pues tanto la tecnología como las empresas transnacionales son las responsables de hacer llegar todo tipo de artículos de consumo.

Dicho fenómeno representa un avance hasta el punto que los medios y la infraestructura de cada país lo permiten, puesto que pese a la gran ola de la globalización no todos los países están en las condiciones de sacarle el mayor provecho. Por ejemplo cuando se habla de la competitividad de los productos de un país con respecto a otro y suponiendo que uno sea un país desarrollado y el otro un país emergente; se marca claramente la desventaja.

La identidad cultural de los diversos países en la actualidad se va homogeneizando o generalizando según ciertas pautas comunes en marcha hacia una cultura estandarizada. Este proceso es propiciado por los poderes generadores de nuevas necesidades de consumo, que manejan a su vez los medios de comunicación social y la producción ofrecida. Sin embargo, todos los países pueden tener acceso a la tecnología en la medida que las condiciones de cada país lo permiten, así como de la cultura de cada región dependerá el resultado que origine a su economía, Calva (11).



---

## **1.2 El impacto de la globalización en las empresas.**

### **1.2.1 El poder de las empresas transnacionales y sus estrategias de expansión.**

La globalización está produciendo cambios muy profundos en la división internacional del trabajo, así como en la división territorial de la actividad económica, esto es un factor que se debe a las empresas transnacionales. Ya que habiendo operaciones comerciales en todo el mundo, brinda a las empresas acceso a nuevos mercados y recursos de bajo costo, además de abrir nuevas fuentes de información y conocimiento, de esta manera las empresas transnacionales toman medidas estratégicas para competir con sus rivales nacionales e internacionales.

Una empresa transnacional es la que tiene inversión directa en países extranjeros, además de gestionar de forma activa las operaciones situadas en diferentes países como parte integral de la empresa, tanto estratégica como de organización. Además crea una organización interna para llevar a cabo las tareas clave y las transacciones transfronterizas internamente, Bartlett (12).

La influencia que tienen estas empresas se refleja en la cantidad de artículos de consumo que se encuentran en diferentes partes del mundo, no importando su procedencia, es decir, las transnacionales exportan su mercancía, deslocalizan su producción, generan empleos donde se instalan mientras que los desaparecen del lugar de origen, y de esta manera influyen en la economía mundial.



---

La causa que motiva a las empresas a expandir sus operaciones internacionalmente, es la necesidad de garantizar suministros clave para su producción, la búsqueda de mercado que puede estar relacionada con la búsqueda de la tecnología, el reconocimiento de la marca, para ser más competitiva y por último el deseo de lograr factores de bajo costo de producción. Todo en conjunto se considera como el principal motor de la expansión en el extranjero, Bartlett (13). También están expuestas a las nuevas tecnologías, porque estimulan el desarrollo de productos innovadores.

Bartlett, (14) enumera tres condiciones que deben cumplirse para la existencia de una empresa transnacional. En primer lugar, algunos países extranjeros deben ofrecer determinadas ventajas específicas de localización que proporcionan la motivación necesaria para la empresa de invertir en ellos. En segundo lugar, la empresa debe tener una serie de consideraciones estratégicas o competencias específicas de la propiedad ventajas para contrarrestar las desventajas de su relativa falta de familiaridad con los mercados extranjeros.

En tercer lugar, debe poseer alguna capacidad de organización para lograr un mejor rendimiento de su apalancamiento estratégico fuertes internamente y no a través de los mecanismos de mercado externos, tales como contratos o licencias.

Estados Unidos es un país desarrollado que tiende a ser exportador de cultura, y además absorbe otras tradiciones culturales con relativa facilidad, el desarrollo de la cultura de los Estados Unidos de América, ya sea, música, cine, baile, arquitectura, literatura, poesía, gastronomía y artes visuales ha sido marcada por dos fuentes principales de inspiración: la cultura europea y la originalidad doméstica.



---

Tiene una gran influencia en estos aspectos debido al auge en la tecnología que ha desarrollado, considerando el idioma que predomina en muchas partes del mundo, el gran poder que ha tenido hasta nuestros días se debe a la gran facilidad de incluir su cultura en los países. Las organizaciones internacionales han agotado sus recursos por convertirse en empresas competitivas, desde su producción hasta su cultura, pero hasta que punto la cultura de las empresas puede explicar las diferencias en el comportamiento tecnológico de las mismas cuando se encuentran en contextos económicos y políticos similares.

La visión de la cultura de la empresa adoptada es la de un patrón de suposiciones, valores y creencias fuertemente arraigadas, que constituyen la personalidad de la compañía. Este patrón de suposiciones básicas es creado para resolver problemas de adaptación al medio, Vera-Cruz (15). Existen dos vertientes principales en la literatura sobre cultura de las empresas, una de ellas trata sobre la innovación y administración estratégica y la otra corresponde al campo de la psicología y la sociología de las organizaciones.

La cultura es una respuesta aprendida de los grupos a sus problemas de supervivencia y en muchos casos tiene que ver con decisiones asociadas con la selección, negociación, compra y uso de la tecnología. Los aspectos del comportamiento tecnológico que sirven para analizar el impacto de la cultura de las empresas están basados en el conocimiento (figura 3).

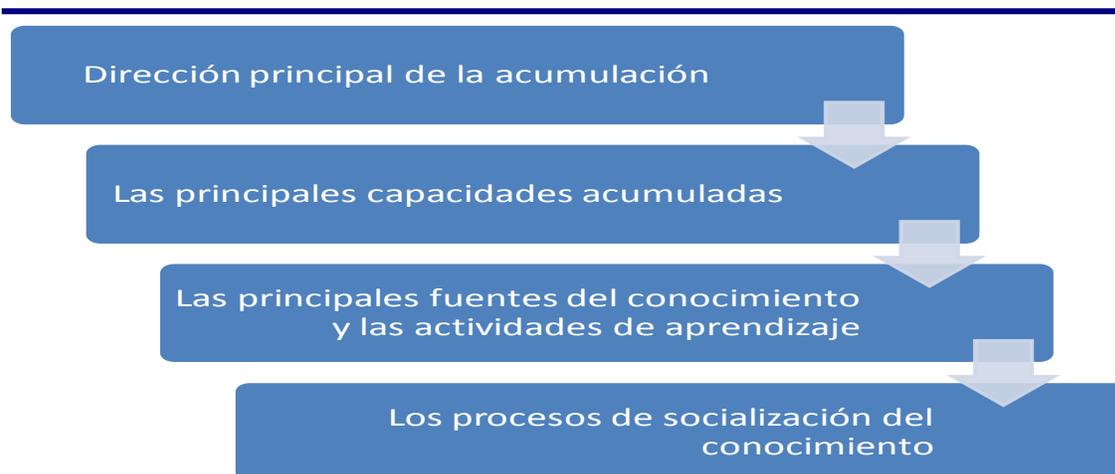


Figura 3. Impacto de la cultura de las empresas por el comportamiento tecnológico.

Fuente: Basado en Vera-Cruz (2006).

Lo anterior, explica porque cuando se presentan cambios en el contexto, las empresas se apegan a sus viejos procedimientos y al hacerlo, dan respuesta diferente a un mismo cambio.

Como es el caso de Grupo Modelo y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma que mientras la primera alimento sus capacidades tecnológicas en administración de proyectos de inversión e ingeniería, pero haciendo lo mínimo en la formulación y procesamiento de la cerveza solo para responder a las nuevas condiciones de mercado; la segunda dio prioridad a la acumulación de capacidades en la formulación y procesamiento de la cerveza, pero descuido el área de administración de proyectos de inversión e ingeniería, Vera-Cruz (16).

Cada una respondió según su cultura organizacional y dando prioridad a lo que para cada una era importante, de ahí se derivan sus diferencias como organización.



---

Las empresas transnacionales responden a un modelo de internacionalización en el cual hacen un compromiso inicial de recursos para el mercado externo, si bien esta inversión gana conocimiento del mercado local sobre los clientes, competidores, y la reglamentación. Sobre la base de este conocimiento del mercado, la empresa es capaz de evaluar sus actividades actuales, el alcance de su compromiso con el mercado y, por tanto, las oportunidades de inversiones adicionales, Lerma (17).

Hacer un compromiso de recursos posterior, tal vez la compra de su distribuidor local o invertir en una planta de fabricación local, lo que le permite aumentar el conocimiento del mercado. Poco a poco, a través de varios ciclos de la inversión, la empresa desarrolla los niveles necesarios de capacidad local y el conocimiento del mercado para convertirse en un competidor efectivo en el país extranjero.

Facilitar la vía para desarrollar el comercio internacional, es la estrategia de las transnacionales, derivado de una deslocalización de la producción que busca mayores tecnologías y mano de obra barata, fragmentando su producción en diferentes países con esas características.

Aunque beneficia a las empresas transnacionales, mediante la eliminación de barreras comerciales, a su vez ha tenido consecuencias no favorables en la economía de los países, ya que no hay igualdad de condiciones para hacer frente a la globalización.



---

## 1.2.2 La globalización y su impacto con América Latina.

La década de los ochenta supuso para América Latina un periodo "perdido": en términos de crecimiento económico, la región presentaba, a finales de este periodo un PIB per cápita menor. Los desequilibrios económicos se hacen generales: la inflación llega a los tres y cuatro dígitos, el déficit fiscal se sitúa en el 10% del PIB en la segunda mitad de los ochenta y el desempleo alcanza un promedio anual del 10.5%, Maesso (18).

En cuanto a su relación con el exterior y su inserción en la economía mundial, la deuda externa alcanzaba límites nunca conocidos y la participación en el comercio mundial se redujo a poco más del 3% frente al 6% que presentaba, aproximadamente, al comienzo de la década. Hablando del deterioro era notable el descenso de los salarios reales y en el aumento de los niveles de pobreza, superiores en 1990 a los alcanzados a comienzos de los setenta, Maesso (19).

Ante la situación de extrema gravedad en la que estaban inmersos los distintos países latinoamericanos en los ochenta, empezaron a aplicar políticas económicas ortodoxas. A nivel interno éstas se tradujeron en la puesta en marcha de profundas reformas estructurales que afectan principalmente el papel del Estado, y que fueron acompañadas de un mayor rigor en las políticas monetarias practicadas<sup>3</sup>. A nivel externo, las políticas ortodoxas o neoliberales conllevaron la adopción de medidas encaminadas a la eliminación de las barreras frente al exterior, tanto en materia de comercio como de inversiones.

---

<sup>3</sup>Disciplina que venía siendo exigida por diversos organismos financieros internacionales, fundamentalmente el FMI.



---

La situación comenzó a mejorar en la década de los noventa reduciéndose considerablemente los desequilibrios macroeconómicos: el déficit fiscal se reduce a menos del 2% a mediados de la década, el crecimiento de los precios al consumidor cae hasta un 12% para la región en su conjunto y se produce una reactivación de la economía en general. De esta forma, los países de la región entraron en un proceso de liberalización económica interna y externa sin precedentes que marcaría el inicio de su inserción en la economía globalizada, Maesso (20).

Este esfuerzo hace que América Latina experimente en la década de los noventa una de las tasas más elevadas de crecimiento del valor de su comercio. De acuerdo con los datos de la CEPAL<sup>4</sup>, entre 1991 y 1999, la tasa promedio del PIB regional fue del 3.2%, mientras que el valor de las exportaciones aumentó en más de un 10% (tasa solo superada por China y unos cuantos países de Asia oriental) y las importaciones crecieron casi en un 12%. Las exportaciones de México y Brasil suponen el 56% de las exportaciones totales en 1990, participación que aumenta al 67% en 2003.

De ahí que la cifra del aumento de la exportación latinoamericana sería considerablemente más baja si no tuviéramos en cuenta a estos países, los que mejor desempeño tuvieron en este periodo. Además de los ya señalados también cabe destacar la evolución de Argentina y Chile. En cuanto a las importaciones, éstas se encuentran aún más concentradas: en 1990 el 66% de las importaciones totales eran absorbidas por México y Brasil, porcentaje que se sitúa en torno al 74% en 2003, Maesso (21).

---

<sup>4</sup> Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina



---

Los países de mercados emergentes<sup>5</sup> no solo son lugar de destino del capital extranjero, sino que se han transformado con rapidez en inversores importantes en el exterior. En el 2006, la inversión extranjera directa de multinacionales latinoamericanas alcanzó un record de casi 42,000 millones de dólares, debido a importantes adquisiciones, Santiso (22).

Las variaciones en la riqueza de las naciones son percibidas con claridad, sobre todo en la enfática aparición de las multinacionales de países emergentes. La diversificación tecnológica, los menores costos de producción, las habilidades de gestión y los productos o procesos innovadores son elementos que impulsan la internacionalización.

Algunos casos representativos serían Brasil y México, los cuales han tenido por su parte un papel importante en la minería y la industria de la construcción, como en el caso de CEMEX, que hasta hace poco era una empresa competitiva y que hoy en día lucha por no dejar de serlo, Bartlett (23).

El cambio fundamental ha sido el mayor acceso de esas empresas a los mercados de capital locales e internacionales, así como poco a poco se han ido incluyendo en la economía, los países emergentes que cada vez están presentes con mayor fuerza.

Hablar de bajos costos y precios característicos de los países en vías de desarrollo no son el resultado de una alta productividad, sino principalmente de una superabundancia de trabajadores no calificados disponibles a bajos salarios. De esta manera tanto los países desarrollados como los emergentes tienen un lugar muy importante en la economía mundial. En donde guardan cierta dependencia mucho más marcada que en otros tiempos.

---

<sup>5</sup> Los mercados de países en vías de desarrollo reciben el nombre de emergentes. Actualmente se consideran emergentes los mercados del sudeste asiático, de Latinoamérica y de los países europeos del antiguo bloque comunista.



---

Las nuevas formas de dependencia que surgen entre América Latina y los países desarrollados son básicamente en cuanto a la tecnología y el capital extranjero, ya que en el ámbito de producción las transnacionales latinas están creciendo paulatinamente, dejando atrás la dependencia de los insumos, para así volverse líderes en su ramo, pero la falta de recursos económicos y la tecnología avanzada son causas para seguir dependiendo de los países desarrollados.



---

### **1.2.3 El impulso del libre comercio a través de acuerdos y tratados.**

Los acuerdos y tratados fomentaron la apertura frente al exterior, pero la liberalización del comercio por parte de los países latinoamericanos se llevó a cabo hasta los años noventa debido fundamentalmente a la estrategia de crecimiento mirando hacia dentro o de industrialización mediante sustitución de importaciones que en los años setenta siguieron la mayoría de los países de la región.

Para los países latinoamericanos resulta importante adoptar una serie de medidas en materia de política comercial orientadas al desmantelamiento progresivo de las barreras al comercio. Como consecuencia de ello, América Latina registró una reducción general de los aranceles y la práctica eliminación de las restricciones cuantitativas y las medidas administrativas que frenaban las importaciones. Así, los promedios arancelarios de la región tuvieron una reducción desde el 44% de mediados de los ochenta hasta el 13% una década más tarde, Maesso (24).

El incremento de las exportaciones y su diversificación debe ser un objetivo fundamental para conseguir el desarrollo industrial, estos países tienen carencia de una industria nacional de bienes de capital muy desarrollada. La creación de un proceso de integración en Latinoamérica mediante la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), constituye el primer intento de formación de una zona de libre cambio en la región.

El modelo de desarrollo “hacia adentro” seguido por México desde años atrás propició una industrialización sustentada en subsidios fiscales y financieros crecientes a favor del capital y el uso variable de aranceles, permisos y precios oficiales sobre las importaciones.



---

Los desequilibrios económicos evidentes a partir de los años sesenta demostraban el agotamiento de la estrategia seguida, tanto que en 1982 se recurrió a devaluaciones abruptas, al control generalizado de cambios y de importaciones y a la estatización bancaria, que hicieron imposible mantener el esquema de desarrollo “hacia adentro”.

La solución fue hacer una reforma comercial que apoyara a la recuperación económica y financiera de México a través del impulso al comercio exterior y la mayor competencia que este implica. Durante 1983-1984 desapareció el requisito de permiso para 35% de fracciones de la Tarifa del Impuesto General de Importación (TIGI) y se redujo el número de tasas arancelarias, con lo que se fue dando paso a una liberación comercial, Andere (25).

México ha firmado 11 tratados de libre comercio y 1 acuerdo de asociación económica, dentro de los que destaca el TLCAN (Tabla 1):



TRATADO O ACUERDO	PAÍSES MIEMBRO	FECHA DE PUBLICACIÓN	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
<b>Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)</b>	Países: Estados Unidos y Canadá	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 20 de diciembre de 1993.	Entrada en vigor: 1 de enero de 1994
<b>Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (TLC-G3)</b>	Países: Colombia y Venezuela	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 9 de enero de 1995	Entrada en vigor: 1 de enero de 1995
<b>Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica</b>	Países: Costa Rica	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 10 de enero de 1995	Entrada en vigor: 1 de enero de 1995
<b>Tratado de Libre Comercio México-Bolivia</b>	Países: Bolivia	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 11 de enero de 1995	Entrada en vigor: 1 de enero de 1995
<b>Tratado de Libre Comercio México-Nicaragua</b>	Países: Nicaragua	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 1 de julio de 1998	Entrada en vigor: 1 de julio de 1998
<b>Tratado de Libre Comercio México-Chile</b>	Países: Chile	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 28 de julio de 1999	Entrada en vigor: 1 de agosto de 1999
<b>Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM)</b>	Países: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia. El 1° de mayo de 2004 se incorporaron diez nuevos miembros a la Unión Europea: Chipre, Eslovenia, Malta, República Checa, Hungría, Polonia, Estonia, Eslovaquia, Letonia y Lituania.	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 26 de junio de 2000	Entrada en vigor: 1 de julio de 2000
<b>Tratado de Libre Comercio México-Israel</b>	Países: Israel	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 28 de junio de 2000	Entrada en vigor: 1 de julio de 2000
<b>Tratado de Libre Comercio México-Triángulo del Norte</b>	Países: El Salvador, Guatemala y Honduras	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 14 de febrero de 2001	Entrada en vigor: 15 de marzo de 2001 con El Salvador y Guatemala y 1 de junio de 2001 con Honduras
<b>Tratado de Libre Comercio México-Asociación Europea de Libre Comercio</b>	Países: República de Islandia, e l Reino de Noruega, el Principado de Liechtenstein y la Confederación Suiza.	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 29 de junio de 2001	Entrada en vigor: 1 de julio de 2001
<b>Tratado de Libre Comercio México-Uruguay</b>	Países: Uruguay	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 14 de julio de 2004	Entrada en vigor: 15 de julio de 2004
<b>Acuerdo de Asociación Económica México-Japón (AAE)</b>	Países: Japón	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 31 de marzo 2005	Entrada en vigor: 1 de abril de 2005

Tabla 1. Tratados y Acuerdos de libre comercio que ha firmado México.

Fuente: [http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1794/TRATADOS\\_DE\\_LIBRE\\_COMERCIO.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1794/TRATADOS_DE_LIBRE_COMERCIO.pdf)

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) extiende de manera natural el modelo de desarrollo “hacia afuera”. Las reformas estructurales y las políticas de estabilización fincadas en estas constituyen el punto de partida indispensable para esperar los beneficios de eficiencia, bienestar y distribución del ingreso como resultado del tratado, Andere (26).



---

El aprovechamiento de las oportunidades potenciales del TLCAN depende de avances adicionales en este tipo de políticas internas, más que de una coordinación macroeconómica con los otros países. El TLCAN busca reducir los obstáculos remanentes al intercambio de bienes y servicios entre las tres naciones (México, Estados Unidos y Canadá), incrementar la eficiencia de la economía, si la creación de comercio de importar en lugar de producir implica costos de producción más bajos, a medida que crece la interrelación comercial entre estos países y la existencia de barreras no arancelarias.

Mientras hay países que obtienen ventajas al aplicar dichos tratados por otro lado existen países que tienen desventajas, esto es porque la desigualdad económica y social salta a la vista.



---

### 1.3 La inserción de México en la globalización.

La incorporación de México a la globalización ha tenido efectos múltiples en todos los sectores productivos, abandonando el proteccionismo para dar paso a la liberación comercial y financiera que influye en la evolución y comportamiento de la banca mexicana así como de la situación económica del país.

Dentro de este proceso de globalización económica, se eliminan las fronteras nacionales para producir, comerciar y prestar servicios desde el punto de vista de las empresas, para que sean más competitivas. Es evidente que México tiene una fuerte dependencia con respecto del extranjero, en especial de Estados Unidos de América, dentro de las que destacan las siguientes manifestaciones, Carrada (27):

- ✓ Penetración de inversión extranjera directa.
- ✓ Endeudamiento externo.
- ✓ Compra de tecnología externa.
- ✓ El impacto en la cultura, cine, música, hábitos de consumo, etc.
- ✓ Firma de tratados que desfavorecen a nuestro país.

Lo anterior fue abriendo paso a la globalización en nuestro país, ya que al no contar con los recursos necesarios, tuvieron que buscar del exterior en países desarrollados que ocasionaron una desventaja entre estos y México como país subdesarrollado. Aunque no todo ha sido malo, gracias a esto los mexicanos adquieren y consumen productos elaborados en plantas productivas asociadas a complejas cadenas de abastecimiento dispersas alrededor del mundo.



---

De esta manera cada mexicano disfruta de una variedad de bienes y servicios a precios competitivos. Así como también las empresas participan en la generación de empleos, se especializan con la ayuda de la tecnología y el aumento de la productividad de la mano de obra.

Por otra parte, la participación de México en el comercio internacional ha dependido fundamentalmente de las ventajas absolutas y comparativas de México con respecto a su principal socio comercial, Estados Unidos. Estas ventajas han dependido de la geografía de México, la disponibilidad del petróleo y la relativa abundancia de mano de obra, Carrada (28).

Hablar de las ventajas absolutas se refiere cuando un país puede producir un bien con menos recursos que otro, o cuando la empresa de un país puede producir un artículo comercial en tiempo menor o con menos recursos que la empresa de otro país. Mientras que las ventajas comparativas ocurren cuando la empresa de un país puede producir un bien con un costo de oportunidad relativamente menor que el costo relativo en que incurriría la empresa de otro país.

Los países en su mayoría operan con reglas de mercado, en la que los miembros tienen que dar algo para poder recibir otro producto a cambio y por consiguiente este tiene un costo que debe ser igual a lo que se tiene que dar para recibirlo. Cuando un país ofrece constantemente incentivos que considera apropiados para sus habitantes, estos incentivos pueden ser los correctos o equivocados pero de una u otra manera tienen un impacto en el ámbito social.

Para cualquier país el intercambio comercial es muy importante ya que refleja la libertad de comerciar. El mercado solo puede darse en un ámbito de libertad para comprar y vender en las condiciones que le parezcan más convenientes a quienes participan en transacciones comerciales de carácter nacional e internacional.



---

Desde el punto de vista de las industrias, la globalización representa un ensanchamiento en los mercados, la aceleración de un largo proceso que inicio con la revolución industrial. México debe insertarse a la manera neoliberal con apertura comercial a ultranza, liberalización de los mercados financieros, y retiro del estado de sus funciones económicas como regulador, conductor y promotor activo del desarrollo económico y social, Calva (29).



---

### 1.3.1 Situación actual de la economía mexicana.

México ha vivido una auténtica transformación desde los años ochenta, al dejar de ser un país gobernado de manera autocrática, así como también se están dando pasos hacia el estado de derecho, en los aspectos de la rendición de cuentas, mediante el acceso a la información pública gubernamental, el combate a la corrupción y la cultura de la honestidad. Aunque cabe destacar que de manera paralela al avance democrático y la estabilidad macroeconómica, México está perdiendo dinamismo en su desarrollo, razón por la cual se podría ver inmerso en una crisis permanente.

La mayor parte de la población es muy joven y tiene más memoria de los rezagos que de los logros, en parte se debe al largo periodo de hegemonía priista como con la reciente fase de avance democrático, son muchos los que creen que los logros de los últimos 70 años son despreciables. La transición democrática que ha sufrido el país le ha dejado un cumulo de problemas unos nuevos, otros viejos, derivados de la globalización o agravados por la democracia misma. Hoy existen cinco problemas fundamentales que afectan al país, Batres (30):

- ✓ El estancamiento económico y la explosión demográfica.
- ✓ En pro de la democracia se disparó un alto nivel de divisionismo en la clase política del país.
- ✓ La creciente competencia en el ámbito internacional.
- ✓ Ilegalidad e inseguridad como el contexto real del país.
- ✓ La postura mexicana ante la diversidad de conflictos y ventajas desaprovechadas que se derivan de la vecindad con una de las economías más grandes del mundo.



---

Según Calva (31), Sergio Arzeni<sup>6</sup> declaró: “que no hay modelos a seguir, ni modelos milagrosos; cada país debe elaborar su propio esquema económico y pueden retomarse algunas ideas de otros, pero tienen que ser adaptadas a sus propias necesidades, cada país debe encontrar el crecimiento acorde con sus propias circunstancias”.



---

<sup>6</sup> Director del Programa de Iniciativas Locales para el Desarrollo y el Empleo de la OCDE.



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- (1) Calva, J. (2008). *Globalización y bloques económicos: mitos y realidades, agenda para el desarrollo*, Vol.1. México, Porrúa UNAM.
- (2) Lerma, A. (2004). *Comercio y mercadotecnia internacional*. 3ª ed. México. Thomson.
- (3) Haime, L. (2008). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México. 8ª ed. Ediciones fiscales ISEF.
- (4) Lerma, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 2.
- (5) Calva, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 1.
- (6) Levy-Dabbah, S. (2003). *Globalización económica*. México. Ediciones fiscales ISEF.
- (7) Calva, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 1.
- (8) Martínez, A. (2007). *Economía Política Mundial - I Las Fuerzas Estructurantes*. Barcelona, Editorial Ariel.
- (9) *Ibídem*.
- (10) Tugores, J. (2006). *Economía Internacional. Globalización e integración regional*. 6ª ed. España, Editorial Mc Graw-Hill.
- (11) Calva, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 1.
- (12) Bartlett, C. Sumantra, G. y Beamish, P. (2008). *Transnational Management*. Fifth edition, Mc Graw-Hill International Edition.
- (13) *Ibídem*.
- (14) *Ibídem*.
- (15) Vera-Cruz, A. (2006) *Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico. Como aprenden las cervezas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- (16) *Ibídem*.
- (17) Lerma, A. (2004). Ob. Cit. Ref. 2.



- 
- (18) Maesso, M. y González, R. (2003) *La globalización: oportunidades y desafíos*. Universidad de Extremadura.
- (19) *Ibídem*.
- (20) *Ibídem*.
- (21) Maesso, M. y González, R. (2000) "Las relaciones comerciales entre la Unión Europea y América Latina: de la marginación al entendimiento" *Boletín de Información Comercial Española* nº 2649
- (22) Santiso, J. (2008). "La emergencia de las multilatinas". *Revista de la CEPAL*, Num.95 (Agosto 2008).
- (23) Bartlett, C. Sumantra, G. y Beamish, P. (2008). *Ob. Cit. Ref. 12*.
- (24) Maesso, M. y González, R. (2000). *Ob. Cit. Ref. 21*.
- (25) Andere, E. (2000). *México y el tratado trilateral de libre comercio*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- (26) *Ibídem*.
- (27) Carrada, F. (2008). *La economía de México. Problemas, realidades y perspectivas*. México. Trillas.
- (28) *Ibídem*.
- (29) Calva, J. (2000). *México más allá del neoliberalismo*. México. Editorial plaza & janes editores.
- (30) Batres, R. (2006). *Competitividad y desarrollo internacional. Como lograrlo en México*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- (31) Calva, J. (2000). *Ob. Cit. Ref. 29*.



---

## **CAPITULO 2.**

### **La visión de las empresas mexicanas.**



---

## 2. LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS.

### **Generalidades.**

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactorios a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. El factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, la empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

José Antonio Fernández Arena (1) la define como la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Hablar de competitividad, nos refiere a la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.



---

## 2.1 Factores que afectan a las empresas.

La empresa es un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser optimizar servicios, recursos, utilidades, etc. El objetivo puede ser el lucro o la atención de una necesidad social, Perdomo (2). En consecuencia, las empresas mexicanas deben estar preparadas para enfrentar la competencia internacional, la cual es la actividad que resulta de salir a conquistar un mercado externo para competir con las empresas locales de los países de destino.

El término “empresa” se deriva de emprender, un empresario es un emprendedor continuo con una actitud de reto frente a la vida, es una sociedad que impulsa la economía del país en los sectores económicos: agropecuario, industrial y de servicios.

Nuestro país debe alcanzar un alto nivel de competitividad para lograr una permanencia en el mercado, después para crecer y expandirse al extranjero; así es como las empresas multinacionales, han empezado por tener una visión amplia a largo plazo de lo que desean lograr.

El 64% de las grandes empresas mexicanas encuentran en la globalización una gran oportunidad para ampliar sus negocios. Pero muchas de éstas no están preparadas para una competencia férrea, revela el Reporte Internacional de Negocios 2007 elaborado por la firma británica Grant Thornton. De acuerdo con el estudio, entre 7 mil 200 altos directivos de empresas en 32 países, el concepto "globalización" es visto por 55% de los encuestados como una oportunidad para los negocios, mientras que 18% cree que representa una amenaza, Ramírez (3).



En el caso de las empresas mexicanas, éstas consideran a la globalización más una oportunidad que una amenaza. Las empresas están afectadas por diversos factores que en algunas ocasiones pueden cambiar y en otras no les resulta (figura 4).

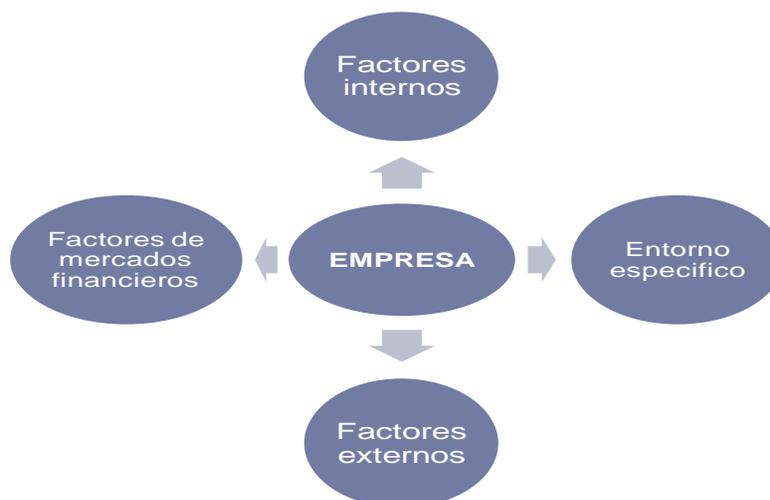


Figura 4. Entorno de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Comenta Héctor Pérez, socio director de Grant Thornton México<sup>1</sup>:

*"Las empresas mexicanas que integraron nuestra muestra, dado su tamaño y participación de mercado en cada una de sus industrias, en su mayoría afrontan la globalización como un reto, como una ventana abierta para el intercambio comercial entre sus empresas y las de otros países"*

El crecimiento de la economía china, esta dado por arriba de 10% en el último lustro, representa un factor de fuerte consideración para las compañías de México, que ven amenazados los mercados tradicionales de exportación. De hecho, 21% de los empresarios mexicanos considera que el crecimiento abrumador de la economía china ha ocasionado un descenso en su actividad empresarial.

---

<sup>1</sup> Grant Thornton es una organización global de servicios profesionales de auditoría, fiscal y asesoramiento financiero, presente en 113 países, incluyendo 10 oficinas en España, que cuenta con más de 30.000 profesionales.



---

Dentro del *ranking* mundial, India encabeza la lista de reacciones positivas sobre la globalización, país donde 82% de los encuestados cree que es una oportunidad para sus empresas. Le siguen Taiwán, Malasia y Singapur con 74%, y Hong Kong y China con 71%, Bazarte (4).

El entendimiento de la globalización no solo la caracteriza como un fenómeno que concentra la actividad económica en unas cuantas empresas globales, cuya operación domina poco a poco la mayor parte del mercado, sino que también gracias a la competitividad generada, surgen empresas nacionales que posteriormente luchan por ser internacionales.

Al margen de la expansión mundial de estas empresas, llevan consigo la ventaja competitiva que genera las cadenas productivas establecidas en sus respectivas localidades. El ambiente externo que envuelve a las organizaciones es excesivamente dinámico y nos exige una alta capacidad de adaptación, ya que la única opción para sobrevivir es abrirnos al cambio y transformarnos para poder ser competitivos.

Actualmente las organizaciones mexicanas necesitan de manera urgente adaptarse a los cambios generados en el exterior, ya que con la apertura de las fronteras y el establecimiento de empresas extranjeras es necesario adaptarse a las modificaciones del ambiente, pues éste es el costo de la permanencia, la clave es aprovechar las oportunidades que todo cambio trae consigo. La mejor manera para que las empresas compitan con mayor eficiencia es utilizar mejor sus recursos, Batres (5).



---

Adicional, a la manera en que se adaptan las empresas, el cambio organizacional es entendido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También considerado como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- ✓ Internas: Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y fungen como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- ✓ Externas: Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

El factor humano lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional, es el principal recurso con que contamos, ya que en el cliente interno de las organizaciones está el poder del cambio. Cualquier tipo de cambio que se tenga planeado no va a surtir efecto si el elemento humano no está de acuerdo y no colabora para que éste se dé.



---

### 2.1.1 Desintegración de cadenas productivas y quiebra de PYMES

Una cadena productiva representa una industria en el sentido estratégico, agregando los principales participantes directos, además de los proveedores de conocimiento y tecnología, así como los distribuidores y prestadores especializados en el campo industrial. Las empresas de una cadena productiva operan como tal, han aprendido a proporcionarse eficientemente insumos y servicios entre sí, con el fin de competir y colaborar simultáneamente, Bazarte (6).

Un clúster puede estar conformado por varias cadenas productivas estrechamente interrelacionadas y asentadas en una región, o en una cierta proximidad geográfica, además presenta altos grados de especialización industrial en la región, así como patrones claves de colaboración entre empresarios, educadores, gobiernos y otras instituciones. Cuando se cuenta con cadenas productivas, el país adquiere competitividad y desarrollo en dos vías: la que se da dentro de la empresa mediante una administración eficaz, orientada al éxito en la competencia, y la que proviene de la cadena productiva misma.

La cadena productiva es la manifestación física y organizacional de la especialización de un país o región, y está dada mediante la capacidad de colaboración del capital humano, siendo los pilares fundamentales de las cadenas productivas la localidad, la especialización y la colaboración. Depende de variables que atañen al país y a la región, además de que les conciernen a las empresas. Algunas de las variables son:

- ✓ La cultura y la preparación de las fuerzas de trabajo.
- ✓ El liderazgo promotor y el apoyo del sector público.
- ✓ La aptitud de las instituciones educativas.
- ✓ La capacidad de colaboración entre los protagonistas.
- ✓ El marco regulatorio por el campo industrial.
- ✓ La infraestructura física para las transacciones.



---

También se pueden obtener beneficios, cuando la cadena productiva se encuentra liderada por empresas con sede foránea, siempre y cuando una parte importante se establezca en el país. Por ejemplo compañías automotrices como General Motors, Chrysler y Ford o Pepsico, tienen en México importantes eslabones que asumen muchos de los papeles de una empresa con sede local, ya que importantes segmentos de su estrategia, inversión e innovación se fraguan, tomando en cuenta los recursos y potencialidades del país, Batres (7).

Los esquemas de integración de cadenas productivas buscan resolver los problemas derivados de la apertura comercial en México, dichos problemas consisten en que después de la liberalización de muchas empresas, particularmente las ubicadas en etapas finales de las cadenas productivas, incrementaron de manera significativa su importación de insumos, desplazando así a los proveedores nacionales, Hernández (8).

Reconocer que la desintegración nacional, es una consecuencia lógica de la apertura comercial, a su vez el proceso de desintegración de cadenas productivas se debió a un retraso relativo en la modernización de los sectores productivos de bienes intermedios.

Las empresas surgieron desprovistas de una cadena productiva real, sin una visión de mercado que llevara a la formación o llegada de otros participantes, llámese proveedores, fabricantes de equipo, técnicos especializados, distribuidores, firmas de servicios tecnológicos y profesionales. Típicamente la empresa aislada importa los insumos y servicios de los cuales carece, y requiere de protección gubernamental para poder subsistir, Batres (9).



---

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la fuerza y productividad de la cadena productiva, la visión de desarrollo debe enfocar y comunicar los roles de las empresas y las cadenas productivas. Entender la importancia de las cadenas productivas exige enfocar cabalmente a las distintas regiones del país, como la fuente y el marco de la fuerza competitiva. La situación que atraviesan las tres armadoras automotrices estadounidenses, lo que podría significar un severo impacto tanto para el desempeño del sector en México como para el crecimiento económico del país y de las PYMES.

En México, el efecto que ha tenido esta decisión es sin duda fundamental, ya que la quiebra de estas compañías constituiría muy probablemente un duro golpe sobre la industria automotriz nacional, la cual por sí sola genera el tres por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Además de que representa el 14% de la producción manufacturera, el 20.6% de las exportaciones y el 6% de la Inversión Extranjera Directa (IED) de nuestro país, Batres (10).

México se ha constituido en los últimos años como uno de los destinos atractivos para el posicionamiento de armadoras no solo en la Unión Americana, sino de la mayoría de las empresas automotrices en el mundo. Chrysler, General Motors y Ford tienen presencia en México y participan con aproximadamente el 50% de las ventas y producción del país, además de que emplean directamente a 24 mil 634 personas e indirectamente a aproximadamente 225 mil, Calva (11).

El término PYMES es el acrónimo que reciben las pequeñas y medianas empresas, ya que son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos, Secretaría de Economía (12).



---

Casi la mitad de las PYMES de México se van a la quiebra por culpa de las autoridades y los esquemas fiscal y reglamentario. Tan sólo en el gobierno de Fox desaparecieron 40% de las PYMES, informó el director del Instituto para el desarrollo de la innovación tecnológica en PYMES, del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), de la Universidad de Guadalajara (UdeG), Ricardo Arechavala Vargas. Algunos de los patrones que no pudieron con el ritmo “se fueron al comercio informal”.

Las PYMES cuentan con un programa de apoyo, cuyo principal objetivo es incrementar la competitividad y la capacidad exportadora de las mismas, además orientándolas en materia de asistencia, capacitación y transferencia de tecnología. Por lo regular en las PYMES solo una persona es la que se encarga de tomar las decisiones, que por lo regular no tiene la preparación adecuada para hacerlo.

El sector privado padece la falta de una política industrial desde la administración de Miguel de la Madrid (1982-1988), quien fue el primer mandatario con la visión de una apertura comercial. El impacto del libre mercado hubiera afectado en menor grado al sector privado, con la puesta en marcha de una auténtica política industrial teniendo enfoques específicos por sector y, al mismo tiempo, apoyado en la definición de las cadenas productivas prioritarias para el país.

Como país deberíamos estar creando la suficiente riqueza para invertir en ciencia y tecnología, y no lo estamos haciendo. México tiene uno de los registros más bajos en canalización de recursos para fomentar la innovación tecnológica y el desarrollo, por lo que la administración del actual presidente Felipe Calderón debe valorar ese factor que no debe descuidar.



---

## **2.1.2 Importancia de la logística en la actividad global de las organizaciones.**

Según David Martínez Rojas (13), presidente del Consejo Mexicano Logístico (CML), las pequeñas y medianas empresas destinan 12.6% de sus ventas a costos de logística, como es transportación, almacenaje, seguridad y todo lo que tiene que ver con los productos que se fabrican en un lado y se lleva a otro. Representan costos logísticos permanencia o quiebra de PYMES. Ese elevado costo de logística y planeación hace la diferencia para muchas PYMES entre permanecer en el mercado o fracasar.

El término “logística” es entendido como el envase, embalaje, almacenamiento, el transporte o flete y la entrega de la mercancía en el lugar convenido, así como la obtención de seguros cuando sea el caso, Pau (14).

La logística es una buena herramienta, que puede producir ventajas competitivas, entre las cuales están, primero que nada la optimización en la producción de un producto o artículo, así como obtener productos de buena calidad, abatiendo costos en todos los procesos, que trae como consecuencia poder ofrecerlos a precios competitivos.

Lo que busca la logística ha sido siempre el de superar la segmentación para tratar las cosas dentro de su globalidad. Hoy en día las posibilidades técnicas se han incrementando, en específico la de las herramientas informáticas para tratar la información de manera ágil. Representa un potencial de progreso importante, para dominar mejor la cadena de valor, incluso más allá de las fronteras de valor.



Adicional a esto, la logística está íntimamente relacionada con las TIC's, ya que tiene orígenes similares basados en sistemas de información que faciliten el amplio conocimiento de todos los datos en cualquier momento, así como el mejor aprovechamiento y utilización de esa información, que va en busca del mejor resultado que tenga como consecuencia una alta competitividad.

Algunas de las principales áreas que maneja la logística y donde se desarrolla con mayor frecuencia son (figura 5):

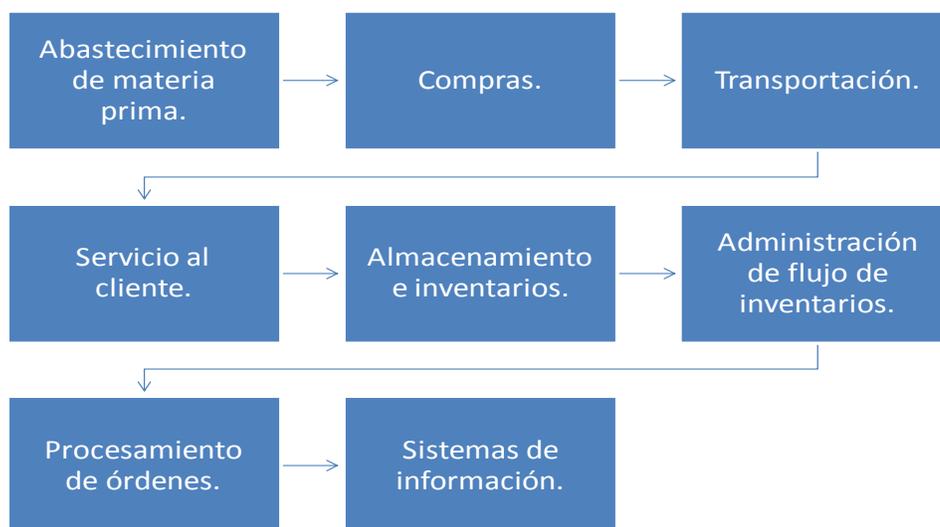


Figura 5. Áreas de la logística.

Fuente: Elaboración propia.

La logística en sí vino a generar al mundo de negocios una serie oportunidades para ser competitivos en todos sus ámbitos. Cabe mencionar que la logística es una herramienta importante, para cualquier empresa o negocio, como es el caso de logística aplicada, el cuál impulsa al negocio en mantenerse en los estándares tanto de calidad como de precios, enfrentando continuamente tanto en plano local como global.



---

Los efectos de la globalización en la logística de las empresas, se detallan a continuación, Serra (15):

- ✓ La globalización económica, acompañada por la apertura comercial, creó la posibilidad de integrar mercados de escala supranacional mediante la formación de redes productivas y territoriales extensas, apoyadas en la innovación tecnológica reciente.
- ✓ Las actividades de transporte y distribución cambian radicalmente sus características y su importancia en el contexto de los procesos productivos.
- ✓ Las actividades de transporte y distribución se consideran como un subsistema del sistema total de producción.
- ✓ Cadena total o Integrada de transporte (Sistema de Producción): Subsistema de aprovisionamiento, subsistema de producción y subsistema de distribución física.

La conceptualización de la logística en México está reflejada en el alto impacto de las comparaciones costo-beneficio después de incluir el concepto de logística en las empresas. La aceptación de la logística en nuestro país, es debido a los beneficios en el manejo de todas las actividades que facilitan el movimiento de productos y coordinación de la oferta y la demanda en la optimización de la utilidad en el tiempo y la producción, para ofrecer el producto adecuado en el lugar preciso con la cantidad requerida en el tiempo justo y a un costo adecuado.

Durante los últimos años se han visualizado mejoras en todos los ámbitos de las empresas, uno de los conceptos que se ha enfocado más a la aplicación de la logística es el Aprovisionamiento de Materiales. En México, no solo las empresas grandes son las que deben acoplarse a la nueva tecnología o a las nuevas corrientes industriales, actualmente esta tarea también la comparten empresas pequeñas y medianas. Una buena organización consta de una adecuada integración entre el aprovisionamiento, producción y distribución.



---

En México, las empresas contratan poco a los intermediarios para su proceso de distribución; la mayoría utiliza sus propios recursos. Únicamente 3.5% de los negocios utilizan terceros para su logística, mientras que en Europa 7% de las empresas lo hacen y en Estados Unidos, 23%, Serra (16).

Lo anterior, refleja que hay mucho por hacer en materia de logística. En América Latina, México se encuentra entre los 4 países mejor posicionados después de Brasil, Argentina y Chile, lo que significa que el concepto de logística todavía no penetra bien en todas las industrias. La empresa mexicana debe conocer los beneficios de la cadena de suministros. Se estima que el 80% de las empresas que implementan soluciones logísticas reducen costos de forma efectiva.



---

## 2.2 Los estilos gerenciales en las organizaciones.

Existe una relación de causa y efecto entre la estructura organizacional y los estilos gerenciales vigentes en una organización. La estructura organizacional, las políticas y los sistemas, entre otros, son grandes acondicionadores de los comportamientos que observamos en las organizaciones. Tomemos, como ejemplo, la estructura piramidal o jerárquica que es la utilizada por la mayoría de las organizaciones.

Este tipo de estructura responde en mayor medida a necesidades gerenciales de mando y control propias de la era industrial. La filosofía gerencial en ese momento suponía que la alta gerencia tomaba las decisiones y los demás ejecutaban la decisión tal y como les era indicado. En ese momento histórico, se justificaba esa filosofía a base de los enfoques de mercadeo y producción vigentes en la era de la especialización y la producción en masa, Batres (17).

La estructura piramidal estaba diseñada y alineada con los objetivos y estrategias de negocios de ese momento. En ese escenario no era importante que el ocupante de un determinado puesto del organigrama conociera lo que hacía el ocupante del puesto vecino o lo que hacían otros empleados en otros departamentos. Así mismo cada empleado hacía su trabajo y no reconocía el que los empleados podían tener talentos superiores a los estipulados en su descripción de puesto y, por lo tanto, los mismos usualmente no se utilizaban a capacidad.

Los comportamientos esperados de gerentes, supervisores y empleados estaban basados en paradigmas organizacionales, tales como el cumplimiento con la cadena de mando, las decisiones tomadas por los directivos; y los demás ejecutan, la autoridad conferida a base de posiciones, la comunicación vertical, etc.



---

En este escenario, el estilo gerencial predominante era el estilo directivo y la forma de organizar el trabajo era en departamentos funcionales alineados en forma jerárquica.

Resulta indispensable que el conocimiento, las destrezas y habilidades del recurso humano sean aprovechadas al máximo, además de que en los diferentes departamentos y áreas geográficas se comuniquen entre sí y trabajen en equipo. Pero esto no puede ocurrir en una organización donde la estructura organizacional obliga a sus gerentes, supervisores y empleados a trabajar aisladamente en sus respectivos “cuadritos” del organigrama piramidal o en sus áreas departamentales, donde los gerentes han creado “territorios” impenetrables (Batres, 18).

Lamentablemente, son bastantes las organizaciones que se encuentran en esta encrucijada y son muchas las cosas que habría que hacer para salir de la misma. Una de ellas es comenzar a examinar los estilos gerenciales y de supervisión predominante en la organización, en función de la estructura organizacional vigente, los valores organizacionales y las estrategias de negocios que se estén trabajando.

Las organizaciones deben alinear su estructura organizacional y sus estilos gerenciales y de supervisión con sus estrategias de negocios y los comportamientos que exigen sus valores organizacionales. Esta es una forma de optimizar el talento del recurso humano así como la calidad y productividad de la empresa. Existen estilos gerenciales muy específicos para dirigir, entre los cuales pueden tener las siguientes funciones:

- ✓ El productor. Tiene conocimientos técnicos de su ramo, y el empuje necesario para ver que se produzcan los resultados finales.



- ✓ El administrador. Es aquel que tiene más que empuje y conocimientos, es productivo como individuo, ya que programa, coordina y verifica la implementación, ocupándose que todo funcione como está planeado.
- ✓ El empresario. Deben ser iniciadores, desempeñan la función de emprender, tienen que ser creativos y estar dispuestos a correr riesgos.
- ✓ El integrador. Es cuando un grupo puede operar por sí mismo con una dirección clara y capaz de escoger con éxito nuevas direcciones sin depender exclusivamente de un solo individuo.

Para México representa un reto la posibilidad de ser competitivos en mercados globales, así como una muy fuerte dependencia en la construcción de capacidades para anticipar, imaginar o diseñar el futuro, ninguna organización en el mundo ha escalado posiciones en esos mercados atendiendo solamente necesidades presentes. Las organizaciones inteligentes deben crear una visión de largo plazo sustentada en trabajos de equipo y aprendizajes futuros, Serra (19).

El estilo gerencial mexicano no contempla la delegación de autoridad y por lo general el ejecutivo intermedio demuestra un enorme respeto a la autoridad. La forma en que ha crecido está basada en la aceptación de que al jefe se respeta aunque no tenga la razón y en ocasiones parece asumir una actitud casi servil.

En nuestro país, toda organización mantiene consciente o inconscientemente una jerarquía de valores. Se trata de la filosofía que le da la razón de ser a una empresa. Hablar de valores en el sentido moral del término y de valores en el sentido laboral.



---

### **2.2.1 El capital humano en las organizaciones**

El éxito de los países desarrollados nos enseña que el fortalecimiento del capital humano, se enfoca en dos campos de especialización, es la palanca que atrae la inversión y que resulta en cadenas productivas bien integradas y poderosas, así como también guarda un vínculo entre la industria y la educación.

Obviamente, no se pretende que la educación se amolde a los requerimientos de la industria, pero sí que incluya y enfatice en sus programas los elementos estratégicos para el desarrollo de las cadenas prioritarias de su región, con el fin de que los egresados tengan un perfil susceptible del campo industrial.

Hablar del capital humano es factor importante en el desarrollo y la competitividad, de las empresas y sus cadenas productivas, del país, sus regiones y localidades; por lo tanto su formación que proviene del vínculo entre la industria y la educación, además de la práctica de la capacitación basada en el conocimiento en los centros de trabajo, dan como beneficio derivado de la competitividad, un empleo bien remunerado, y este es consecuencia de los incentivos y métodos para el aprendizaje en cada centro de trabajo, Batres (20).

La fuerza laboral es la que genera los productos y servicios que luego ponen en las manos de los clientes. Además, deben hacerlo cumpliendo con los más altos estándares de calidad, en ciclos de tiempos cortos, y dentro de los límites establecidos. Existe en la mayoría de las organizaciones una enorme insatisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo, con los estilos y prácticas gerenciales y con el clima organizacional imperante. Lo interesante es que esa insatisfacción está presente tanto a nivel de gerencia como de empleados.



---

Es responsabilidad de la gerencia de cualquier organización, lograr el adecuado balance entre la satisfacción de las necesidades humanas de los empleados (seguridad, pertenencia, auto realización, etc.) y las necesidades de la organización como entidad de negocios. Las claves del éxito de las empresas en la nueva economía son la capacidad de adaptación a los cambios, la rapidez y la innovación permanente. Para conseguirlo es fundamental la confianza en las personas, a las cuales se debe tratar con respeto, no como medios de producción.

Las empresas, y las organizaciones en general, están cambiando sus procesos de toma de decisiones: antes la iniciativa partía de un grupo reducido; ahora las decisiones se adoptan de una manera mucho más participativa, aprovechando la iniciativa, la opinión, de todo el personal de la empresa. Por esta razón es primordial la inclusión de los trabajadores en los problemas de la empresa, ya que la intervención de cualquier trabajador, por poco importante que parezca, puede resolver un problema existente, Bazarte (21).

En este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos en el país.



---

Lo cierto, que la gerencia del siglo XXI, debe estar atenta al rol que desempeña en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, y saber utilizar todas las herramientas que le son proporcionadas.

Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones, todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, Hernández (22).

El factor humano en los tiempos actuales es considerado muy importante para la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia. Los trabajadores son la razón de ser de una empresa, ocupan o deben ocupar el lugar central en las organizaciones. Mediante una buena gestión de los recursos humanos, las organizaciones logran sus objetivos. La calidad del equipo humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa y la contratación y retención del personal tiene que ser un objetivo básico de cualquier organización.

Hoy en día, el primer "mercado" de una organización deben ser sus trabajadores. Las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener las mejores personas y aprovechar su capacidad. Para conseguirlo hace falta que el personal esté motivado y satisfecho.



---

### 2.3 Áreas funcionales en las empresas.

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un número mínimo, con el mínimo esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimiento que probamos son satisfecho, pueden ser obsoletos e ineficientes debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo principal. Es obvio que buscan hacer el mejor trabajo, en el menor tiempo, con un mínimo esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe de ser utilizado con máxima eficiencia. Más aún, es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Ahora bien, en la era del conocimiento las empresas deben aumentar su creatividad y ser innovadoras, en donde desarrollen productos o servicios de calidad con una visión general de entorno que las rodea. Así mismo la estructura de las empresas debe ser en busca de reducir los costos y maximizar todas sus operaciones logrando los objetivos.

Las empresas están estructuradas mediante áreas funcionales, que son el conjunto de actividades en que se subdividen las tareas de la empresa, agrupándolas de acuerdo a sus características y la información que emiten. Cada área le reporta información a la dirección general que es la encargada de la toma de decisiones (figura 6).

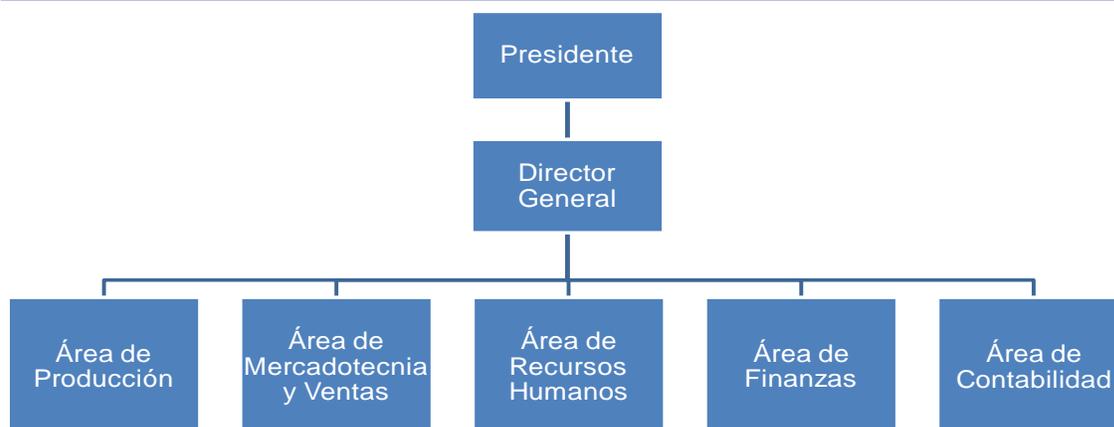


Figura 6. Áreas funcionales de la empresa.

Fuente: Basado en [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

### **Área de Dirección General de la Empresa:**

Esta consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas es el propietario. Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

Muchas empresas exitosas se deben a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman la empresa. Recuerde que muchas veces, las personas pasan más tiempo de su vida en la empresa donde trabajan que en sus propios hogares. Un trabajador que se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes.



---

### **Área de Administración y Operaciones:**

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial, Brealey (23).

### **Área Contable y Financiera:**

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, se debe declarar y periódicamente, ante la Sistema de Administración Tributaria (SAT) los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área.

### **Área de Mercadeo y Ventas:**

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas. Aquí se podrá incluir a la persona que atenderá en el mostrador a las personas o bien quien se dedique a vender el producto de puerta en puerta si esa es la forma de venta establecida en el negocio.



---

## Área de Producción:

En una fábrica que produce velas aromáticas, se estipulan los operarios y trabajadores que manufacturan las velas, quienes las empacan, etc. En un restaurante, la persona que cocinará y las personas que atenderán las mesas están dentro de esta área aunque pueden ser puestas en el área de operación, es más apropiado el área de producción pues en este caso se está produciendo un servicio al cliente: su alimentación. En una venta de artículos de consumo, por no ser producción, los encargados del despacho pueden ir bajo el área de administración y operaciones.



---

## 2.4 Las finanzas en la empresa.

El ser humano desde sus orígenes ha aplicado la administración en infinidad de hechos históricos, como la necesidad de organizarse para alcanzar un objetivo, cazar, recolectar alimentos, producir lo que necesitaba, etc. Es evidente que existieron hábitos administrativos desde esos tiempos, con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

Una empresa es una organización capaz de convertir determinados recursos financieros en bienes o servicios destinados al mercado, los cuales podrán ser vendidos a cambio de dinero.

Hoy en día las empresas deben administrar en forma adecuada sus recursos financieros, para alcanzar sus objetivos y obtener ganancias, deben tener una visión a futuro del lugar al que quieren llegar, del proceso a seguir, de esta manera se utiliza una parte del proceso administrativo que es la “planeación”.

Las finanzas mediante la planeación buscan maximizar el patrimonio en el corto y largo plazo, captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos, coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados (figura 7); recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos de la empresa, Perdomo (24).

El administrador financiero desempeña un papel dinámico en el desarrollo de una empresa moderna, aunque en tiempos atrás solo era considerado como un profesional que reunía los fondos y administraba la posición del efectivo de la empresa, poco a poco fueron ampliando sus responsabilidades y se interesaron en los proyectos de inversión, en la optimización de recursos, etc.



En la actualidad los factores externos tienen un impacto cada vez mayor en el administrador financiero. La elevada competencia corporativa, los cambios tecnológicos, la volatilidad en las tasas de interés y en la inflación, la incertidumbre económica mundial y las inquietudes sobre ciertos negocios financieros deben tratarse sobre una base más cotidiana.

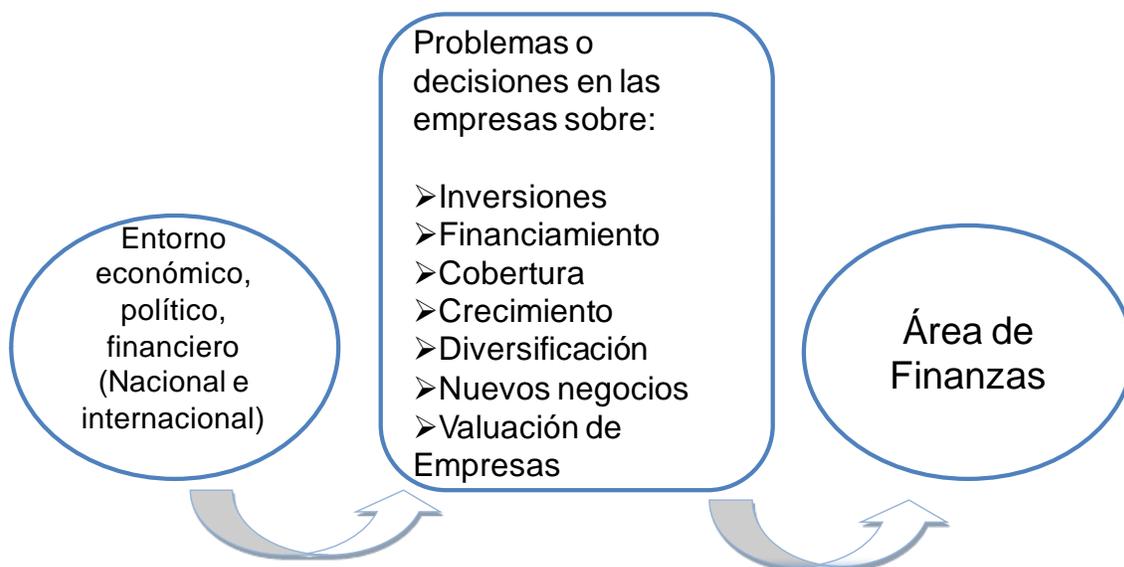


Figura 7. Importancia del área financiera en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.



---

### 2.4.1 Clasificación las empresas.

Las empresas se clasifican de acuerdo a su naturaleza y tipo de bien o servicio que prestan en, Perdomo (25):

- ✓ Empresa pública. Organismo social cuyo objetivo es prestar servicios eficientes y oportunos a la comunidad.
- ✓ Empresa privada. Organismo social que tiene como objetivo natural obtener utilidades razonables, en las cuales se da la mejor rentabilidad del capital y el mejor salario para el trabajador.
- ✓ Empresa social. Organismo social, cuyo objetivo es prestar servicios eficientes a sus asociados.
- ✓ Empresa mixta. Organismo social que tiene por objetivo prestar servicios y obtener utilidades razonables.
- ✓ Empresa comercial. Organismo social que sirve de intermediaria en el tiempo y el espacio.
- ✓ Empresa industrial. Organismo social que extrae, transforma o presta servicios.
- ✓ Empresa financiera. Organismo social que sirve de intermediaria en los créditos, fianzas, garantías, etc.

En el desarrollo de las actividades de las empresas, se obtiene una ganancia, una rentabilidad que será distribuida y compartida entre todos los propietarios de la empresa. Pero para obtener dicho resultado, es necesario primero obtener los fondos necesarios para el desempeño de la actividad empresarial y decidir la manera eficiente de emplearlos.



---

Cabe mencionar que las finanzas de una empresa fueron consideradas como parte de la economía, posteriormente surgieron como un campo independiente que incluye un análisis riguroso de los recursos, así como la toma de decisiones dentro de la empresa.

En México, las finanzas tienden a ser consideradas con más cuidado, por la situación económica que atraviesa el país, los inversionistas, los empresarios y el público en general están interesados en saber en qué empresas invertir su capital para recibir más rendimientos en un tiempo determinado.

El administrador financiero debe ser capaz de adaptarse al entorno siempre cambiante, si es que su empresa tiene intenciones de sobrevivir, además de planear con eficiencia la cantidad apropiada de fondos a utilizar en la empresa, supervisar la asignación de estos fondos y de obtener dichos fondos, todo esto contribuirá al éxito de la empresa así como a la economía en general.

La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global, dicha función puede dividirse en tres áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos.



---

## 2.4.2 La importancia de las finanzas en la toma de decisiones.

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, existen dos características que distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras en primera instancia se distribuyen a lo largo del tiempo y en segundo lugar generalmente no son conocidos por anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más, Bodie (26).

Al llevar a la práctica sus decisiones, la gente se apoya en el sistema financiero, que se define como el conjunto de mercados y otras instituciones mediante el cual se realizan las transacciones financieras y el intercambio de activos y riesgos. La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como de un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas.

Un principio básico de las finanzas establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda. Las organizaciones económicas, como las empresas y los gobiernos tienen el propósito de facilitar el logro de esta función primordial.

Es por ello que las empresas son entidades cuya función primordial es producir bienes y servicios para la satisfacción de los consumidores, para poder producir bienes y servicios, todas las empresas tanto pequeñas como grandes necesitan capital. Los edificios, la maquinaria y otros insumos intermedios que se emplean en el proceso de producción se denominan capital físico. Las acciones, los bonos y los préstamos que se utilizan para financiar la adquisición de capital físico se llaman capital financiero.



---

La primera decisión que debe tomar una empresa es a que negocio se dedicará, a esto se denomina planeación estratégica, debido a que dicha planeación incluye la evaluación de la distribución de los costos y beneficios a través del tiempo, es en su mayor parte un proceso de toma de decisiones financieras.

En las finanzas, la rama que se ocupa de las decisiones financieras de las empresas se le llama finanzas corporativas o empresariales. Los individuos así como las empresas tienen que tomar decisiones financieras para tener un mejor rendimiento en su capital, ya sean el ahorro, inversión o financiamiento.

Existen tres tipos básicos de formas de organización de una empresa: propiedad única (personas físicas con actividad empresarial), asociación (o sociedad colectiva) y sociedad anónima, Bodie (27).

Una propiedad única es una empresa propiedad de un individuo o una familia, en la cual los activos y pasivos de la empresa son los activos y pasivos personales de propietario. Un propietario único tiene responsabilidad ilimitada por las deudas y otros pasivos de la empresa. Esto significa que si la empresa no puede pagar sus deudas, sus acreedores tienen derecho a incautar los activos personales del propietario para satisfacer sus demandas.

Una asociación es una empresa con dos o más propietarios, llamados socios, que comparten el capital del negocio. Por lo general, el contrato de este tipo de sociedades estipula como se tomarán las decisiones y como se compartirán las utilidades y las pérdidas. A menos que se indique lo contrario los socios tienen responsabilidad ilimitada, al igual que en la propiedad única.



---

A diferencia de una propiedad única o de una asociación, una sociedad anónima es una empresa con entidad legal distinta a la de sus propietarios. Las sociedades anónimas pueden tener propiedades, endeudarse y celebrar contratos, pueden entablar demandas y ser demandadas. Generalmente se gravan con reglas diferentes de las que se aplican a otras formas de organización de empresas.

Casi todas las decisiones que se toman en una empresa sea de cualquier forma de organización son parcialmente financieras, porque implican la realización de compensaciones entre costos y beneficios distribuidos a lo largo del tiempo. Por tanto en las compañías grandes, la mayoría de los administradores, desde el director general hasta los gerentes de unidades individuales de producción u otros departamentos recurren a los especialistas financieros.

Por lo general, las innovaciones financieras no las plantea una autoridad central, sino que surgen de las acciones individuales de empresarios y empresas. Las fuerzas económicas fundamentales que favorecen la innovación financiera son esencialmente las mismas que las de la innovación en general, Brealey (28).

Como señaló Adam Smith<sup>2</sup>:

*“Cada individuo se esfuerza en emplear su capital para que su producto sea del valor máximo. Generalmente no se trata de promover el interés público ni está muy consciente de la magnitud en que lo promueve. Solo se preocupa por su propia seguridad, por su propia ganancia. Y en esto lo guía una mano invisible para promover un fin que no era parte de su intención. Al buscar su propio interés, frecuentemente promueve el de la sociedad de manera más efectiva que si intentara promoverlo en forma deliberada”.*

---

<sup>2</sup> En su obra Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones “La riqueza de las naciones” del año 1776.



---

Por tanto, la fuerza económica fundamental detrás de la innovación financiera es la competencia, que generalmente conduce a mejoras en la forma en la que se desempeñan las funciones financieras. Para poder hacer un análisis financiero se necesita tener la información veraz, oportuna, y confiable, dicha información se obtiene de los estados financieros los cuales cumplen tres funciones importantes, Bodie (29):

- ✓ Proporcionan información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de la situación actual de ésta y su desempeño financiero anterior.

Aunque los estados financieros publicados rara vez proporcionan suficiente información para permitir llegar a juicios concluyentes acerca del desempeño de la compañía, proporcionan indicios importantes acerca de aspectos de las operaciones de la empresa que deben examinarse con mayor cuidado. En ocasiones una minuciosa auditoría de los estados financieros permite detectar una mala administración e incluso un fraude.

- ✓ Los estados financieros proporcionan a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar metas de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa.

Las juntas directivas utilizan los estados financieros para establecer metas de desempeño para la administración. Por ejemplo, la junta puede establecer metas en términos de una tasa de crecimiento de las utilidades contables o del rendimiento del capital. Los acreedores frecuentemente especifican restricciones a las acciones de la administración en función de medidas como la razón activo circulante-pasivo circulante.



- ✓ Los estados financieros proporcionan plantillas convenientes para la planeación financiera.

Mediante la preparación de proyecciones de estados de resultados, balances y estados de flujo de efectivo para la compañía en su conjunto, los administradores pueden comprobar la congruencia global de los planes separados elaborados proyecto por proyecto y estimar los requerimientos totales de financiamiento de la empresa.

La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento.

Mientras la duración del horizonte de planeación es otro elemento importante de la planeación financiera. En general, cuanto más largo es el horizonte, menos detallado será el plan financiero. Un plan financiero de cinco años consistirá típicamente en un conjunto de pronósticos de estados de resultados y de balances generales (proforma).

Las decisiones financieras de la empresa engloban las decisiones de inversión y las decisiones de financiación, así como también las decisiones relativas al reparto de dividendos, en base a las ganancias obtenidas.



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. México. Mc Graw-Hill.
- (2) Perdomo, A. (2002). Planeación financiera para épocas normal y de inflación. México. 6ª ed. Thomson editores.
- (3) Ramírez, J. (2009). Economía y territorio en América Latina y el Caribe, desigualdades y políticas. Santiago de Chile. CEPAL.
- (4) Bazarte, A. (2007). Panorama de la economía mexicana en un mundo global. México. Editorial IPN.
- (5) Batres, R. (2006). Competitividad y desarrollo internacional. Como lograrlo en México. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- (6) Bazarte, A. (2007). Ob. Cit. Ref. 4.
- (7) Batres, R. (2006). Ob. Cit. Ref. 5.
- (8) Hernández, E. (2000). La competitividad industrial en México. México. UAM. Editorial Plaza y Valdez editores.
- (9) Batres, R. (2006). Ob. Cit. Ref. 5.
- (10) Batres, R. (2006). Ob. Cit. Ref. 5.
- (11) Calva, J. (2000). México más allá del neoliberalismo. México. Plaza & janes editores.
- (12) <http://www.economia.gob.mx> Fecha de consulta: 12 de marzo de 2010.
- (13) Hernández, E. (2000). Ob. Cit. Ref. 8.
- (14) Pau, C., Navascues, G. (2001). Manual de logística integral. Madrid. Díaz de Santos.
- (15) Serra, F. (2005). La Logística empresarial en el nuevo milenio. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- (16) Ibídem.
- (17) Batres, R. (2006). Ob. Cit. Ref. 5.
- (18) Batres, R. (2006). Ob. Cit. Ref. 5.
- (19) Serra, F. (2005). Ob. Cit. Ref. 15.



- 
- (20) Batres, R. (2006). Ob. Cit. Ref. 5.
  - (21) Bazarte, A. (2007). Ob. Cit. Ref. 4.
  - (22) Hernández, E. (2000). Ob. Cit. Ref. 8.
  - (23) Brealey, M. (2004). Principios de Finanzas Corporativas. México. Mc Graw Hill, 7ª edición.
  - (24) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 2.
  - (25) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 2.
  - (26) Bodie, Z. Merton, R. (2003). Finanzas. México. Pearson Educación Prentice Hall.
  - (27) *Ibíd.*
  - (28) Brealey, M. (2004). Ob. Cit. Ref. 23.
  - (29) Bodie, Z. Merton, R. (2003). Ob. Cit. Ref. 26.



---

# **CAPITULO 3.**

## **Modelos de planeación estratégica financiera.**



---

### 3. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.

#### **Generalidades.**

En la actualidad las finanzas son un área relevante de la economía y la administración, importante para el inversionista individual, las personas interesadas en planes de jubilación, el agente de la bolsa o el gerente de finanzas de una empresa. Cualquiera de ellos se enfrenta a situaciones que requieren decisiones y una forma de análisis particular que requiere conocimiento de economía, matemáticas y administración.

Una empresa necesita una gran variedad de activos reales, muchos de ellos son activos tangibles, tales como máquinas, vehículos y oficinas; otros son intangibles, como conocimiento técnico, marcas comerciales y patentes. Para obtener estos recursos, la empresa requiere el dinero necesario para realizar sus operaciones.

Como ya se ha explicado anteriormente, el término “empresa” se deriva de emprender, entonces un empresario es un emprendedor continuo con una actitud de reto frente a la vida, es una sociedad que impulsa la economía del país en los distintos sectores económicos.



---

### **3.1. Finanzas corporativas.**

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Existen dos características que distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras, se distribuyen a lo largo del tiempo y generalmente no son conocidos con anticipación, Bodie (1).

El concepto tradicional de las finanzas, nos refiere que tienen por objeto la maximización de los recursos de la empresa, es decir, buscar la consecución de recursos de las fuentes baratas disponibles y su aplicación en los proyectos que resulten productivos o rentables disminuyendo el riesgo en las operaciones que realizan las empresas.

Por tal motivo, existe una gran variedad de acciones financieras para tomar las decisiones más adecuadas, respecto a los recursos de la empresa. El concepto de finanzas es entendido como el hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos, para esto es necesario aplicar la planeación, Haime (2).

Para Gitman (3), las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero, es decir, sus objetivo es el de administrar el dinero, se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados, y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

Dumrauf (4) afirma que, las finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se aborda todo lo concerniente al valor. Se ocupa de tomar las mejores decisiones para aumentar la riqueza de los accionistas, es decir el valor de sus acciones.



---

Las principales áreas de oportunidad de las finanzas, en cuanto a las oportunidades de carrera en finanzas, se dividen en: servicios financieros y finanzas administrativas. Los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que tiene por objeto diseñar y proporcionar asesoría y productos financieros a los usuarios.

Las finanzas administrativas las realiza el administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros son los encargados de cualquier asunto financiero de las empresas, realiza tareas tan diversas como la planificación, la extensión de créditos a clientes, la evaluación de inversiones, etc.

Dentro de una empresa las personas que trabajan en cada una de las áreas de responsabilidad deben interactuar, el área de finanzas debe considerar cada departamento para la consecución de sus objetivos. El campo de las finanzas esta relacionado estrechamente con la economía, ya que se debe estar atento a los niveles de la actividad económica, utiliza el análisis de la oferta y la demanda, así como también el análisis de costos y beneficios marginales, Haime (5).

Además tiene relación con la contabilidad, ya que la contabilidad evalúa su posición financiera, cumple con los informes que se requieren, elabora los estados financieros. Por otro lado el administrador financiero destaca sobre todo los flujos de efectivo, es decir las entradas y salidas de efectivo, mantiene la solvencia de la empresa mediante la planeación de los flujos de efectivo necesarios para cubrir sus obligaciones y adquirir los activos necesarios con el fin de lograr las metas de la empresa.

Los administradores financieros evalúan los estados financieros, generan datos adicionales y toman decisiones según su evaluación de los rendimientos y riesgos relacionados.



### 3.1.1. Objetivo de las finanzas corporativas.

El objetivo de las finanzas es la maximización de la riqueza de los accionistas de las empresas. En la práctica se puede observar que los accionistas buscan apoyo de administradores para la consecución de sus objetivos, pero el hecho de que los administradores actúen de acuerdo a los intereses de los accionistas depende de dos factores: la forma en que son remunerados y el control de la empresa. Dentro de las decisiones financieras (figura 8), están las decisiones de inversión, de financiamiento y de políticas de dividendos, Haime (6).



Figura 8. Decisiones financieras en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Las finanzas corporativas es un área donde puede desempeñarse un administrador financiero, además puede involucrarse en las inversiones o en el mercado de capitales, aunque las tres utilizan los mismos principios y envuelven las mismas transacciones financieras, son tratados desde diferentes puntos de vista, dentro del ámbito de las finanzas corporativas, el ejecutivo financiero administra fondos propios o de la institución a la que pertenece y en el ámbito de las inversiones financieras y del mercado de capitales administra fondos de terceros.



---

Dentro de las finanzas de la empresa las decisiones pueden ser de inversión, de financiamiento y de política de dividendos. Las decisiones de inversión son importantes para la empresa, consideran principalmente los activos que la empresa debe comprar, respetando el principio de que el valor de este siempre debe ser mayor a su costo para incrementar el valor de la empresa.

Las decisiones de financiamiento determinan el modo en que la empresa financia las decisiones de inversión, es la forma en que la empresa obtiene dinero a través de deuda o de acciones. En lo que respecta a las decisiones de política de dividendos, aparecen relacionadas con la distribución de las ganancias de la empresa. Estas decisiones en su forma simple del día con día están muy ligadas con la administración financiera de corto plazo, ya que se realiza en funciones más operativas, mientras que las finanzas corporativas aparecen reservadas para la planeación de largo plazo.



### 3.1.2 Administración financiera.

La administración financiera consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma (figura 9).



Figura 9. Fines u objetivos de la administración financiera.

Fuente: Basado en Perdomo (2002).

La administración financiera puede enfocarse desde cinco puntos a considerar, Haime (7):

- ✓ Recopilación de información.
- ✓ Análisis financiero.
- ✓ Planeación estratégica financiera.
- ✓ Control financiero.
- ✓ Toma de decisiones.



---

Dentro de los puntos que deben considerarse para la planeación financiera, es de suma importancia tener toda la información que será utilizada y que esta sea confiable para poder realizar el análisis financiero, obteniendo resultados veraces, una vez hecho el análisis se planea el futuro con base en el estudio previo.

La planeación estratégica aplicada a las finanzas es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objetivo de planear el quehacer y prevenir su posible problemática. Una vez llevado a cabo el plan de acción debe prevalecer el control financiero, que estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro económico-financiero de una empresa, afín de detectar las variaciones y desviaciones para corregirlas y finalmente tomar decisiones respecto a la planeación en busca de lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

Hoy en día, la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general, no obstante en el tiempo pasado solo debía ocuparse de la obtención de los fondos junto con el estado de la caja general de dicha empresa.

La combinación de factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante además de la importancia que representan las operaciones de administración financiera internacional es la principal causa por la cual los gerentes financieros ahora deben ocuparse de asumir sus respectivas responsabilidades de dirección general, Gitman (8).



---

Estos factores han obligado a las instituciones empresariales a tener un grado de flexibilidad para poder sobrevivir como un medio expuesto a los cambios permanentes, es por eso que la administración financiera de las empresas debe adaptarse al cambio para poder lograr el correcto planeamiento del manejo de los fondos que posee; estos aspectos tienen mucha influencia en la economía en general.

Es conveniente tener especial cuidado, ya que en la medida en que los fondos sean asignados en una forma equivocada, el crecimiento de la economía será muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioro de toda la empresa en general y su entorno.

La asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad empresarial como para también asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus deseos. Es tarea del administrador financiero, establecer la asignación de fondos, a fin de que ayude a que la empresa se fortalezca en cuanto a su vitalidad y crecimiento en toda la economía de la misma.



### 3.1.3 Acciones del administrador financiero.

El administrador financiero participa continuamente en el análisis y la planeación de las finanzas, sus principales actividades o acciones que realiza son tomar decisiones de inversión y financiamiento, como se ha mencionado anteriormente, debe hacer recomendaciones en las decisiones que finalmente toma la junta directiva de la empresa. Además, debe llevar a cabo acciones para lograr los objetivos de los propietarios de la empresa y sus accionistas. Abarca todas las áreas de la empresa, en las que participa de manera activa.

Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la planeación y análisis financiero, tesorería, contraloría, auditoría interna y frecuentemente los de informática y coordinación de la planeación estratégica.

Actualmente el papel del administrador financiero es primordial en el desempeño, planeación y desarrollo de las organizaciones que desean ser líderes en su ramo, algunas de las responsabilidades del administrador financiero se muestran a continuación (figura 10), IMEF (9):



Figura 10. Áreas de responsabilidad del administrador financiero.

Fuente: Basado en Haime (2008).



---

## **Planeación estratégica.**

Una de las responsabilidades que tiene el administrador financiero como miembro de la alta dirección, es que participa en forma destacada en los procesos de planeación de la organización, a fin de permitir crear valor y asegurar la permanencia de la empresa.

La planeación estratégica consiste, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; se define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.

Dentro de la planeación se debe definir la misión, la visión, definir los objetivos, establecer las políticas, estrategias y tácticas a seguir. Las funciones que debe seguir un administrador financiero son, el análisis y evaluación del entorno, formulación de premisas para la planeación, presupuestos, análisis de alternativas y sensibilidad, evaluación financiera de proyectos de inversión, asignación de recursos, programas de mejoramiento de la productividad y la eficiencia.

## **Planeación y análisis financiero.**

Determina cuáles serán los recursos necesarios para emprender y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa, en conjunto con las fuentes de financiamiento, para tener en forma oportuna, suficiente y económica dichos recursos. Está encaminada a la capacidad de generar flujos de efectivo y a las acciones que generan valor agregado, Moreno (10).



---

Las funciones principales de esta área son los presupuestos a corto plazo, planeación de la estructura financiera, creación de valor para los accionistas, evaluación del desempeño, análisis de estados financieros, análisis de rentabilidad.

### **Administración financiera y tesorería.**

Basada en la transformación que experimentan los recursos de la empresa a través del desarrollo del ciclo financiero, para evitar algún despilfarro en su utilización, en concreto en el capital de trabajo.

Las principales acciones dentro de la administración financiera son la obtención de financiamientos, la relación con las instituciones financieras, con los accionistas e inversionistas, la utilización y manejo de operaciones en el mercado de dinero y capitales y la administración de crédito y cobranza.

### **Contraloría.**

Es el proceso de control que utiliza los sistemas contables como apoyo a la estrategia global de la organización. Los sistemas de información contable deben estar diseñados para proporcionar la información necesaria sobre la producción y operación general de la empresa, para que sirvan de base para establecer la supervisión de las responsabilidades administrativas, Perdomo (11).

Dentro de sus funciones esta la generación de información financiera, sistemas y políticas contables, consolidación de estados financieros, sistemas y control de costos, control de precios de transferencia, planeación y estrategias fiscales, entre otras.



---

### **Administración de riesgos.**

Establece los lineamientos para la adecuada administración de los riesgos de la empresa, y del entorno, así como involucrar a toda la organización en su manejo para detectar y aprovechar las oportunidades en esta materia. Haciendo un adecuado análisis de los riesgos que pueden afectar al negocio, a la volatilidad económica, inestabilidad de las monedas y diversos factores económicos y financieros.

### **Informática y sistemas.**

Consiste en introducir procesos y sistemas computarizados para la generación de la información financiera y contable, así como con aplicaciones de planeación y control de todas las operaciones de la empresa, desde plataformas eficientes y fáciles de operar.

### **Administración del factor humano.**

Es el desarrollo de las tareas de administración del personal del área financiera, la evaluación de programas de prestaciones e incentivos y los planes de ahorro e inversión. El personal es un factor clave en la generación de crecimiento de las empresas modernas.

### **Auditoria.**

Enfocada en evitar errores en vez de detectarlos, el mayor riesgo de los negocios actuales en donde el volumen de las transacciones puede afectar negativamente su valor, hace indispensable prevenir los posibles errores antes de cometerlos, Dumrauf (12).





---

## 3.2 La planeación y la estrategia financiera.

### 3.2.1 La planeación estratégica.

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. La planeación se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes tipos de planes, Hernández (13):

**Planes Estratégicos.** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

**Tácticos o funcionales.** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

**Operativos.** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.



Según Reyes Ponce, (14): *“la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”*.

Mientras que para Massie, (15): *“es un método por el cual el administrador ve hacia futuro y descubre los cursos alternos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos”*.

Para Fernández Arena, (16): *“la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”*.

De las anteriores definiciones se puede concluir que la planeación es una actividad cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado con los medios que cuenta la empresa y establecer los que requiere para lograrlo. Las etapas de la planeación son: los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos (figura 11).



Figura 11. Etapas de la planeación.

Fuente: Elaboración propia.



---

Un buen plan es aquel que nos facilita la elaboración de un excelente análisis de situación y permite que la ruta elegida sea mucho más precisa para evitar desvíos, así como también analiza las causas y los efectos que están relacionados a una decisión real en un periodo de tiempo.

Las estrategias se definen como cursos de acción que presentan alternativas para la dirección, de una manera adecuada empleando los recursos para lograr los objetivos. Los componentes de una estrategia empresarial son: los objetivos de la empresa, el plan de acción, los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones, Paul (17).

Desde tiempos remotos, conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad, la construcción de escenarios futuros mediante tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planeación estratégica, permiten predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte más probable.

Perdomo (18), define a la planeación estratégica como: *“conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados o corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta al organismo social”*.

La planeación estratégica consiste en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; es decir, define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno.



---

### **3.2.2 Evolución del pensamiento financiero.**

Planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de empresa, se debe planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace.

El pensamiento financiero ha evolucionado y este se dio cuando la dirección financiera empezó a considerarse como materia específica a comienzos del siglo XX. Los temas financieros se estudiaban antes en los libros de economía general, siendo el problema más estudiado todo lo relacionado con las fuentes de financiación de las empresas.

En las primeras décadas del siglo XX la información de grandes empresas obligo a la emisión en masa de títulos de valores, tanto de renta fija como de renta variable. A pesar de la existencia de estas emisiones de títulos en los mercados financieros, el público inversor no tenía conocimiento sobre su verdadero valor, Arroyo (19).

Una de las razones de la falta de conocimiento es que las empresas no daban casi información sobre su situación financiera, llegó a haber empresas que no daban más que las sumas del activo y del pasivo de su balance.

Esta situación degenero una serie de fraudes que las leyes de los diferentes países intentaron corregir poco a poco, obligando a las sociedades a publicar documentos financieros que permitieran su evaluación. En la década de 1920 a 1930, las empresas forzadas por el desarrollo industrial, necesitaron más fondos para su financiación.



---

Las emisiones de acciones fueron la forma de financiación de las empresas, que resulto preferida por el publico inversor, así como también comenzó el interés por la organización interna de la empresa. Otro factor fue la crisis económica de 1929, que obligo a los directivos empresariales a concentrarse en el mantenimiento de la liquidez, la supervivencia de sus sociedades. Como consecuencia de las pérdidas sufridas por los inversores y prestamistas, las leyes obligaron a una información financiera mucho más completa.

Pero la información financiera debía ser más detallada, que permitiera el análisis de dicha información, de manera que surgió la figura del analista de inversiones, persona capaz de comparar las diferentes empresas, desde el punto de vista de la solidez de su estructura financiera y de su rentabilidad. Esto nos refleja que en aquella época, se consideraba a la empresa desde el punto de vista externo, sin dar todavía importancia a la toma de decisiones dentro de la misma.

Desde los años 50, la dirección financiera ha ido adoptando su actual aspecto, el papel principal de del director financiero yo no es solamente obtener fondos, sino la concreta aplicación de los mismos. Se le da la importancia que merecen a los estados financieros, así como al flujo de caja, como herramientas poderosas para la toma de decisiones, Arroyo (20).

A partir de los años 60, comenzó la aplicación de los métodos cuantitativos y de la informática a la dirección financiera. Los años 70 se vieron marcados por una recesión mundial que tuvo origen en la crisis del petróleo y se propago debido a la internacionalización de la economía.



---

Durante los últimos treinta años las finanzas han sufrido un proceso de cambio que modificó sustancialmente la visión de esta disciplina. Los avances en el entendimiento de los problemas financieros y el surgimiento de nuevos cuestionamientos, la han llevado a un nivel de complejidad que requiere no solo de la teoría y práctica financiera sino también del dominio de otras disciplinas que la complementan.

La teoría sobre la micro estructura de los mercados abarca aspectos como la medición de los costos, la liquidez del mercado, la competencia y sus efectos, el comportamiento de los agentes entre otros, además incorpora las características de la actividad bancaria, Gitman (21).

Por otro lado, la reciente literatura sobre las finanzas corporativas está concentrada en el tema de la gobernabilidad y el conflicto de intereses entre los directivos y accionistas de una firma. Una buena estructura de gobernabilidad es aquella que escoge a los individuos altamente hábiles para la dirección y los responsabiliza de las inversiones.

Inicialmente, las finanzas eran vistas como una ciencia independiente de la economía, mientras las finanzas se caracterizaban por su inclinación hacia los procedimientos prácticos en los asuntos financieros, la economía mantenía su visión fundamentalmente teórica. Sin embargo, el acercamiento hacia la frontera del conocimiento ha generado la convergencia de estas dos ciencias en el transito del saber.



Las teorías económicas sobre la incertidumbre y el riesgo han sido aplicadas en el estudio del comportamiento de las inversiones en los mercados financieros, la aceptación de estos conceptos en la teoría financiera es la esencia de las finanzas modernas. La intersección entre los factores económicos y financieros, da como resultado el área de “economía financiera”, que esta basada en la aplicación de la teoría microeconómica a los problemas financieros, la teoría financiera requiere de la econometría para la aplicación de los principios económicos y financieros (figura 12).



Figura 12. Evolución del pensamiento financiero.

Fuente: elaboración propia.

Durante esta transición del conocimiento en las finanzas se desarrollaron valiosas teorías sobre diversas áreas que han requerido del dominio de otras disciplinas como las matemáticas, la contabilidad, administración, estadística, economía y econometría. La esencia de estas teorías se encuentra en la aplicación de principios económicos sobre la incertidumbre y el riesgo a los problemas financieros.



---

Hablar de la teoría de la incertidumbre, la cual está basada en el análisis de las decisiones individuales y el equilibrio de mercado, en un entorno en el que los agentes están limitados por la falta de información y conocimiento acerca de las diversas situaciones y oportunidades que se presentan. Mientras que el riesgo juega un papel fundamental en el proceso de intermediación, el riesgo es la raíz de la intermediación financiera y su razón de ser, el origen de la banca se fundamenta en sus funciones de transformación y manejo, Sholtens, (22).

Hoy en día el director financiero, participa entre otras: en las decisiones sobre el tamaño de la empresa, sobre la composición de los activos: dimensiones del activo fijo comparado con el activo circulante y selección de inversiones, en la estructura financiera del pasivo: estructura de su capital y determinación de las fuentes de financiación adecuadas para la empresa.

Para que una empresa logre su objetivo se requiere de una buena administración, en este caso le corresponde a la administración financiera que se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Algunas de sus funciones son la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una empresa.



---

### 3.2.3 La planeación estratégica financiera.

Entendida como la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objetivo de planear las actividades a realizar, definir sus estrategias, prevenir su posible problemática y tomar las medidas para solucionarla, siempre acorde a la estrategia integral de la organización, Haime (23).

El proceso de planeación estratégica financiera (PEF) tiene tres elementos clave:

- ✓ La planeación del efectivo. Consiste en la elaboración de presupuestos de caja.
- ✓ La planeación de utilidades. Se obtiene de los estados financieros pro-forma.
- ✓ Los presupuestos de caja y los estados pro-forma son útiles para la planeación financiera y son parte de la información que exigen los prestamistas.

Su objetivo es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera, reduciendo el grado de incertidumbre, Ortega (24).

Un administrador financiero debe planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el patrimonio de una empresa, de esta manera cada departamento debe entregar cierta información necesaria para que el administrador pueda realizar su función. Todas las decisiones de negocios tienen efectos financieros, por lo que todos los administradores financieros deben estar atentos a todas las operaciones de la organización, Ortega (25).



---

Algunos de los logros que se obtienen mediante el proceso de planeación son:

- ✓ Interacciones. Es decir los vínculos entre las propuestas de inversión para las diversas actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles.
- ✓ Opciones. Da la oportunidad a la empresa para que desarrolle, analice y compare distintos escenarios de una forma constante, evaluando el efecto que puede tener en un futuro.
- ✓ Factibilidad. Impone una estructura unificada para conciliar las diferentes metas y objetivos, que deben ser consistentes.
- ✓ Prevención de sorpresas. Que se consigue con la oportunidad que tiene la empresa de identificar lo que podría ocurrirle al tomar ciertas decisiones, Ross (26).

La PEF no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, debe ser un proceso continuo, de la planeación a la implantación y al control, es decir debe ser un ciclo que una vez concluido debe iniciar con una nueva visión, basado en los resultados obtenidos y así sucesivamente. Es prudente que este en búsqueda de constantes estrategias a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa, Perdomo (27).

El ciclo de PEF de una empresa de bienes o servicios puede dividirse en varias etapas, Bodie (28):

1. Los administradores pronostican los factores externos clave que determinan la demanda de los productos de la empresa y sus costos de producción. Estos factores incluyen el nivel de actividad económica en los mercados en los cuales la empresa vende sus productos u ofrece sus servicios, la inflación, tipos de cambio, tasas de interés, la producción y los precios de los competidores de la empresa.



---

2. Con base en estos factores externos y sus propias decisiones tentativas referentes a los gastos de inversión, niveles de producción, gastos de investigación, marketing y pago de dividendos, los gerentes pronostican los ingresos de la empresa, gastos y flujos de efectivo y estiman las necesidades implícitas de financiamiento externo. Comprueban que los resultados financieros futuros de la empresa sean congruentes con su plan estratégico para crear valor para los accionistas y que esté disponible el financiamiento para implantar el plan.

Si existen contradicciones o incongruencias, entonces los administradores revisan sus decisiones hasta que alcanzan un plan factible, que se convierta en un diseño para las decisiones de operación de la empresa durante el año. Es una buena práctica preparar planes de contingencia en caso de que alguno de los pronósticos resulte erróneo, Haime (29).

3. Con base en el plan, los administradores de más alto nivel establecen metas específicas de desempeño para ellos mismos y sus subordinados.

4. El desempeño real se mide a intervalos regulares (ya sea mensual o trimestralmente), debe compararse con las metas fijadas en el plan y tomar las acciones correctivas necesarias. La administración puede ajustar las metas durante el año para tomar en cuenta desviaciones grandes respecto de los valores pronosticados.

5. Al final de cada año, deben distribuirse recompensas (por ejemplo, bonos aumentos de sueldo) y se inicia de nuevo el ciclo de planeación. Por lo general, los planes financieros están incorporados en modelos cuantitativos derivados totalmente o en parte de los estados financieros de la empresa.



---

La PEF es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento, Bodie (30).

La duración del horizonte de planeación es otro elemento importante de la planeación financiera. En general, cuanto más largo es el horizonte, menos detallado será el plan financiero. Un plan financiero de cinco años consistirá típicamente en un conjunto de pronósticos de estados de resultados y de balances generales (pro-forma) que mostrarán solo categorías generales con pocos detalles.

Por otro lado, un plan financiero para el mes siguiente mostrará pronósticos detallados de flujos positivos y flujos negativos de efectivo. Una de las fuentes principales para una buena planeación financiera son los estados financieros, y estos a su vez cumplen con tres funciones económicas importantes:

- ✓ Proporcionan información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de la situación actual y el desempeño pasado de la empresa.
- ✓ Ofrecen una forma conveniente a los propietarios y acreedores para establecer metas de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa.
- ✓ Proporcionan plantillas convenientes para la planeación financiera.



---

Una herramienta muy importante para la PEF son los presupuestos, que son la técnica mediante la cual se hace una estimación programada de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener una empresa en un periodo determinado, es decir es un conjunto de pronósticos.

Las características de los presupuestos son: forman parte de los métodos de planeación financiera, agrupan en su conjunto estimaciones programadas, pueden ser basados sobre datos estadísticos, de condición de operación y resultados financieros a obtener, se aplican en el ejercicio o periodos futuros, pueden ser dentro de una empresa pública, privada, social o mixta.

Para elaborar un modelo de PEF, se requieren de ciertos componentes comunes a todas las empresas, tales como: pronóstico de ventas, estados financieros pro-forma, requerimiento de activos, requerimientos financieros y supuestos económicos, que pueden ser algunos sucesos que ocurran en la economía del país, Ross (31).

Cuando se quiere una correcta planeación financiera se requiere de guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo y corto plazo. Los planes financieros a largo plazo son por un periodo de 2 a 10 años, reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa, identifican amenazas y oportunidades, reduciendo la incertidumbre, se hace el presupuesto de capital, evalúan las inversiones, etc.

Mientras que los planes financieros a corto plazo son de 1 a 2 años, se obtienen resultados esperados a una fecha próxima, se pronostican las ventas y las formas de información operacional y financiera, se elaboran presupuestos de operación, efectivo, ingresos, gastos, que refleje el disponible para afrontar necesidades, buscando la liquidez y rentabilidad de la empresa, Gitman (32).



---

Las características de la PEF son:

- ✓ Es dirigida desde los máximos directivos
- ✓ Su proceso de formulación se realiza consistentemente, pero además se hace con apoyo de oportunidades, amenazas y problemas de la empresa.
- ✓ Tiene una perspectiva integral.
- ✓ En los planes estratégicos se definen tanto los fines como los medios que serán utilizados.
- ✓ Es un proceso dinámico y se ajusta a las condiciones cambiantes, conforme se hace necesario.
- ✓ El factor incertidumbre juega un papel importante.

La planeación financiera tiene varios métodos, que estos a su vez tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos, mediante la acertada toma de decisiones. Se pueden clasificar a los métodos de planeación financiera como, Perdomo (33):

- ✓ Punto de equilibrio global.
- ✓ Punto de equilibrio en unidades de producción.
- ✓ Palanca y riesgo de operación y financiero.
- ✓ Pronósticos financieros.
- ✓ Presupuestos financieros.
- ✓ Proyectos de inversión.
- ✓ Arrendamiento financiero.
- ✓ Estados financieros pro-forma.



---

Recordando que una de las herramientas para la creación de un modelo de planeación financiera son las ventas, se consideran tres elementos para una planeación integral, Perdomo (34):

- ✓ Plan de operaciones, expresado en un Estado de Resultados Pro-forma.
- ✓ Plan de inversiones, expresado en un Balance General Pro-forma.
- ✓ Plan de efectivo, expresado en un Estado de Flujo de Efectivo Pro-forma.

El paso más importante de la planeación estratégica financiera es la fijación de las metas de la entidad, estas determinaran sus actividades por largo tiempo, incluyen su revisión y comprensión, la definición de la misión y el establecimiento de los objetivos que traducen esa misión en términos concretos.

Una vez que se ha definido la misión de la organización y que la misma se ha planeado en objetivos concretos, deben ser claramente comunicados por toda la organización. Así como también debe tener en cuenta como pueden influir los cambios del ambiente económico, tecnológico, social, político, etc.



---

### 3.3 Objetivos estratégicos empresariales.

La PEF es un proceso que inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr dichos objetivos, desarrollando planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Además su filosofía es tener una actitud, una forma de vida empresarial, en su estructura abarca los tipos de planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En toda empresa debe destacar su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, es por esta razón que expresan una misión y visión organizacional.

La misión guía la continuidad de una organización para que logre sus objetivos, se desarrolle como el concepto para diseñar y manejar la comunicación estratégica tendiente a posicionar entre clientes y público en general, los productos y la imagen corporativa de una organización, Haime (35).

Por otra parte la visión es una imagen de la empresa en un futuro deseado, describe cómo el mundo (la sociedad en general o la comunidad local) sería teóricamente si la organización fuera exitosa. Las organizaciones pueden tener una visión unificada que puede o no estar articulada en la forma de declaración de la visión. La declaración de misión, esencial para todas las organizaciones, comunica en pocas palabras quién es la organización, qué está tratando de alcanzar y por qué, y dónde y por quién se está realizando el trabajo. Articula el propósito o asunto de la organización, con un máximo de 40 palabras, Esquivias (36).



Todo el personal de la organización debe poder articularla, y aquéllos fuera de la organización deben poder entenderla. La misión debe transmitir los siguientes elementos (figura 13).

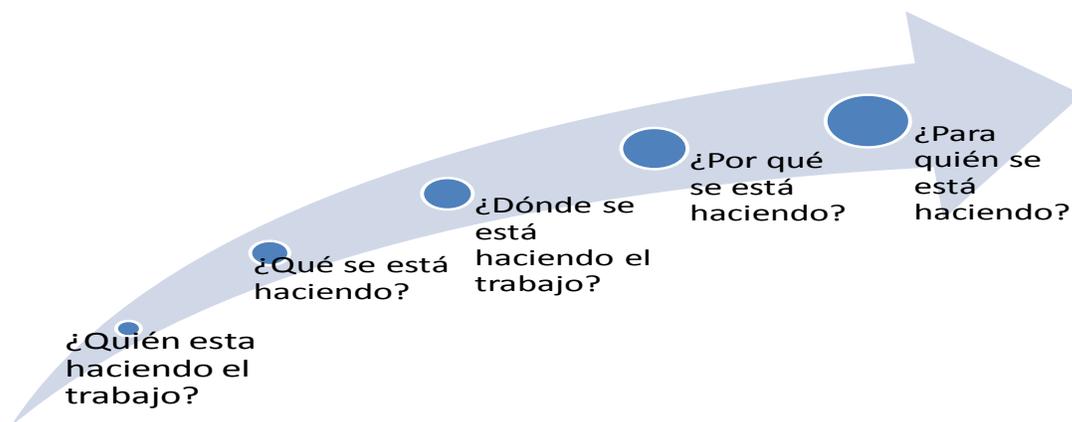


Figura 13. Elementos de la misión de una empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En algunos casos, las organizaciones han descubierto que se han alejado de su misión. Esto ha ocurrido cuando las organizaciones deciden tomar ventaja de los fondos que ofrece un donante para actividades que no necesariamente están o encajan con la misión de la organización o su plan estratégico. Algunas veces este tipo de movimiento ha sido beneficioso para la organización; aunque a menudo, el resultado ha sido que el donante establece sus condiciones. La existencia de un plan estratégico ayuda a asegurar que ésta se dirija a sí misma, en lugar de dejar que otros decidan cómo y dónde trabaja.



### 3.3.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas).

Para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se sustenta en cuatro elementos fundamentales de la planeación estratégica financiera (figura 14), Haime (37):

- ✓ El futuro. Se refiere al futuro de las decisiones tomadas en el momento presente sobre la base del pensamiento macro de la organización.
- ✓ La metodología. Ya que es proceso continuo y sistemático, cuyo principio es el establecimiento de metas, con políticas y estrategias bien definidas.
- ✓ La filosofía. Al percibirse como una forma de vida, es una actitud que requiere dedicación y determinación de sus integrantes, para buscar el logro de los objetivos dentro de la organización.
- ✓ La estructura. Basada en los planes operativos, presupuestos a corto y largo plazo, programas y planes estratégicos.

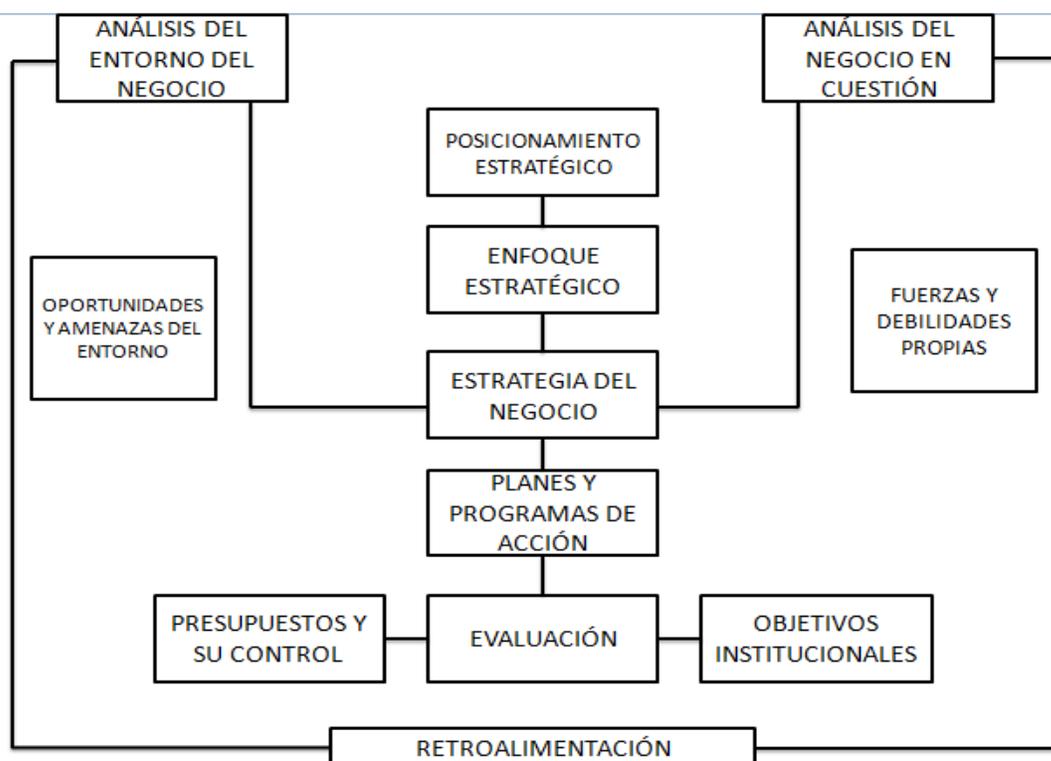


Figura 14. Metodología para una adecuada planeación.  
Fuente: Basado en Haime (2008).



---

La clasificación y análisis FODA, debe realizarse desde el punto de vista de la organización, a fin de identificarlos como circunstancias internas o externas, las circunstancias internas comprenden:

### **Fortalezas.**

Se refiere a los aspectos positivos internos de la propia organización y que están bajo su control e influencia. Son los conocimientos, activos, tecnología, capital financiero y humano, experiencias que le brindan diferencias favorables a la empresa respecto de sus competidores y que le son inherentes y propios.

Las fortalezas se logran y acrecientan desde la empresa sin que elementos externos influyan en esos logros.

### **Debilidades.**

Son los factores negativos de la empresa que en algún momento la pueden llevar a una crisis o que la debilitan ante sus competidores y cuya solución está en manos de la propia organización. Consideradas deficiencias inherentes a la organización que pueden existir desde la creación de la misma, o bien que hayan sido generadas internamente durante su desempeño en el medio de los negocios.

Las circunstancias externas que rodean a la empresa son:

### **Oportunidades.**

Se refiere a las situaciones que existen en el medio ambiente de negocios que la organización aun no contempla o incorpora a sus operaciones y planes. Son hechos o circunstancias externos a la empresa que pueden ser aprovechados por esta para reforzar su posición competitiva.



---

En muchas ocasiones se confunde una debilidad con la oportunidad de eliminarla y así mejorar la posición propia de la organización.

### **Amenazas.**

Representados como elementos existentes en el medio ambiente empresarial y social que rodea a la empresa, externos a ella y que están fuera de su control. La forma de mitigarlas es conociéndolas y llevando a cabo acciones para contrarrestarlas o para reducir su efecto negativo en la organización.



### 3.3.2 Métodos de planeación estratégica financiera.

Un modelo es algo que se asemeja en apariencia o se comporta en forma parecida a un objeto real, que permite construir un futuro sobre la empresa, los modelos se clasifican según su horizonte de planeación, entendido el horizonte como el tiempo en que la proyección se extiende hacia al futuro, pudiendo ser a corto o largo plazo, Saldivar (38).

Los modelos encierran diferentes métodos para obtener resultados, en el área de finanzas existen diversos métodos de planeación financiera, que son técnicas que aplica el profesional para la evaluación financiera proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta, Perdomo (39). Tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas para conocer y evaluar las cifras que prevalecerán en el futuro. A continuación se muestran los métodos aplicables en la PEF (figura 15).



Figura 15. Métodos de planeación estratégica financiera.

Fuente: Basado en Perdomo (2002).



---

En el Punto de Equilibrio global mediante la clasificación de los costos fijos y variables de la empresa así como las ventas, estamos en condiciones de saber el monto hasta donde debe vender para no obtener pérdidas ni ganancias, es decir donde sus ganancias son igual a cero. En este caso las ventas absorben los costos totales. Hablando del método de Punto de Equilibrio en unidades de producción, establece el número de unidades que necesita producir y vender la empresa para absorber sus costos.

A diferencia, el método de palanca y riesgo de operación se da cuando una empresa tiene elevados costos fijos y bajos costos variables, utilizándolos para aprovechar al máximo los cambios en las ventas. Sin embargo el método de palanca y riesgo financiero permite utilizar los ingresos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar las utilidades netas de la empresa, en este caso los intereses trabajarán a favor de la empresa, es decir, serán una palanca, Perdomo (40).

Hablar de pronósticos y presupuestos financieros, se evalúa la situación de la empresa y se proyecta a futuro mediante el uso del presente, el uso de los estados financieros proyectados muestra un panorama de la situación futura de la empresa en distintas situaciones.

Los árboles de decisión presentan una herramienta gráfica de planeación, el cual ofrece diferentes alternativas donde se puede comparar el resultado. El método de proyectos de inversión analiza las oportunidades que puede tener la empresa al invertir en nuevos negocios, ampliar su gama de productos o servicios, detallando la mejor conveniencia a la empresa mediante distintos escenarios.



---

Por otro lado en el método de arrendamiento financiero se hace un contrato en donde se arrienda un activo con un interés a considerar, obteniendo las rentas a un plazo determinado, en donde ambas partes buscan salir beneficiadas. Mientras que en el último método de estados financieros proforma se conjugan hechos futuros, en las prácticas contables afín de obtener estados financieros que describan de una mejor manera la situación financiera de la empresa.



---

### **3.3.3 Plan estratégico financiero para las empresas comercializadoras de artículos de escritura.**

En las empresas comercializadoras surge el problema de la falta o ineficiente administración de recursos financieros, además de enfrentarse a la situación como intermediarios de la competencia informal o de baja calidad que perjudica su desempeño. Por tanto resulta importante elaborar un plan estratégico, con el objeto de enumerar acciones a realizar en las empresas para obtener los resultados deseados en el ámbito financiero.

#### **I. Estudio de mercado.**

En este apartado se analiza el contexto del mercado, la oferta y la demanda de las empresas comercializadoras de artículos de escritura.

#### **II. Evaluación de la localización del negocio.**

Consta de factores geográficos, sociales y económicos para determinar la ubicación de las empresas, el tamaño, organización y administración de las mismas.

#### **III. Análisis FODA.**

En la planeación estratégica financiera las empresas comercializadoras tienen que analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir tanto factores externos, tal como el entorno del negocio y factores internos de las empresas. Aprovechando las oportunidades, conservando las fortalezas, convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.



---

#### **IV. Políticas financieras.**

La visión de las empresas comercializadoras de artículos de escritura, deben tener criterios establecidos en cuanto al manejo de las inversiones y el nivel de deuda que pueden adquirir para perseguir su objetivo. La capacidad de crecimiento y deuda de una empresa va a depender del giro que tenga, la ubicación, y el impacto económico-social al que se enfrente, estableciendo políticas en cuanto a dichas especificaciones.

Algunas de las políticas financieras que se deben utilizar en la empresa son, Perdomo (41):

1. Sobre endeudamiento con bancos:
  - ✓ Especie de moneda.
  - ✓ Monto mínimo y máximo en cada banco.
  - ✓ Tasa máxima de interés.
  - ✓ Plazos mínimo y máximo.
  - ✓ Formas de amortización de los créditos y garantías máximas a otorgar.
  - ✓ Restricciones aceptables en los contratos de crédito.
  - ✓ Características de las instituciones bancarias con las que deben contratarse.
  
2. Sobre endeudamiento con proveedores y acreedores:
  - ✓ Plazos para el pago de facturas por compras de materiales y abastecimientos, recibos o facturas por prestación de servicios.
  - ✓ Descuentos por pronto pago.
  - ✓ Condiciones para la documentación de adeudos.



---

3. Sobre pago de impuestos:

- ✓ Pagos dentro de los términos normales.
- ✓ Pagos diferidos.
- ✓ Pagos anticipados.

4. Sobre financiamiento de adquisiciones de activo fijo:

- ✓ Negociación de plazos con proveedores.
- ✓ Negociación de créditos bancarios a tasas especiales otorgadas por los organismos promotores de exportaciones de los países de origen (en los casos de importación de equipos).

5. Sobre la estructuración de las deudas a plazo mayor de un año:

- ✓ Clases de contrato de crédito.
- ✓ Emisión de obligaciones.
- ✓ Tipos de interés.
- ✓ Plazos para el pago de interés y de las amortizaciones de capital.
- ✓ Garantías específicas.
- ✓ Restricciones aceptables.
- ✓ Cuadro general de condiciones aceptables en los contratos de crédito.

6. Sobre dividendos:

- ✓ Condiciones bajo las cuales procederá el pago de dividendos por razones bursátiles y dentro de las restricciones de los contratos de crédito.
- ✓ Monto máximo de los dividendos en términos de monto por acción y de porcentaje sobre las utilidades del ejercicio al que se refieren.
- ✓ Cuadro de condiciones dentro de las cuales procede decretar dividendos en acciones.



---

7. Sobre existencias en caja y bancos:

- ✓ Establecimiento de normas para el manejo y protección de las existencias en efectivo y para los depósitos en las cuentas bancarias y el retiro de fondos.
- ✓ Normas para la operación con los bancos, que debe tratar.
- ✓ Determinación de los servicios que deberán requerirse de los bancos y normas para llegar a acuerdos sobre los saldos compensatorios que deban mantenerse en cada uno de ellos.

8. Sobre crédito y cobranzas:

- ✓ Condiciones bajo las cuales la empresa podrá efectuar ventas a crédito y determinación de los criterios generales para calificar la solvencia de los clientes.
- ✓ Determinación de las tasas de interés que deben cargarse sobre los saldos insolutos a cargo de los clientes en condiciones normales y en casos de mora.
- ✓ Normas a observar en la actividad de cobranzas.

9. Sobre inversiones en activo fijo:

- ✓ Condiciones bajo las cuales procede la reposición de equipo o de instalaciones, en vez de continuar su utilización con los respectivos gastos de mantenimiento.
- ✓ Criterios para decidir la sustitución de equipo o instalaciones por otros que permitan una mejoría en la calidad, en el volumen de producción, o incorporen otro tipo de ventajas.



---

10. Sobre inversiones de sobrantes temporales de fondos en tesorería:

- ✓ Criterios para seleccionar el tipo de inversiones a realizar, y para la determinación de plazos máximos en función de las distintas tasas de rendimiento.
- ✓ Criterios para pagar obligaciones de distinto tipo con anterioridad a su vencimiento, en función de las tasas de descuento a obtener.

De esta forma, al especificar las políticas financieras que deben seguirse en las empresas comercializadoras estaremos en posibilidades de obtener un control sobre las operaciones que se realizan en dichas empresas.

#### **V. Elaboración e interpretación de estados financieros.**

Una vez procesada la información contable y financiera de la empresa, se tiene la base para el análisis financiero, considerando los acontecimientos pasados y presentes estaremos en condiciones de visualizar el futuro de las empresas.

#### **VI. Elaboración de estados financieros pro-forma.**

Con base en hechos presentes tanto externos como internos, se pronostica el futuro deseado para la empresa, con el propósito de saber los resultados que tendrá la empresa al realizar ciertas actividades.

#### **VII. Análisis de estados financieros mediante las razones financieras.**

Utilizar las razones financieras en el análisis resulta cada vez más necesario, ya que permite realizar comparaciones en los rubros de los estados financieros y en diferentes años. Aplicando indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, Moreno (42).



---

### **VIII. Determinación del Punto de Equilibrio (PE).**

El punto de equilibrio es una herramienta que sirve a las empresas para equiparar las ventas con sus costos fijos y variables, fijando las ventas mínimas que deben realizar para no obtener ni pérdidas ni ganancias.

### **IX. Determinación del Periodo de Recuperación (PR).**

Representa la cantidad de periodos que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de efectivo igualen la inversión inicial.

### **X. Determinación del Valor Presente Neto (VPN).**

Permite reconocer el valor del dinero a través del tiempo en los resultados obtenidos.

### **XI. Determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR).**

Es conveniente saber la tasa de descuento por la cual el valor presente es igual a cero.

### **XII. Análisis, evaluación e interpretación de los resultados obtenidos.**

Con los resultados obtenido al aplicar el análisis con las herramientas anteriores estamos en condiciones de evaluar e interpretar los resultados, si conviene o no lo planeado a futuro, si obtendremos los resultados deseados y que tan bueno es el escenario planteado para ejecutarlo.

### **XIII. Toma de decisiones.**

Las empresas estarán en condiciones de tomar decisiones acertadas ya que han demostrado numéricamente si la empresa comercializadora es rentable, a pesar de las debilidades o amenazas que pueda tener.



---

### **3.4 La planeación estratégica financiera como instrumento de apoyo a las organizaciones empresariales.**

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También puede decirse en forma más simple que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones deben realizarse en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo fue hecho. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento, Moreno (43).

Para planear lo que se quiere hacer deben determinarse los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con que procedimientos y bajo que programas. Para llevar a cabo lo planeado es necesario tener, organización, ejecución y dirección.



---

### 3.4.1 Estados financieros proforma.

La proyección de estados financieros es necesaria ya que utilizan supuestos, con respecto a valores estimados con base en hechos presentes. Es requisito realizar un estado de flujo de efectivo en conjunto con el balance y el estado de resultados, denominado cash flow indirecto, este refleja la información de los dos anteriores y a la vez interactúa con ellos, la denominación de indirecto a la forma de determinar el efectivo en caja, a partir de los cambios en activos y pasivos, Dumrauf (44).

Los puntos de partida del cash flow pueden ser: el resultado operativo, las ventas, la utilidad neta después de impuestos. La proyección del estado de resultados siempre debe ser el primer paso, ya que a partir de los rubros contenidos en este estado, debe definir el nivel de actividad de la compañía hacia el futuro. Cuando pronostica el nivel de ventas en automático se tiene el rubro de gastos y costos que le son inherentes.

Una vez concluida la proyección del estado de resultados, debe hacerse la proyección del balance, existen algunos rubros que se generan con el nivel de ventas, los aumentos o disminuciones de activos fijos, en el caso de las deudas hay que conocer los calendarios de amortización y la política de endeudamiento de la empresa. Además se analiza el rubro de caja y bancos, que siempre es el resultado final de la interacción entre el estado de resultados, el balance y el de flujo de efectivo.

Para realizar un estado de flujo de efectivo de una empresa es necesario tener la información del balance, del estado de resultados y del estado de evolución del patrimonio neto.



---

En ocasiones, el comportamiento histórico nos da una idea de lo ocurrido dentro del periodo estudiado sin restar importancia a los sucesos externos que pueden afectar a la empresa, para esto podemos presupuestar los rubros importantes de la empresa a fin de obtener un plan de acción.

El presupuesto es un plan financiero que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la mínima expresión de prever cuantos fondos se asignaran para el pago de la mano de obra, materiales bienes de capital, etc., Haime (45).

El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa, es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor manera. No se debe pensar que el presupuesto es un arma para limitar gastos, sino que es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.

Administrar con base en los presupuestos será tan fácil o difícil como se haya diseñado el proceso presupuestal; si es una imposición de los niveles superiores de la organización, es casi seguro que sea un fracaso.

Es conveniente hacer que todo el personal se involucre, que esté de acuerdo ya que es el personal operativo el que lo propone, elabora, ejecuta y controla, en este caso será fácil administrar con base en presupuestos, podrán trabajar como un todo integral y coordinado, todos sabrán a donde van y cuáles son las metas que deben seguir. La planeación es la primera etapa del sistema presupuestario, en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa.



---

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas, “pre” que significa antes de, o delante de, y “supuesto” que significa hecho, formado. Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la administración se entiende como la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. Los objetivos del presupuesto son de previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control, es decir comprende todas las etapas del proceso administrativo, Del Río (46).

El éxito de un presupuesto, no implica que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, basta con obtener una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la empresa, así como basarlo en las fases del proceso administrativo, que vayan ligados al tipo de entidad, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades, el contenido puede variar de una entidad a otra, ya que el grado de análisis requerido va a depender del tipo de empresa que se trate. En la preparación del presupuesto se toma el principio de que todas las operaciones están relacionadas entre sí.

Al implantar un presupuesto la temática debe ser clara y concreta, por medio de manuales o instructivos que deberán uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y la ejecución, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos.

El sistema presupuestario es una herramienta importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos. Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios, son de tres categorías llamadas, Moreno (47):

- a) Presupuesto de operación.
- b) Presupuesto de inversiones permanentes.
- c) Presupuesto financiero.



---

## **Presupuesto de operación.**

Es el que con mayor frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, los cuales tienen relación con conceptos que integran el presupuesto financiero. Dentro de los cuales se pueden mencionar:

### **I. Presupuesto de ventas.**

En el volumen de las ventas de una empresa pueden influir muchos factores, aunque es necesario conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores y la comparación con la tendencia en la industria o ramo al que pertenezca. Así como también se debe identificar si los resultados obtenidos obedecen a las condiciones económicas de mercados nacionales o extranjeros.

La tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y por tanto afectan a todas las empresas, Ortega, (48).



---

Aunque no existe una fórmula general para presupuestar las ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios o a todas las empresas que realicen el mismo tipo de actividades; un factor importante es conocer periódicamente los inventarios que obran en poder de los principales clientes, mayoristas o distribuidores, con el objeto de conocer el desplazamiento de las ventas y no establecer un pronóstico acerca de unos resultados de ventas que no han sido absorbidos por los consumidores.

El presupuesto de venta debe considerarse como un plan de campaña, en donde los ajustes se harán en la medida que el mercado altere su posición de acuerdo con los resultados de las operaciones comerciales, tomando en cuenta la cantidad de inventario que nuestros clientes van a adquirir para hacer frente a su demanda, en adición a las ventas que absorberá el consumidor, Moreno (49).

Para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

Existen tres métodos que van de lo simple a lo tecnificado para determinar el presupuesto de ventas:

- 1) Basado en la opinión de los directores. Es el sentir de los directores de la empresa basado en la intuición, conocimiento del negocio, sensibilidad de los factores del mercado, etc.
- 2) Basado en la opinión y experiencias obtenidas por la fuerza de ventas. Está determinado por la opinión de la fuerza de ventas, en un informe que refleja su estimación sobre el territorio o zona en que trabajan, basando su estimación en datos históricos.
- 3) Análisis estadístico. Se prepara de manera conjunta con todos los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales, de la influencia administrativa, etc.



---

## **II. Presupuesto de costos directos de venta.**

Incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generadas en razón directa de los volúmenes de producción o ventas. Los tres elementos del costo directo deberán presupuestarse de conformidad con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

## **III. Presupuesto de gastos generales de venta y administración.**

Además de basarse en las cifras de años anteriores, hay que juzgar la necesidad del gasto y determinar si se requiere el gasto para lograr los objetivos de la empresa.

## **IV. Otros presupuestos de gastos de operación.**

Existen empresas que separan claramente la actividad de ventas de la actividad de mercadeo, segregando de los gastos de venta principalmente los gastos promocionales y de publicidad y que en su conjunto son llamados gastos de comercialización, Moreno (50).

En el caso de empresas que operan en el ramo de productos de consumo, este gasto es presupuestado como un gasto directo y variable, por lo general se autoriza un porcentaje sobre las ventas netas, que debe estar apoyada por una estrategia de comercialización que debe incluir las promociones que habrá durante el año.



---

## **Presupuesto de inversiones permanentes.**

También llamado capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

Los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, como pueden ser para aumento de capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc. Cada día, un mayor número de empresas está trabajando con este presupuesto para tener mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital, Ortega (51).

Las inversiones se realizan para obtener utilidades en el futuro, la administración de la empresa cuenta con recursos que debe manejar para que produzcan mayores rendimientos que los ofrecidos por los bancos. El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolsos de caja, que representan el flujo de fondos neto.

Para tomar la mejor decisión se usan métodos de análisis, los cuales pueden ser desde mostrar la viabilidad de la inversión hasta los que incluyen factores económicos futuros y sus resultados pueden representar el valor de la inversión a través del tiempo.



---

## **Presupuesto financiero.**

Relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad. El presupuesto de inversiones permanentes (activos fijos) en realidad es una parte del presupuesto financiero.

La planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo, sin embargo, las empresas emplean esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

La planeación a corto plazo cubre un periodo de doce meses, por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son los siguientes, Gitman (52):

- ✓ Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).
- ✓ Cuentas por cobrar a clientes.
- ✓ Inventarios.
- ✓ Inversiones permanentes.
- ✓ Deudas a corto y largo plazo.
- ✓ Cuentas por pagar a proveedores.
- ✓ Gastos e impuestos acumulados por pagar.
- ✓ Capital social y utilidades retenidas.



---

La planeación financiera es la parte de la administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de una empresa y tomar decisiones acertadas

Las empresas deben realizar una planeación financiera, con el fin de mantener una posición de progreso y rentabilidad. Requieren de sentido común, buen juicio y experiencia así como de la fijación de los objetivos que desea alcanzar. Además no se debe olvidar la importancia que tienen los estados financieros de una empresa, ya que reflejan la situación de la empresa y es información fundamental para aplicar cualquier procedimiento financiero, los cuales se detallan a continuación.



---

### 3.4.2 Procedimiento para el análisis de estados financieros

#### Razones financieras (RF).

En todos los ámbitos de la vida sabemos que las mejores decisiones son las tomadas con pleno conocimiento de los hechos, antecedentes y posibilidades de lo que va a suceder, afín de evitar errores, teniendo a la mano todos los elementos para decidir alguna cuestión, estamos minimizando el riesgo.

Las razones financieras consisten en efectuar comparaciones entre las distintas cifras de los estados financieros, con el objetivo de definir o determinar la situación crediticia de la empresa, su capacidad de pago a corto y largo plazo, su capital de trabajo, periodos de recuperación, periodos de rotación de inventarios, y la estructura de capital, Haime (53).

El análisis es una comparación entre categorías e interpretar su resultado, los estados financieros se analizan en tres niveles: el primero es el análisis vertical y horizontal, donde se establecen proporciones relevantes y comparaciones de un año con otro o de un rubro respecto al otro, el segundo son los índices o razones financieras que muestran aspectos de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y patrimonio de la compañía, y el tercero que es la comparación de los resultados obtenidos de la compañía con los índices promedio de la industria, Dumrauf (54).

Por otra parte, el análisis vertical consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa, por ejemplo cada rubro del activo representa un porcentaje del activo total.



---

El análisis horizontal permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, permite establecer comparaciones contra un año determinado.

Sobre las RF se puede decir que los indicadores de liquidez relacionan activos con pasivos, los de endeudamiento, consideran la solvencia y apalancamiento, los de rentabilidad vinculan un resultado con un capital y los de actividad establecen algún tipo de rotación a las ventas.

El termino liquidez en el ámbito de los negocios, significa la capacidad de pago que tiene una empresa para cubrir sus necesidades a corto plazo; es decir refleja la posibilidad de pago de las obligaciones circulantes o a corto plazo. En este grupo de razones se relacionan los renglones del activo circulante con los del pasivo a corto plazo. Son consideradas razones de liquidez porque se obtiene la relación existente entre las fuentes de efectivo inmediato con las necesidades de pago inmediato, Haime (55).

Dentro de las razones de liquidez, encontramos la razón de circulante, esta prueba indica la proporción en veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo. Así mismo la determinación del capital de trabajo expresa el monto de los activos circulantes que son financiados con pasivos a corto plazo. La prueba de acido representa los pesos de activo disponible con que se cuenta para el pago de pasivos a corto plazo, muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones sin considerar la venta inmediata de los inventarios (tabla 2).



<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	$\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{PASIVOS CIRCULANTES}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$	=	CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES QUE VENCEN EN EL PERIODO CORRIENTE
<b>RAZÓN DE CIRCULANTE</b>	$\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$	=	INDICADOR MAS CONFIABLE DE LA SOLVENCIA DE LA EMPRESA PARA CUMPLIR CON SUS COMPROMISOS
<b>PRUEBA DE ACIDO</b>	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$		INDICAN LA CAPACIDAD DE PAGO INSTANTANEO DE DEUDA
<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA</b>	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR AL FINAL DEL AÑO}}{\text{PROMEDIO DE VENTAS DIARIAS (VENTAS / 365 DIAS)}}$	=	PERMITE EVALUAR LA EFICACIA EN EL COBRO DE CUENTAS Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

Tabla 2. Razones de liquidez.

Fuente: Basado en Perdomo (2002).

Las razones de flujo de fondos son utilizadas por los diversos acreedores y proveedores para obtener una mayor información acerca de la capacidad de una empresa para cubrir el pago de un préstamo en tiempo (tabla 3).

<b>FLUJO OPERATIVO DE CAJA</b>	=	$\frac{\text{FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	=	CAPACIDAD PARA GENERAR RECURSOS QUE SIRVEN PARA CUBRIR SUS OPERACIONES A CORTO PLAZO
--------------------------------	---	--	---	--

Tabla 3. Razones de flujo de fondos.

Fuente: Basado en Haime (2008).

El termino solvencia, es entendido como la capacidad que tiene la empresa para pagar en el largo plazo, la posibilidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo, a las razones de apalancamiento también se les conoce con el nombre de razones de endeudamiento, considerado la proporción de deudas o pasivos que tiene la empresa respecto de los recursos totales invertidos en la misma. Reciben el nombre de apalancamiento (tabla 4) porque se asemejan a una palanca mecánica, refleja una ayuda externa que utiliza una empresa en un momento dado, Haime (56).

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	=	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	PROPORCIÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL QUE TIENE LA EMPRESA
<b>INVERSIÓN PROPIA</b>	=	$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	PESOS DE CAPITAL CONTABLE CON QUE CUENTA LA EMPRESA POR CADA PESO DE ACTIVO
<b>APALANCAMIENTO</b>	=	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$	=	PESOS DE PASIVO TOTAL QUE TIENE LA EMPRESA POR CADA PESO DE CAPITAL CONTABLE

Tabla 4. Razones de solvencia y apalancamiento.

Fuente: basado en Haime (2008).



En las razones de actividad dadas las características competitivas de los mercados globales, el costo y escasez de los capitales, en donde es preferible ser poseedor y responsable del manejo del dinero propio a que sean terceros los que obtengan rendimientos con él. Analiza las veces que se mueve el dinero o los activos. En los que respecta a la rotación de inventarios existen dos formas para evaluar la rotación, de igual manera analizan la rotación de cartera o cuentas por cobrar, de activos fijos, de activo total, cobertura de intereses y cobertura total de financiamiento (tabla 5 y 6).

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS ANUALIZADAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS}}$	=	VECES POR AÑO QUE SE VENDEN LOS INVENTARIOS A PRECIO DE VENTA
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS X 365 DÍAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	NÚMERO DE DÍAS UTILIZADOS EN CADA ROTACIÓN A PRECIO DE VENTA
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{\text{COSTO DE LAS MERCANCIAS VENDIDAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS}}$	=	VECES POR AÑO QUE SE UTILIZAN LOS INVENTARIOS EVALUA LA EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>	=	$\frac{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS DIARIAS}}$	=	DIAS DE LA RECUPERACIÓN O TIEMPO EN COBRAR LAS VENTAS
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>	=	$\frac{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR X 365 DIAS}}{\text{VENTAS NETAS ANUALIZADAS}}$	=	DIAS DE LA RECUPERACIÓN O TIEMPO EN COBRAR LAS VENTAS
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS ANUALIZADAS}}{\text{ACTIVO FIJO NETO}}$	=	VECES DE ROTACIÓN O PESOS DE VENTA POR CADA PESO DE INVERSIÓN
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTAL</b>	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS ANUALIZADAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	VECES DE ROTACIÓN O PESOS DE VENTA POR CADA PESO DE INVERSIÓN TOTAL
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>	=	$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{INTERESES DEVENGADOS}}$	=	PESOS DE UTILIDAD POR CADA PESO DE INTERESES
<b>COBERTURA TOTAL DE FINANCIAMIENTO</b>	=	$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMP.TOS.Y DEP.}}{\text{INTERESES MAS CAPITAL ADEUDADO}}$	=	PESOS DE FLUJO NETO PARA PAGAR INTERESES Y CAPITAL

Tabla 5. Razones de actividad.  
Fuente: Basado en Perdomo (2002).



<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (SALDO DE INICIO DE AÑO + SALDO DE FIN DE AÑO/2)}}$	=	PERMITE EVALUAR LA EFICACIA EN EL COBRO DE CUENTAS Y LA ADMINISTRACION DEL CREDITO
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{\text{COSTO DE LAS MERCANCIAS VENDIDAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS (SALDO DE INICIO DE AÑO + SALDO DE FIN DE AÑO/2)}}$	=	PERMITE EVALUAR LA EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO
<b>DÍAS DE INVENTARIO PROMEDIO</b>	=	$\frac{\text{INVENTARIO AL FINAL DEL AÑO}}{\text{COSTO DIARIO PROM. DE LAS MERCANCIAS VENDIDAS (COSTO DE VENTAS/365 DIAS)}}$	=	PERMITE EVALUAR LA EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO
<b>RAZÓN DE ACTIVOS FIJOS SOBRE PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	=	$\frac{\text{ACTIVOS FIJOS (NETOS)}}{\text{PASIVOS A LARGO PALZO}}$	=	INDICAN EL MARGEN DE SEGURIDAD PARA LOS ACREEDORES DE LARGO PLAZO
<b>RAZÓN DE PASIVOS SOBRE CAPITAL CONTABLE</b>	=	$\frac{\text{TOTAL DE PASIVOS}}{\text{TOTAL DE CAPITAL CONTABLE}}$	=	INDICAN EL MARGEN DE SEGURIDAD PARA LOS ACREEDORES

Tabla 6. Razones de actividad.

Fuente: Basado en Dumrauf (2006).

Para los accionistas de la empresa las razones de rendimiento son importantes, ya que se refieren al rendimiento o utilidades generadas por la inversión que mantienen en la empresa (tabla 7).

<b>RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN</b>	=	$\frac{\text{UTILIDAD DESPUES DE ISR Y PTU}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$	=	% DE UTILIDAD NETA GENERADA POR CADA PESO INVERTIDO EN EL ACTIVO
<b>RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL</b>	=	$\frac{\text{UTILIDAD DESPUES DE ISR Y PTU}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	% DE UTILIDAD NETA GENERADA POR CADA PESO INVERTIDO EN EL CAPITAL CONTABLE
<b>RENDIMIENTO UTILIDAD SOBRE VENTAS</b>	=	$\frac{\text{UTILIDAD DESPUES DE ISR Y PTU}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	% DE UTILIDAD NETA GENERADA POR CADA PESO DE VENTAS

Tabla 7. Razones de rendimiento.

Fuente: Basado en Haime (2008)

El sistema DuPont de análisis financiero conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos, también conocido como el rendimiento Sobre Activos Totales, además mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella, Haime (57).



Una parte del sistema desarrolla la rotación de activos, la otra parte del sistema muestra la utilidad sobre ventas después de impuestos, cuando la rotación de los activos se multiplica por el rendimiento de las ventas, da como resultado el Rendimiento sobre la Inversión (RSI), ROI (por sus siglas en inglés, Return Over Investment) mostrado con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{INVERSIÓN TOTAL}} \times \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \text{RSI}$$

Algunas de las limitaciones de carácter general que tienen dichas razones financieras, son las siguientes:

- ✓ Algunas empresas tienen operaciones diversificadas, de manera que hacen difícil una comparación significativa con los indicadores promedios de la industria.
- ✓ Algunas prácticas contables que distorsionan los verdaderos resultados y la verdadera situación patrimonial.
- ✓ El efecto que pueda tener la inflación en el análisis financiero.

La obtención de un análisis financiero, es sustentable si se tiene unos estados financieros con información veraz y oportuna, de esta manera se analizan por medio de diferentes procedimientos en los cuales cada uno nos da una mejor visión sobre la situación de la empresa en todos sus rubros.



### 3.4.3 Punto de equilibrio (PE).

Una de las herramientas es la aplicación del punto de equilibrio, el cual consiste en el punto en donde las ventas de una empresa son igual al importe de sus costos variables y sus costos fijos, se determina el importe de ventas que una empresa debe obtener para no perder ni ganar (figura 16).

Para determinar el punto de equilibrio es necesario conocer el importe de los costos variables y los costos fijos de la empresa. Los costos variables son aquellos que dependen directamente de la producción y de las ventas, por otra parte los costos fijos son aquellos que tienen relación con el factor tiempo y que no dependen de la producción o ventas de la empresa, Gitman (58).

Además muestra las relaciones que existen entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. No se considera una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que sólo es una importante referencia financiera, pero si es una estimación útil para una empresa que vende diversos productos.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PxQ}}$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio.

CF = Costos Fijos.

CV = Costos variables

P = Precio

Q = Cantidades

PxQ = precios por cantidades (ventas, Ingresos)

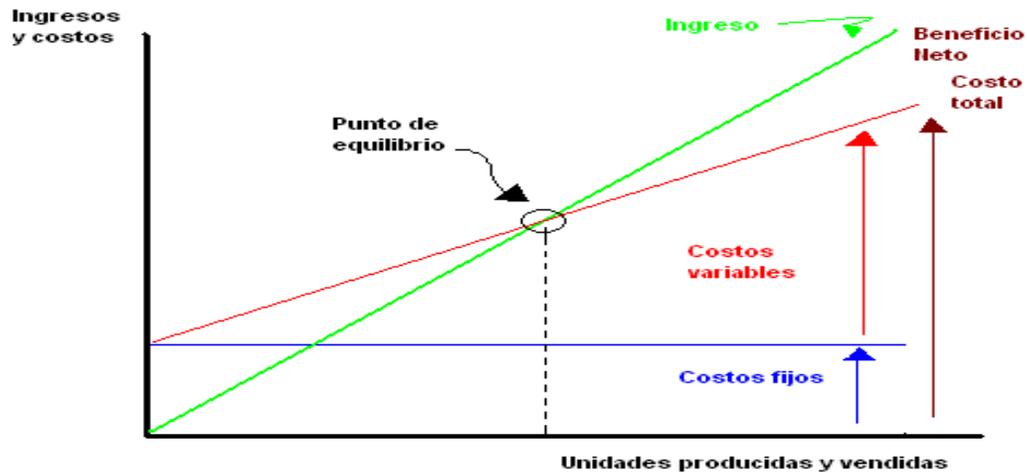


Figura. 16. Forma de graficar el punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia.

Aunque el punto de equilibrio es un método muy útil, que nos sirve para saber si las ventas cubren los costos que se generan al producir, tiene las siguientes desventajas, Paul (59):

- ✓ Para su cálculo no se considera la inversión inicial que da origen a los beneficios calculados.
- ✓ Es difícil delimitar con exactitud ciertos costos. Un método consiste en aplicar proporciones para clasificarlos como fijos o como variables.
- ✓ Mientras los costos fijos sean menores, se alcanzará más rápido el punto de equilibrio.
- ✓ El punto de equilibrio es inflexible en el tiempo, esto es, el equilibrio se calcula con unos costos dados, pero si éstos cambian, también lo hace el punto de equilibrio.



- 
- ✓ La curva de costos variables no siempre puede ser lineal, debido a la existencia de economías de escala.
  - ✓ La idea básica de economías de escala estriba en la capacidad que tiene una empresa para producir más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece (zapatitos, chicles, bastones, cajas de cigarrillos, etc.), sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.
  - ✓ La empresa también podría estar interesada en considerar el cambiar su nivel de costos fijos.
  - ✓ Si bien, generalmente la presencia de costos fijos más altos no es buena, sin embargo, se puede asociar con un proceso automatizado, el cual reduce los costos variables por unidad.



### 3.4.4 Periodo de recuperación (PR).

En las inversiones se considera un periodo de recuperación, entendido como la cantidad de periodos que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de efectivo iguale a la inversión inicial. La principal desventaja está determinada en que no toma en cuenta la rentabilidad, solo nos dice cuanto tiempo tardamos en recuperar la inversión pero no toma en consideración el valor del dinero a través del tiempo, Dumrauf (60).

Por otra parte, cuando consideramos el periodo de recuperación descontado, entonces este si considera el valor del dinero en el tiempo, al expresar los flujos de efectivo futuros en términos de su valor presente, a diferencia del PR, el periodo de recuperación descontado iguala los flujos a la inversión inicial pero a valor presente, donde cada flujo es descontado a una tasa de interés que representa el costo de oportunidad del inversor.

$$\boxed{\text{INVERSIÓN}} = \left( \frac{FNE_1}{(1+i)^1} \right) + \left( \frac{FNE_2}{(1+i)^2} \right) + \left( \frac{FNE_3}{(1+i)^3} \right) + \left( \frac{FNE_4}{(1+i)^4} \right)$$

Todos los proyectos de inversión que tienen un período de recuperación por debajo de la fecha de corte se aceptan, mientras que todos los que se pagan en más del tiempo establecido, se rechazan. Dentro de sus desventajas están:

- ✓ Difiere del enfoque del VPN, por lo tanto es conceptualmente erróneo.
- ✓ Debido a su fecha de corte arbitraria y su ceguera hacia los flujos de efectivo después de esa fecha, puede conducir a decisiones erróneas.





---

### **3.4.5 Valor Presente Neto (VPN).**

La planeación financiera es una forma de pensar en el futuro de manera sistemática, se establecen las acciones a realizar y el modo en que se llevaran a cabo. Los beneficios de realizarla es que se sabe más acerca de lo que puede pasar y de posibles problemas antes de que se presenten.

Cuando se piensa en periodos de tiempo por lo general son de corto plazo entre seis meses y un año, en ese periodo suelen operar antes que planear, un ejemplo de esto es cuando en el flujo de efectivo analizan de cerca para cumplir con las obligaciones del día, mientras que para una planeación a largo plazo, entendido como un horizonte, en el cual planean como serán las operaciones en el futuro y las distintas posturas que pueden adoptarse, Bodie (61).

El planear nos obliga a explicar metas específicas, lo que se busca es una proyección de crecimiento para la organización, algunos de los requisitos que se deben tener presentes son:

- ✓ Cuestionarse sobre situaciones que afecten o beneficien a la empresa.
- ✓ Tener en cuenta las variables macroeconómicas.
- ✓ Tener coherencia interna.
- ✓ Mantener sincronización, prevención.

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

La evaluación de proyectos de inversión es la técnica por medio de la cual se analizan cuantitativamente si es conveniente o no asignar recursos económicos a un plan específico.



---

Esto quiere decir que existen diferentes formas de analizar la factibilidad de desarrollar un proyecto o si este debe ser rechazado. Si la situación económica del país en particular y del mundo en general fuera estable, es decir que no existiera inflación, o que la oferta y la demanda fueran constantes, así como la competencia, la evaluación de proyectos de inversión sería menos complicada.

Las decisiones de inversión están entre las más importantes en las finanzas corporativas, ya que son los activos los que tienen capacidad de generar rendimientos.

La evaluación económica es la parte final del análisis de la factibilidad de un proyecto, una vez determinado el mercado potencial, la localización más óptima, el tamaño adecuado del proyecto; se ha identificado el proceso de producción y de organización, se han estimado todos los costos totales, calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, asimismo, se tiene un cálculo inicial de las utilidades probables. Pero no se ha demostrado si la inversión es económicamente rentable, Perdomo (62).

Algunas de las fórmulas que se utilizan para determinar si un proyecto de inversión debe o no realizarse son: el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Sabemos que el dinero disminuye su valor con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Por lo tanto, el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio del valor real del dinero a través del tiempo. Esta consideración nos lleva a la idea básica del cálculo del valor del dinero en el futuro y/o en el presente.



El VPN, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos de operación descontados (Flujo neto de efectivo (FNE)) (estado de pérdidas y ganancias) a la inversión inicial, Haime (63).

El FNE generalmente incluye el valor de salvamentos (VS) de los bienes de activo fijo amortizados y depreciados. Por tanto, es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual significa que el VPN tiene que ser mayor que cero para aceptar el proyecto de inversión y rechazar si es menor a cero, Ross (64).

La formula es la siguiente:

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

Donde:

P = Inversión;

FNE = Flujo neto de efectivo anual. Año 1 a 5.

VS = Valor de salvamento de los bienes de activo fijo.

i = Tasa mínima aceptable de rendimiento.

Dentro de las ventajas y desventajas se mencionan las siguientes:

- ✓ Es fácil interpretar su resultado en términos monetarios.
- ✓ Supone una reinversión total de todas las ganancias anuales, lo cual no sucede en la mayoría de las empresas.
- ✓ El resultado del VPN está determinado en gran parte por la tasa de interés aplicada. Como esta tasa es la TMAR, su valor lo determina el evaluador.
- ✓ El criterio de evaluación es: si  $VPN > 0$  o igual a cero se acepta el proyecto de inversión.



---

### 3.4.6 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por la cual el valor presente neto (VPN) es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos de efectivo descontados a la inversión inicial. Es la tasa en la cual los flujos de entrada (beneficios) y de salida (Costos) del proyecto son iguales. Cada proyecto es una inversión con una tasa específica (TIR). Entonces se debe elegir la alternativa con mayor TIR, Perdomo (65).

$$0 = -\text{Costo} + \frac{C_1}{(1+r)^T}$$

Adicional, la TIR no depende de las tasas de interés que prevalezcan en el mercado de capitales, recibe el nombre de tasa interna de rendimiento, porque es una cifra interna o intrínseca al proyecto y no depende de otra cosa que no sean los flujos de efectivo del proyecto.

En relación a las reglas de la TIR, decimos que se debe aceptar el proyecto si la TIR es mayor a la tasa de descuento y debemos rechazar el proyecto si la TIR es inferior a la tasa de descuento. Pero si la TIR es igual a la tasa de descuento debemos plantear si el proyecto tiene otras opciones para desarrollarse.

A pesar de que el VPN y la TIR utilizan el mismo flujo de efectivo para el cálculo de resultados, miden aspectos diferentes de la rentabilidad de la inversión, tienen analogías y diferencias, tales como, Dumrauf (66):

- ✓ Ambos utilizan flujos de efectivo netos.
- ✓ Ambos tiene en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.
- ✓ La TIR es una incógnita del proyecto, que emerge de las condiciones propias de este. En cambio para el costo del VPN se utiliza el costo de oportunidad del inversor que representa un dato que viene dado externamente.



- ✓ Mientras el VPN es una medida de rentabilidad en términos absolutos, la TIR es una medida de rentabilidad en términos relativos, representado como el porcentaje de rendimiento periódico que se obtiene por unidad monetaria invertida.
- ✓ El VPN supone implícitamente la reinversión de fondos a la tasa de corte, mientras que la TIR supone la reinversión de fondos a la misma TIR.

Una vez que se han realizado todos los estudios previos se debe tener control sobre la planeación, es decir que lo planeado se asemeje a lo real. La palabra control puede tener un fuerte impacto en la psicología del personal involucrado, ya que puede pensarse que se establece para controlarlos a ellos. Se les tiene que aclarar que no es a ellos a quien se controlará, sino que serán las operaciones de la empresa las que serán controladas.

El control financiero es establecer un sistema de revisión, supervisión de cada rubro de los estados financieros y de todas las operaciones que se realicen en la empresa. La administración con el control financiero tendrá elementos de análisis, respaldados por los pronósticos elaborados con anterioridad, así como también de los análisis financieros, Perdomo (67).



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) Bodie, Z. Merton, R. (2003). Finanzas. México. Pearson Educación Prentice Hall.
- (2) Haime, L. (2008). Planeación financiera en la empresa moderna. México. 8ª edición. Ediciones fiscales isef.
- (3) Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. México. 10ª edición. Pearson Education.
- (4) Dumrauf. (2006). Finanzas corporativas. México. Alfaomega.
- (5) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (6) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (7) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (8) Gitman, L. (2003). Ob. Cit. Ref. 3.
- (9) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2001). El reto de la función financiera en el siglo XXI. México. Universidad iberoamericana.
- (10) Moreno, J. (2008). Planeación financiera. México. Grupo editorial patria.
- (11) Perdomo, A. (2002). Planeación financiera para épocas normal y de inflación. 6ª edición. México. Thomson editores.
- (12) Dumrauf. (2006). Ob. Cit. Ref. 4.
- (13) Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. México. Mc Graw-Hill
- (14) Ibídem.
- (15) Ibídem.
- (16) Ibídem.
- (17) Paul, J. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Norma. Bogotá.
- (18) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (19) Arroyo, A. Prat, M. (2003). Dirección financiera. Barcelona. Ediciones Deusto.
- (20) Ibídem.
- (21) Gitman, L. (2003). Ob. Cit. Ref. 3.



- 
- (22) Scholtens, B. Wensveen, D. (1999). "A critique on the theory of financial intermediation". Journal of banking & finance. Vol.24.
- (23) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (24) Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. México. Mc Graw-Hill.
- (25) Ortega, L. (2002). Introducción a las finanzas. México. Mc Graw Hill.
- (26) Ross, S. Westerfield, R. (1997). Finanzas corporativas. México. 3ª edición. Mc Graw Hill.
- (27) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (28) Bodie, Z. Merton, R. (2003). Ob. Cit. Ref. 1.
- (29) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (30) Bodie, Z. Merton, R. (2003). Ob. Cit. Ref. 1.
- (31) Ross, S. Westerfield, R. (1997). Ob. Cit. Ref. 26.
- (32) Gitman, L. (2003). Ob. Cit. Ref. 3.
- (33) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (34) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (35) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (36) Esquivias, P. MacLeod, P. León, P. (2002). Planeación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales. Virginia. Vol.3. The Nature Conservancy.
- (37) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (38) Saldivar, A. (1982). Planeación financiera de la empresa. México. 2ª edición. Trillas.
- (39) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (40) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (41) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (42) Moreno, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 10.
- (43) Moreno, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 10.
- (44) Dumrauf. (2006). Ob. Cit. Ref. 4.
- (45) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.



- 
- (46) Del Rio, C. (2000). El presupuesto. México. 8ª edición. Ediciones contables administrativas y fiscales.
- (47) Moreno, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 10.
- (48) Ortega, A. (2008). Ob. Cit. Ref. 24.
- (49) Moreno, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 10.
- (50) Moreno, J. (2008). Ob. Cit. Ref. 10.
- (51) Ortega, A. (2008). Ob. Cit. Ref. 24.
- (52) Gitman, L. (2003). Ob. Cit. Ref. 3.
- (53) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (54) Dumrauf. (2006). Ob. Cit. Ref. 4.
- (55) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (56) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (57) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (58) Gitman, L. (2003). Ob. Cit. Ref. 3.
- (59) Paul, J. (2002). Ob. Cit. Ref. 17.
- (60) Dumrauf. (2006). Ob. Cit. Ref. 4.
- (61) Bodie, Z. Merton, R. (2003). Ob. Cit. Ref. 1
- (62) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (63) Haime, L. (2008). Ob. Cit. Ref. 2.
- (64) Ross, S. Westerfield, R. (1997). Ob. Cit. Ref. 26.
- (65) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.
- (66) Dumrauf. (2006). Ob. Cit. Ref. 4.
- (67) Perdomo, A. (2002). Ob. Cit. Ref. 11.



---

# **CAPÍTULO 4.**

## **Caso Práctico.**



---

#### 4. CASO PRÁCTICO.

##### Generalidades.

Como se ha señalado mediante la aplicación de la planeación estratégica financiera, las empresas están en posibilidades de prever el futuro, de manera constante vigilar el avance que tiene hacia la consecución de los objetivos empresariales.

La aplicación del caso de estudio se efectúa en una empresa dedicada a la comercialización de artículos de escritura, se prevé contara con una amplia y variada gama de artículos de escritura que ofrecen y garantizan un alto grado de calidad, innovación y rentabilidad, entre los que se encuentran: correctores (tipo pluma), resaltadores (con filtro y líquido), marcadores para pizarrón y de tinta permanente en variados colores, bolígrafos y portaminas en diferentes presentaciones y colores, juegos de portaminas y bolígrafos, y rollerballs de tinta gel en una gran variedad de colores, presentaciones y para diversos usos.

La empresa en cuestión denominada “Trazzo, S.A. de C.V.”...*el estilo al escribir*, reconoce que la educación requiere de medios e instrumentos para adquirir y acrecentar la cultura. Es un catalizador integral del desarrollo del individuo y elemento transformador de la sociedad.



---

#### **4.1 Giro de la empresa.**

La empresa “Trazzo, S.A. de C.V.” tiene como giro la comercialización de artículos de escritura, de calidad, con estilo propio, para todo tipo de gusto. Por tanto, sus productos encuentran un amplio mercado, ya que la educación no es exclusividad de un grupo de personas, es decir no existe distinción entre las personas que tienen mayores o menores recursos, es un proceso de socialización y fomento a la cultura de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

La ubicación que tiene la empresa es en calle avenida Sara número 4422 en la colonia Guadalupe Tepeyac de la delegación Gustavo A. Madero. Adicionalmente se siente comprometida con México y ofrece apoyos a estudiantes con bajos recursos mediante convocatorias que pueden renovar en fechas similares al ciclo escolar. También se preocupa por el medio ambiente y ha lanzado una línea ecológica en la que utiliza hasta el 74% de material reciclado.

Su constante preocupación coadyuvará la educación en nuestro país, facilitándole convertirse en una empresa líder en el mercado, además mantiene su política de procurar la excelencia en el servicio así como ofrecer los productos que satisfacen las demandas de los clientes y consumidores finales.

La función de la educación es ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar los valores de la cultura que se le imparte, fortaleciendo la identidad nacional. En muchos países occidentales la educación escolar es gratuita para todos los estudiantes. Sin embargo, debido a la escasez de escuelas públicas, también existen muchas escuelas privadas. Algunos de los objetivos de la educación son:



- 
- ✓ Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal y gráfica.
  - ✓ Favorecer el proceso de maduración de los niños en lo sensorio-motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo, y los valores éticos.
  - ✓ Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
  - ✓ Desarrollar la creatividad del individuo.
  - ✓ Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.
  - ✓ Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.

El término educación se refiere sobre todo a la influencia ordenada ejercida sobre una persona para formarla y desarrollarla a varios niveles complementarios; en la mayoría de las culturas es la acción ejercida por la generación adulta sobre la joven para transmitir y conservar su existencia colectiva. Es un ingrediente fundamental en la vida del ser humano y la sociedad y se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su evolución, Gadotti (1).

Para poder transmitir la educación se necesita de diversos artículos que sirven como **complemento** para adquirir nuevos conocimientos, dentro de los que se encuentran los artículos de papelería y escritura, que a lo largo de la vida académica de cada persona son indispensables. De esta manera se reconoce la importancia de adquirir y utilizar los artículos de escritura, ya que radica en el **bienestar que generan** al ser una herramienta de la educación.



---

La educación y su praxis como actividad específica del hombre, como una tarea diferenciada a través de la cual se establece la transmisión objetiva de conocimiento, es un área de oportunidades relevante para desarrollar competencias y habilidades complejas, es decir, los conocimientos, destrezas, actitudes y valores, requeridos para integrar emprendimientos exitosos.

Para coadyuvar a ello, se ha establecido como modelo de enseñanza aprendizaje la educación escolarizada y a distancia y de manera paralela han surgido distintos **nichos de mercado complementarios** a esta tarea central.

Entre estos segmentos de negocio se ubican las comercializadoras de materiales y útiles escolares, que abastecen a los negocios convencionales limítrofes o periféricas a los centros escolares. Sin embargo, el desarrollo de las tecnologías de la información y el conocimiento está provocando que la percepción convencional de negocios se transforme empujando a esta clase de organizaciones a:

- ✓ Promover la mejora de capacidades de los educandos.
- ✓ Detonar procesos organizativos de rescate educativo y de convivencia comunitaria.
- ✓ Promover la acción colectiva.

Conforme a lo anterior, la empresa Trazzo, S.A. de C.V. tiene como propósito ser un **centro de apoyo a la formación de educandos** mediante el abasto de materiales y útiles escolares de vanguardia y la prestación del servicio de tecnologías de la información y el conocimiento integrado a la estrategia educativa oficial y al desempeño institucional comunitario, cuya estrategia sea la cultura emprendedora basada en la flexibilidad curricular, la innovación de servicios y el empleo de herramientas metodológicas que permitan generar oportunidades de calidad y excelencia en aspectos complementarios.



La demanda de estos productos es concentrada en el inicio del ciclo escolar, sin embargo a lo largo del año se requieren productos de papelería, además de utilizarse también en oficinas. Por tanto es importante resaltar la población que cuenta con estudios o no en la delegación Gustavo A. Madero.

Los porcentajes de analfabetismo en la Delegación Gustavo A. Madero resulta ser ligeramente mayor frente a los que se presentan en promedio en el Distrito Federal. En esta demarcación en la población en general mayor de 15 años es de 2.7%, entre la de hombres de 1.6% y en las mujeres de 3.7%, mientras que en la Ciudad son de 2.6%, 1.6% y 3.5% respectivamente (tabla 8).

POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS ANALFABETA, 2005

GRUPOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	No.	% de la Población de la Misma Edad	No.	% de la Población de la Misma Edad
15-19 Años	265	0.5	216	0.4
20-24 Años	300	0.6	361	0.7
25-29 Años	394	0.8	467	0.9
30-34 Años	395	0.8	521	1.0
35-39 Años	462	1.0	705	1.4
40-44 Años	433	1.1	804	1.8
45-49 Años	407	1.2	956	2.5
50-54 Años	459	1.7	1,238	3.8
55-59 Años	452	2.2	1,438	5.7
60 y Más Años	3,246	5.8	10,652	14.1
<b>TOTAL</b>	<b>6,813</b>	<b>1.6</b>	<b>17,358</b>	<b>3.7</b>

Fuente: INEGI.

Tabla 8. Población analfabeta en la delegación Gustavo A. Madero

Fuente: Basado en: <http://www.siege.df.gob.mx/estadistico/pdf/monografias/gam.pdf>

Los datos estadísticos ayudan a conocer el comportamiento de la demanda para saber cuáles son las necesidades, gustos, preferencias de los consumidores así como enfrentar problemas específicos, como en este caso es la población analfabeta que habita en la delegación Gustavo A. Madero.



Las empresas deben buscar la satisfacción de los clientes, la cual va desde cubrir el servicio con la mayor gama de productos que pueda necesitar el cliente, la venta hasta una promesa de pago a largo plazo, como es el caso dentro de las empresas grandes.

Por lo anterior, es indispensable definir el mercado en que se piensa colocar el negocio para identificar las necesidades del cliente y poder contar con la oferta apropiada para ese mercado.

Para la empresa Trazzo S. A. de C.V. considerada una PYME el sector de ventas es al menudeo y mayoreo. Resulta indispensable el estudio de la oferta, para conocer que empresas están ofreciendo el mismo giro comercial en la zona, lo anterior con el objeto de determinar que tanto se satisface la demanda dentro del mercado (tabla 9).

	Razón Social	Municipio	Domicilio	Colonia	Giro	SCIAN	Empleados	FecIniOpe
1	COMERCIALIZADORA MAPE, S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	CIENFUEGOS No. 606 LOCAL 3-A,B,C	LINDAVISTA	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	5	12/01/1996
2	ABASTECEDORA COMERCIAL RASOT, S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	NORTE 92 No. 6617	SAN PEDRO EL CHICO	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	2	16/03/1998
3	DISTRIBUIDORA ESCORPION, S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	NORTE 76 No. 5219	FAJA DE ORO	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	2	18/12/1997
4	ABASTECEDORA LUMEN, S.A. DE C.V. (LINDAVISTA VALLEJO)	GUSTAVO A. MADERO	PONIENTE 140 No. 394-414,416	LINDAVISTA VALLEJO	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	433410	4	03/01/2005
5	ABASTECEDORA LUMEN S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	MONTEVIDEO No. 381	LINDAVISTA	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	10	01/01/1998
6	DISTRIBUIDORA DE PAPELERIA ABRAHAM S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	PISAGUA No. 546	LINDAVISTA	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	2	05/09/2005
7	DISTRIBUCION PIEREST, S. DE C. V.	GUSTAVO A. MADERO	MISTERIOS No. 380	TEPEYAC INSURGENTES	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	433410	2	06/02/2007
8	CORPORATIVO PALERO CADA FRI, S. DE R. L. DE C. V.	GUSTAVO A. MADERO	15 No. 3	PROGRESO NACIONAL	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	1	02/01/2008
9	SUMINISTRO COMERCIAL AZTLAN, S. A. DE C. V.	GUSTAVO A. MADERO	508 No. 19	SAN JUAN DE ARAGON	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	3	02/01/2008
10	COMPAÑIA PAPELERA FUTURAMA, S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	MANIZALES No. 977	LINDAVISTA	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	8	04/06/1984
11	AB CENTRAL PAPELERA, S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	MANIZALES No. 703	LINDAVISTA	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	433410	40	08/01/1991
12	GONZALEZ VELASCO MARIA DEL CARMEN	GUSTAVO A. MADERO	ONIQUINA No. 6239	3 ESTRELLAS	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	11	05/03/2009
13	ACCO MEXICANA S.A. DE C.V.	GUSTAVO A. MADERO	NEPTUNO No. 43	NUEVA INDUSTRIAL VALLEJO	C/V ARTICULOS DE PAPALERIA	465311	148	01/01/2007
14	GOROZTIETA BALTAZAR ADRIAN	GUSTAVO A. MADERO	NORTE No. 26 LOC. A	INDUSTRIAL	C/V ARTICULOS DE PAPELERIA	465311	10	20/02/2004

Tabla 9. Oferta en la delegación Gustavo A. Madero de comercializadoras de artículos de papelería.

Fuente: Basado en [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)



---

En el cuadro anterior se muestran 14 posibles opciones de negocios donde se pueden adquirir artículos de papelería, que representa para la empresa Trazzo S.A. de C. V. una competencia.

Además debe considerar el nivel de precios y la calidad de los productos que se van a comercializar, existe la tradición de ofrecer al mercado bienes o servicios que dejen cien por ciento de ganancia, lo que significa duplicar, de manera mecánica los costos.

La comercialización, en la mayoría de los casos, pasa por varias etapas o intermediarios. Cada uno de ellos le incorpora un cierto valor, sea por productos de diversas tallas y calidades, sea porque los destina a distinto tipo de consumidor, sea porque los transporta desde lugares remotos a una plaza más comercial. En cualquier caso, con un mayor o menor nivel de justificación, los productos se desplazan por varios medios que deben obtener un beneficio por su participación o riesgo.

De esta manera cada comercializador le agrega un valor a su precio de la mercancía, que no tiene que ver con la calidad sino con los costos de transacción originados por la operación de suministro de mercancía.

En las comercializadoras de artículos de papelería, es común que por la variedad de artículos se estime un margen de utilidad que va desde el 20% hasta el 100% del valor de cada artículo, esto se debe a que se compra al productor, y se vende a mayoristas en volumen o al público en general por unidades.

Debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales. En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio de papelería.



---

Las políticas de precios de un negocio dedicado a ofrecer productos y servicios que sirvan como complemento a la educación, determinan la forma en que se comportará la demanda. Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras.

Lo que se pretende en la empresa Trazzo S. A. de C. V. es tener un precio ligeramente menor a la competencia, tratando de buscar mediante el precio una diferenciación del producto o servicio otorgado, adicional a esto establecer una oferta más cercana, que le da oportunidad a este nicho de mercado.

Es recomendable establecer políticas claras con relación a los descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, puesto que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.



## 4.2 Estudios geográficos.

Conforme a los estudios realizados, se ha considerado ubicar a Trazzo, S.A. de C.V., en la delegación Gustavo A. Madero, ubicada en el extremo noreste del Distrito Federal; ocupa una posición estratégica con respecto a varios municipios conurbados del Estado de México; ya que se encuentra atravesada y/o limitada por importantes arterias que conectan la zona central con la zona norte del área metropolitana, tales como son: Insurgentes Norte, que se prolonga hasta la carretera a Pachuca, el Eje 3 Oriente (Avenida Eduardo Molina), el Eje 5 Norte (Calzada San Juan de Aragón); que conecta con la Avenida Hank González o Avenida Central (figura 17).



Figura 17. Localización de la delegación Gustavo A. Madero

En la zona poniente de la delegación se ubican la Calzada Vallejo, el Eje Central Lázaro Cárdenas (Avenida de los Cien Metros) y el Anillo Periférico Norte. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el año 2005 contaba con aproximadamente 1,193,161 habitantes equivalentes al 13.68% de la población del Distrito Federal. Tiene una extensión de 95 km<sup>2</sup>. Colinda con los municipios de Coacalco de Berriozábal, Tlalnepantla de Baz, Ecatepec de Morelos, Nezahualcóyotl y Tultitlán y con las delegaciones Venustiano Carranza, Cuauhtémoc y Azcapotzalco, INEGI (2).



---

La población de habla indígena en la delegación es de 17,023 personas (principalmente náhuatl y otomí). Cuenta con una población económicamente activa de 506,521 habitantes. En la delegación Gustavo A. Madero, el empleo en el sector secundario disminuyó su participación en un 7.9% entre 1997 y 2000, mientras que la ocupación en el sector terciario se incrementó un 4.9%.

El Territorio Delegacional ocupa 8,662 hectáreas, esto representa 5.81% del área total del Distrito Federal. De este total, 7,395.44 se clasifican como urbanizadas cuyo principal uso es habitacional y comercial. De acuerdo con el proyecto del Programa Delegacional de Desarrollo Urbano en Gustavo A. Madero.

Adicionalmente, el espacio urbanizado se encuentra conformado por 255 colonias en donde se encuentran 537 Unidades Habitacionales, datos de la Procuraduría Social; 56 asentamientos irregulares y 165 barrios y fraccionamientos. El resto del territorio, 1,266.56 (14.54%) hectáreas, se encuentra catalogado como áreas de conservación, en donde se ubican la Sierra de Guadalupe, los cerros de Chiquihuite, Zacatenco, Vicente Guerrero, Gachupines y el Parque Nacional "El Tepeyac".

Por tanto, el conjunto del espacio Delegacional ha sido dividido administrativamente en 10 Direcciones Territoriales para su mejor atención, adicionalmente se creó la zona 11 para dar especial cuidado al centro histórico de la Demarcación (Basílica y edificio delegacional).

En cuanto a la dinámica poblacional, considerando datos del INEGI, en 2005, Gustavo A. Madero es la segunda Demarcación más poblada del Distrito Federal, con 1,193,161 habitantes, seguida de la Delegación Iztapalapa que registró 1,820,888 habitantes. De ellos, 573,847 eran hombres y 619,314 eran mujeres (tabla 10).



2005	Población total hombres	Población total mujeres	Población total	Porcentaje
Álvaro Obregón	336.625	369.942	706.567	8,10%
Azcapotzalco	201.618	223.680	425.298	4,88%
Benito Juárez	161.553	193.464	355.017	4,07%
Coyoacán	295.802	332.261	628.063	7,20%
Cuajimalpa de Morelos	82.426	91.199	173.625	1,99%
Cuauhtémoc	245.697	275.651	521.348	5,98%
<b>Gustavo A. Madero</b>	<b>573.847</b>	<b>619.314</b>	<b>1.193.161</b>	<b>13,68%</b>
Iztacalco	187.859	207.166	395.025	4,53%
Iztapalapa	885.049	935.839	1.820.888	20,88%
La Magdalena Contreras	109.649	119.278	228.927	2,63%
Miguel Hidalgo	163.271	190.263	353.534	4,05%
Milpa Alta	57.013	58.882	115.895	1,33%
Tláhuac	167.271	176.835	344.106	3,95%
Tlalpan	292.141	315.404	607.545	6,97%
Venustiano Carranza	212.050	235.409	447.459	5,13%
Xochimilco	199.812	204.646	404.458	4,64%
<b>Total D.F.</b>	<b>4.171.683</b>	<b>4.549.233</b>	<b>8.720.916</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 10. Población del Distrito Federal por delegaciones según conteo de población y vivienda 2005.

Fuente: Basado en <http://www.inegi.org.mx>

Hasta ese año contaba con un total de 331.820 viviendas habitadas con información de ocupantes, 298.547 sin información de ocupantes, 22.337 deshabitadas, 5.148 de uso temporal, Delegación Gustavo A. Madero (3).

Para 2005 se observa, que en la pirámide por edades de la población maderense sobresalen las personas jóvenes que tienen entre 15 y 34 años. Entre estos cuatro grupos de edades suman un tercio de la población total de la demarcación, y aunque en menor medida, dentro de este gran grupo el segmento de 25 a 29 años también tiene una importante presencia.



---

La evolución de la pirámide de edades muestra que la población de la delegación tiende a envejecer lo cual implica que se deberá ampliar la política pública de atención a los adultos mayores, en tanto que la base tiende a achicarse, es decir, la población infantil, ya sea por migración u otras razones, cada vez es menor.

Actualmente, de acuerdo con datos del INEGI, el segmento que va de los 0 a los 14 años suman 278, 282 niños y niñas, apenas 23.3% de la población total en GAM. Esto hace suponer que habrá menos presiones sobre el equipo social (educación, salud, recreación, entre otros) ofertado para los niños y jóvenes. Destaca en particular el equipamiento escolar puesto que si la tendencia continua, es previsible en el largo plazo que la planta física de las escuelas primarias tienda a estar subutilizada.

La distribución de la población por grupo quinquenal de edad y sexo indica que en los grupos de edad menor a 19 años existe una proporción mayor de hombres que de mujeres. No así de los 20 años en adelante, en que la proporción mayor es de mujeres.

Es decir, actualmente la población en condiciones de trabajar, y que seguramente seguirá demandando más oportunidades de empleo, es mayoritariamente femenina, ya que paradójicamente las mujeres de la Delegación que cuentan con una ocupación apenas suman un tercio del total.

Existe predominio del sexo femenino en la población maderense, ya que se aprecia con la relación hombre/mujer, y que en promedio, en la Delegación habitan 92.7 hombres por cada 100 mujeres. Desde su nacimiento hasta los 19 años, es mayor el número de hombres que de mujeres. En contraste, a partir de 20 años, existen menos hombres que mujeres (tabla 11), INEGI (4).



**POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS POR DELEGACIÓN Y EDAD SEGÚN CONDICIÓN DE ASISTENCIA ESCOLAR Y SEXO**

EDUCACIÓN 2

Delegación y edad	Población de 5 años y más			Condición de asistencia escolar								
	Total	Hombres	Mujeres	Asiste			No asiste			No especificado		
				Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>09 Distrito Federal</b>	<b>7 794 967</b>	<b>3 702 748</b>	<b>4 092 219</b>	<b>2 263 949</b>	<b>1 148 436</b>	<b>1 115 513</b>	<b>5 452 704</b>	<b>2 518 161</b>	<b>2 934 543</b>	<b>78 314</b>	<b>36 151</b>	<b>42 163</b>
5 años	136 960	70 084	66 876	120 788	61 815	58 973	5 933	3 063	2 870	10 239	5 206	5 033
6 años	132 532	67 167	65 365	127 307	64 517	62 790	3 330	1 661	1 669	1 895	989	906
7 años	133 046	67 507	65 539	129 540	65 710	63 830	2 578	1 309	1 269	928	488	440
8 años	136 298	69 478	66 820	132 867	67 716	65 151	2 539	1 293	1 246	892	469	423
9 años	132 743	67 382	65 361	129 636	65 813	63 823	2 462	1 253	1 209	645	316	329
5 - 9 años	671 579	341 618	329 961	640 138	325 571	314 567	16 842	8 579	8 263	14 599	7 468	7 131
10 años	142 952	72 879	70 073	139 480	71 061	68 399	2 665	1 369	1 296	827	449	378
11 años	136 866	69 418	67 448	133 749	67 867	65 882	2 491	1 230	1 261	626	321	305
12 años	144 112	72 960	71 152	139 977	70 851	69 126	3 422	1 717	1 705	713	392	321
13 años	141 567	71 955	69 612	136 161	69 157	67 004	4 821	2 515	2 306	585	283	302
14 años	139 453	69 894	69 559	129 560	64 648	64 912	9 264	4 931	4 333	629	315	314
10 - 14 años	704 950	357 106	347 844	678 907	343 584	335 323	22 663	11 762	10 901	3 380	1 760	1 620
15 años	148 768	74 749	74 019	122 976	61 740	61 236	24 971	12 583	12 388	821	426	395
16 años	140 231	70 205	70 026	107 359	53 438	53 921	32 125	16 379	15 746	747	388	359
17 años	149 406	74 644	74 762	104 270	51 905	52 365	44 306	22 314	21 992	830	425	405
18 años	158 676	78 694	79 982	91 830	46 287	45 543	65 781	31 849	33 932	1 065	558	507
19 años	143 199	69 750	73 449	72 301	36 003	36 298	70 018	33 342	36 676	880	405	475
15 - 19 años	740 280	368 042	372 238	498 736	249 373	249 363	237 201	116 467	120 734	4 343	2 202	2 141
20 - 24 años	765 641	373 044	392 597	255 142	131 288	123 854	504 480	238 836	265 624	6 039	2 920	3 119
25 - 29 años	735 441	353 337	382 104	80 606	44 632	35 974	647 809	305 441	342 368	7 026	3 264	3 762
30 años y más	4 177 076	1 909 601	2 267 475	110 420	53 988	56 432	4 023 729	1 837 076	2 186 653	42 927	18 537	24 390
<b>005 Gustavo A. Madero</b>	<b>1 079 386</b>	<b>516 196</b>	<b>563 190</b>	<b>307 831</b>	<b>156 944</b>	<b>150 887</b>	<b>762 295</b>	<b>355 054</b>	<b>407 241</b>	<b>9 260</b>	<b>4 198</b>	<b>5 062</b>
5 años	18 632	9 719	8 913	16 397	8 568	7 829	709	379	330	1 526	772	754
6 años	18 029	9 188	8 841	17 371	8 847	8 524	418	215	203	240	126	114
7 años	18 092	9 162	8 930	17 669	8 947	8 722	331	171	160	92	44	48
8 años	18 575	9 423	9 152	18 114	9 178	8 936	358	192	166	103	53	50
9 años	18 090	9 183	8 907	17 712	8 987	8 725	311	159	152	67	37	30
5 - 9 años	91 418	46 675	44 743	87 263	44 527	42 736	2 127	1 116	1 011	2 028	1 032	996
10 años	19 556	9 924	9 632	19 131	9 705	9 426	331	166	165	94	53	41
11 años	18 806	9 517	9 289	18 401	9 327	9 074	338	158	180	67	32	35
12 años	19 949	10 014	9 935	19 427	9 755	9 672	433	213	220	89	46	43
13 años	19 628	9 940	9 688	18 888	9 574	9 314	677	337	340	63	29	34
14 años	19 242	9 563	9 679	17 933	8 910	9 023	1 229	615	614	80	38	42
10 - 14 años	97 181	48 958	48 223	93 780	47 271	46 509	3 008	1 489	1 519	393	198	195
15 años	20 683	10 489	10 194	17 211	8 697	8 514	3 377	1 743	1 634	95	49	46
16 años	19 248	9 672	9 576	14 881	7 391	7 490	4 278	2 237	2 041	89	44	45
17 años	20 747	10 483	10 264	14 571	7 254	7 317	6 060	3 170	2 890	116	59	57
18 años	21 283	10 737	10 546	12 283	6 192	6 091	8 890	4 484	4 406	110	61	49
19 años	19 464	9 628	9 836	9 803	4 847	4 956	9 562	4 740	4 822	99	41	58
15 - 19 años	101 425	51 009	50 416	68 749	34 381	34 368	32 167	16 374	15 793	509	254	255
20 - 24 años	104 548	51 740	52 808	33 590	17 521	16 069	70 230	33 861	36 369	728	358	370
25 - 29 años	97 940	47 921	50 019	10 151	5 865	4 286	87 060	41 717	45 343	729	339	390
30 años y más	586 874	269 893	316 981	14 298	7 379	6 919	567 703	260 497	307 206	4 873	2 017	2 856

Tabla 11. Población de 5 años y más que asiste a la escuela en el Distrito Federal y la delegación Gustavo A. Madero según conteo de población y vivienda 2005.

Fuente: Basado en

[http://www.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabulados/cpv2005/cpv09\\_edu\\_2.pdf](http://www.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabulados/cpv2005/cpv09_edu_2.pdf)

En lo que representa la infraestructura educativa, la delegación ocupa uno de los primeros lugares en este tipo de equipamiento, sin dejar de mencionar que en este nivel la oferta privada es considerablemente mayor que la pública. Respecto a las escuelas de nivel superior sobresale la presencia del Instituto Politécnico Nacional, que no solo cubre la demanda local sino también recibe estudiantes de los diversos municipios y estados del país.



---

Adicionalmente, es importante mencionar el acentuado crecimiento de planteles de carácter privado que se ha dado en la demarcación, destacando particularmente el nivel preescolar con 348 escuelas, también es de mencionar la presencia de importantes centros educativos con vínculos religiosos como el Centro Escolar Benemérito de las Américas, la Universidad del Tepeyac, el complejo educativo Justo Sierra, etc.

En lo público, se cuenta con 440 escuelas en nivel preescolar, 520 Primarias, 215 Secundarias, 75 para nivel bachillerato, 10 escuelas para profesional técnico.



---

### **4.3 Horizonte de la empresa.**

#### **Misión.**

Satisfacer las necesidades de abastecimiento de papelería, artículos de oficina y de escritura de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovación, diseño y precio competitivo, estableciendo con ellos relaciones comerciales mutuamente benéficas así como contribuir a la educación en el Distrito Federal, con la formación de educandos mejor preparados que sepan utilizar las herramientas de tecnología de la actualidad. La empresa está comprometida con la búsqueda continua de la excelencia en servicio, el cual se logra a través de la labor, participación e integración eficiente de cada uno de los departamentos y personas involucrados en cada proceso.

#### **Visión.**

Ser una empresa competitiva de nivel mundial, con excelente estructura administrativa y comercial, de modo que nos haga más eficientes y confiables, ofreciendo un estilo al escribir.



## Organigrama.

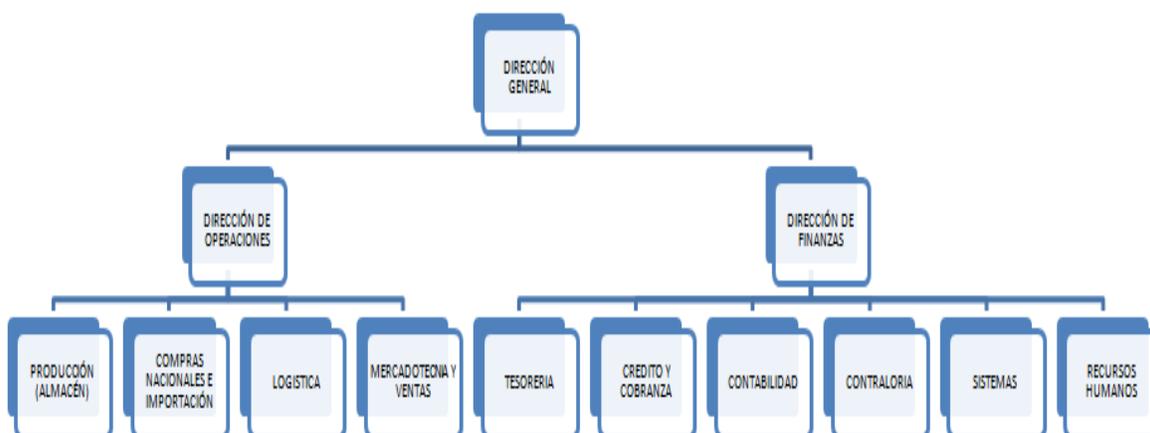


Figura 18. Organigrama de Trazzo, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia.

En la empresa Trazzo, S.A. de C.V., se tiene una estructura organizacional dividida en dos grandes direcciones, que separa el tipo de actividades desarrolladas, las de operación y las de finanzas, estas a su vez se encuentran subdivididas en áreas funcionales necesarias para la consecución de los objetivos.

Dentro de las ventajas que presenta, es que permite el trabajo en equipo y la especialización y aprovechamiento del aprendizaje en los diferentes departamentos. Además busca ofrecer a los clientes un buen precio, calidad, presentación, durabilidad, es decir satisfacer todas sus necesidades para que cliente compre el producto una y otra vez o regrese en busca del servicio prestado.



#### 4.4 Análisis FODA.

La empresa Trazzo, S. A. de C. V. a través del análisis FODA presenta las siguientes características:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Giro comercial preocupado por el apoyo social en el ámbito de la educación.</b>
	<b>Capital humano.</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Falta de administración financiera.</b>
	<b>Desaprovechamiento de los recursos de la empresa.</b>
	<b>Negocio familiar.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Diversificar sus productos, siendo más amables con el medio ambiente.</b>
	<b>Ofrecer nuevos servicios.</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Crisis financiera.</b>
	<b>Competencia.</b>



---

#### **4.5 Marco de desarrollo.**

“Trazzo, S.A. de C.V.”, incursiona en el nicho de mercado de abastecimiento de artículos de papelería y la búsqueda de tecnologías que permitan reutilizar los materiales, así como colaborar en el desarrollo del país apoyando a la estrategia educativa oficial, desde la perspectiva estrictamente comercial, se apega a las nuevas estrategias de competitividad del mercado globalizado.

La propuesta que ofrece se sustenta en la promoción del uso de materiales y útiles escolares de vanguardia, con alta calidad, diseño y estilo único para todos los gustos, atendiendo a la población estudiantil y a la población económicamente activa.

Se pretende impulsar el uso de materiales y útiles escolares provenientes de fuentes de origen natural sin dañar el medio ambiente, que puedan ser reutilizables y fomenten el reciclaje, además de bajo consumo de energía y tratamiento postconsumo. De igual modo, se crea una empresa que agrega valor de uso a los productos, lo que implica un nivel de organización elevado.

En el estudio de factibilidad se consideran las dificultades económicas que enfrenta el país. Sin embargo, la empresa “Trazzo, S.A. de C.V.” nace de la inquietud de un grupo de personas que, conociendo una cadena de valor, tienen el deseo de formar su propia sociedad, que al mismo tiempo contribuya al desarrollo del país.

Dentro de las restricciones y oportunidades básicas que influyen en el estudio destacan: la disponibilidad de capital y los programas ecológicos gubernamentales, de estímulo a la instalación de negocios que apoyen la educación y que favorecen el autoempleo.



---

Los países emergentes requieren de la creación ordenada de todo tipo de negocios, especialmente aquellos que pueden impulsar el empleo y/o el autoempleo, con el apoyo de PYMES y de las grandes industrias. En este contexto, la propuesta de “Trazzo, S.A. de C.V.” se incorpora a las nuevas estrategias del mercado en el contexto de la globalización, y se apega a los requerimientos de suministros para el sector educativo.

Para la empresa, el reto es no solo ser un distribuidor, sino también entrar al mercado con sus propias sucursales que ofrezcan sus productos, de igual forma ampliar la gama de productos, ofrecer nuevos servicios, en apoyo a la educación, así como elaborar productos que sean amables con el medio ambiente.

En la situación de recuperación que atraviesa nuestro país, es necesario que haya empresas preocupadas por expandirse a otros mercados, diversificar su producto y ofrecer amplia satisfacción. Por tanto Trazzo, S.A. de C.V. está en la lucha constante por ampliar su línea de acción, colaborando al mismo tiempo con la educación.

Los resultados que espera la empresa deben ser satisfactorios para la rentabilidad de la misma y para el desarrollo del país, que el proyecto de expansión traiga consigo beneficios, afín de que la situación de la empresa sea de estabilidad económica.

Algunas de las políticas financieras que tiene la empresa Trazzo S. A. de C. V. son:

1. Sobre endeudamiento con bancos:
  - ✓ Préstamos hasta por un monto de \$ 700,000.00
  - ✓ Tasa máxima de interés del 17%.
  - ✓ Plazos mínimos de 1 año y máximo de 5 años.
  - ✓ Restricciones aceptables en los contratos de crédito.



---

2. Sobre endeudamiento con proveedores y acreedores:

- ✓ Plazos para el pago de facturas por compras de materiales y abastecimientos, recibos o facturas por prestación de servicios máximo a 30 días.
- ✓ Negociar descuentos por pronto pago.
- ✓ Obtención de mayor financiamiento los 3 primeros años y a partir del año 4 ir disminuyendo el saldo en proveedores.

3. Sobre pago de impuestos:

- ✓ Pagos dentro de los términos normales.

4. Sobre financiamiento de adquisiciones de activo fijo:

- ✓ Negociación de plazos con proveedores.
- ✓ Negociación de créditos bancarios a tasas especiales otorgadas por los organismos promotores de exportaciones de los países de origen (en los casos de importación de equipos).

5. Sobre la estructuración de las deudas a plazo mayor de un año:

- ✓ Clases de contrato de crédito.
- ✓ Tipos de interés.
- ✓ Plazos para el pago de interés y de las amortizaciones de capital.
- ✓ Cuadro general de condiciones aceptables en los contratos de crédito.

6. Sobre dividendos:

- ✓ Condiciones bajo las cuales procederá el pago de dividendos por razones bursátiles y dentro de las restricciones de los contratos de crédito.
- ✓ Monto máximo de los dividendos en términos de monto por acción y de porcentaje sobre las utilidades del ejercicio al que se refieren.



7. Sobre existencias en caja y bancos:

- ✓ Establecimiento de normas para el manejo y protección de las existencias en efectivo y para los depósitos en las cuentas bancarias y el retiro de fondos.
- ✓ Determinación de los servicios que deberán requerirse de los bancos y normas para llegar a acuerdos sobre los saldos compensatorios que deban mantenerse en cada uno de ellos.

8. Sobre crédito y cobranzas:

- ✓ Condiciones bajo las cuales la empresa podrá efectuar ventas a crédito en un plazo no mayor a 15 días y determinación de los criterios generales para calificar la solvencia de los clientes.
- ✓ Determinación de las tasas de interés que deben cargarse sobre los saldos insolutos a cargo de los clientes en condiciones normales y en casos de mora.

9. Sobre inversiones en activo fijo:

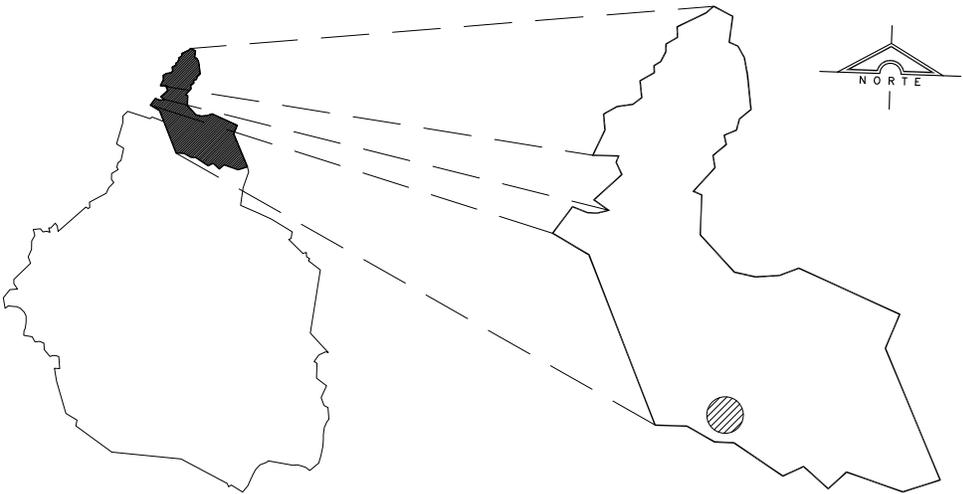
- ✓ Condiciones bajo las cuales procede la reposición de equipo o de instalaciones, en vez de continuar su utilización con los respectivos gastos de mantenimiento.
- ✓ Criterios para decidir la sustitución de equipo o instalaciones por otros que permitan una mejoría en la calidad, en el volumen de producción, o incorporen otro tipo de ventajas.

A continuación se muestra el croquis de la ubicación de la empresa Trazzo S. A. de C. V.



**CROQUIS DE UBICACION LOCAL**

ESC. 1:10,000



**CROQUIS DE UBICACION REGIONAL**

DELEGACION GUSTAVO A. MADERO, D. F.

**TRAZZO, S. A. DE C. V.**

COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS DE ESCRITURA



---

#### **4.6 Aplicación de la Planeación Estratégica Financiera.**

Con el fin de aclarar el horizonte que tendrá en un futuro la empresa en cuestión, se analizará la evolución que puede tener la empresa, ante los supuestos de apostar por diversificar sus productos detallando cada rubro para la elaboración de los estados financieros por el primer año operativo.

La inversión inicial debe incluir el desembolso necesario para adquirir, transportar, e instalar la maquinaria y equipo que se requieran para realizar el proyecto y en su caso realizar el desembolso para comprar los terrenos, edificios u otros activos fijos que se requieran, así como también se debe incluir la inversión neta en el capital de trabajo.

Para fines de los modelos de valuación de presupuestos de capital, se considera que la inversión inicial ocurre en el período cero, es decir, al momento en el que arrancará el proyecto. Desde luego, estos desembolsos en realidad ocurren no en un solo momento, sino a lo largo de varias semanas o meses.

La inversión inicial es la suma de todos los desembolsos que ocurren en el periodo cero menos los flujos de efectivo positivos (si los hubiera) que ocurrieran en ese mismo periodo, Perdomo (5).

Los flujos de efectivo asociados con un proyecto de inversión se pueden clasificar en tres categorías:

- ✓ La inversión inicial, o desembolso preliminar, que se requiere para emprender el proyecto,
- ✓ Los flujos de efectivo operativos que genera el proyecto a lo largo de su vida
- ✓ Los flujos de efectivo no operativos a lo largo de la vida del proyecto y al terminar su vida.



---

La depreciación no es una salida real de dinero para la empresa, pero si representa la posibilidad de reducir el ingreso gravable, por lo que impacta al flujo de efectivo de un proyecto. En México se considera el método de depreciación de línea recta, mediante porcentajes estipulados en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

A continuación se detalla el plan global de la inversión, mediante un analítico de gastos para la inversión inicial y paso a paso como se harán los desembolsos, así como también la cantidad de capital de trabajo que se requiere.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**RESUMEN DE GASTOS DE LA EMPRESA**  
**2009**

CONCEPTO	TIPO DE GASTO	IMPORTE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	8.873.664
SERV. CORP. GB	F	10.548.926
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	562.307
RENTA DE LOCALES	F	228.000
DEPRECIACION	F	357.899
FLETES Y ACARREOS	V	1.090.349
VIGILANCIA	F	703.721
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	439.396
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	820.000
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	409.010
DIVERSOS	V	287.338
SERVICIO TELEFONICO	F	614.629
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	788.401
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	146.455
PREMIOS VENDEDORES NO ZEBRA	V	227.903
MUESTRAS	V	190.219
LUZ Y FUERZA	F	444.250
SERVICIO DE AGUA	F	42.416
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	210.243
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	161.078
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	288.119
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	88.406
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	643.512
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.070.982
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	70.737
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	263.178
CONCESIÓN TIENDA	F	-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	494.765
VENTA DE ACTIVO FIJO	V	184.372
INGRESOS DIVERSOS	V	97.755
MANTTO. VEHICULOS	F	149.641
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	24.960
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	192.030
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	129.000
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	402.616
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	497.978
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	72.292
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	30.034
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	228.535
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-
DONATIVOS	F	112.548
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	240.952
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	132.175
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	30.034
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	759.698
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	584.534
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	146.067
PRIMAS DE SEGUROS	V	64.955
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	26.095
INTERESES GANADOS	F	48.750
PERDIDA POR CTAS. INCOBRABLES	V	288.252
		<b>33.847.423</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ANÁLISIS DE GASTOS 2009**  
**(PESOS)**

NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	IMPORTE	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	MERCADOTECNIA	GASTOS FINANCIEROS	TOTALES
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	8.873.664	4.436.832	4.436.832						8.873.664
SERV. CORP. GB	F	10.548.926		10.548.926						10.548.926
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	562.307							562.307	562.307
RENTA DE LOCALES	F	228.000		228.000						228.000
DEPRECIACION	F	357.899	168.679	52.272	106.726			30.222		357.899
VIGILANCIA	F	703.721		703.721						703.721
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	820.000		820.000						820.000
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	409.010		402.710				6.300		409.010
SERVICIO TELEFONICO	F	614.629	553.503	59.509				1.617		614.629
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	788.401	486.809	208.338			10.250	83.004		788.401
LUZ Y FUERZA	F	444.250	222.125	222.125						444.250
SERVICIO DE AGUA	F	42.416	21.208	21.208						42.416
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	210.243		210.243						210.243
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	161.078	56.969		96.532			7.577		161.078
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	288.119	7.712	269.719			459	10.229		288.119
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	88.406	65.251	14.670				8.485		88.406
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	70.737	11.200	59.537						70.737
CONCESIÓN TIENDA	F	-								-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	494.765		494.765						494.765
MANTTO. VEHICULOS	F	149.641	74.821		74.821					149.641
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	24.960					24.960			24.960
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	192.030		192.030						192.030
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	129.000					129.000			129.000
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	402.616	198.144				204.472			402.616
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	497.978					497.978			497.978
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	72.292					72.292			72.292
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	228.535			228.535					228.535
DONATIVOS	F	112.548		112.548						112.548
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	240.952					240.952			240.952
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	132.175					132.175			132.175
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	30.034					30.034			30.034
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	146.067	43.820	58.427				43.820		146.067
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	26.095					26.095			26.095
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>28.091.494</b>	<b>6.347.073</b>	<b>19.115.580</b>	<b>506.614</b>	<b>-</b>	<b>1.368.667</b>	<b>191.254</b>	<b>562.307</b>	<b>28.091.494</b>
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	584.534		292.267		146.134	146.134			584.534
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	759.698					759.698			759.698
PRIMAS DE SEGUROS	V	64.955		64.955						64.955
FLETES Y ACARREOS	V	1.090.349			1.090.349					1.090.349
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	439.396	322.752	95.510				21.134		439.396
DIVERSOS	V	287.338	20.026	144.771	65.195		46.928	10.418		287.338
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	146.455		146.455						146.455
PREMIOS VENDEDORES	V	227.903					227.903			227.903
MUESTRAS	V	190.219					190.219			190.219
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-								-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	643.512			643.512					643.512
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.070.982	1.070.982							1.070.982
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	263.178	263.178							263.178
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	30.034	30.034							30.034
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-								-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-								-
PERDIDA POR CTAS.INCOBRABLES	V	288.252	288.252							288.252
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>6.086.805</b>	<b>1.995.224</b>	<b>743.958</b>	<b>1.799.056</b>	<b>146.134</b>	<b>1.370.882</b>	<b>31.552</b>	<b>-</b>	<b>6.086.805</b>
<b>TOTALES</b>		<b>34.178.299</b>	<b>8.342.297</b>	<b>19.859.538</b>	<b>2.305.670</b>	<b>146.134</b>	<b>2.739.549</b>	<b>222.806</b>	<b>562.307</b>	<b>34.178.299</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ANÁLISIS DE GASTOS 2010**  
**(PESOS)**

NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	IMPORTE	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	MERCADOTECNIA	GASTOS FINANCIEROS	TOTALES
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	9.494.820	4.747.410	4.747.410						9.494.820
SERV. CORP. GB	F	11.287.351		11.287.351						11.287.351
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	601.669							601.669	601.669
RENTA DE LOCALES	F	243.960		243.960						243.960
DEPRECIACION	F	315.242	126.097	47.286	94.573			47.286		315.242
VIGILANCIA	F	752.981		752.981						752.981
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	877.400		877.400						877.400
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	437.641		415.759				21.882		437.641
SERVICIO TELEFONICO	F	657.653	460.357	164.413				32.883		657.653
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	843.589	421.795	210.897			84.359	126.538		843.589
LUZ Y FUERZA	F	475.348	237.674	237.674						475.348
SERVICIO DE AGUA	F	45.385	22.693	22.693						45.385
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	224.960		224.960						224.960
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	172.353	68.941		86.177			17.235		172.353
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	308.287	15.414	215.801			6.166	70.906		308.287
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	94.594	66.216	14.189				14.189		94.594
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	75.689	15.138	60.551						75.689
CONCESIÓN TIENDA	F	-								-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	529.399		529.399						529.399
MANTTO. VEHICULOS	F	160.116	80.058		80.058					160.116
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	26.707					26.707			26.707
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	205.472		205.472						205.472
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	138.030					138.030			138.030
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	430.799	172.320				258.479			430.799
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	532.836					532.836			532.836
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	77.352					77.352			77.352
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	244.532			244.532					244.532
DONATIVOS	F	120.426		120.426						120.426
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	257.819					257.819			257.819
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	141.427					141.427			141.427
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	32.136					32.136			32.136
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	156.292	46.888	62.517				46.888		156.292
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	27.922					27.922			27.922
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>29.990.189</b>	<b>6.481.000</b>	<b>20.441.139</b>	<b>505.340</b>	<b>-</b>	<b>1.583.234</b>	<b>377.807</b>	<b>601.669</b>	<b>29.990.189</b>
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	625.451		312.726		156.363	156.363			625.451
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	812.877					812.877			812.877
PRIMAS DE SEGUROS	V	69.502		69.502						69.502
FLETES Y ACARREOS	V	1.166.673			1.166.673					1,166,673
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	470.154	329.108	94.031				47.015		470.154
DIVERSOS	V	307.452	30.745	153.726	61.490		46.118	15.373		307.452
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	156.707		156.707						156.707
PREMIOS VENDEDORES	V	243.856					243.856			243.856
MUESTRAS	V	203.534					203.534			203.534
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-								-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	688.558			688.558					688.558
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.145.951	1.145.951							1,145,951
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	281.600	281.600							281.600
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	32.136	32.136							32.136
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-								-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-								-
PERDIDA POR CTAS.INCOBRABLES	V	308.430	308.430							308.430
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>6.512.881</b>	<b>2.127.970</b>	<b>786.691</b>	<b>1.916.722</b>	<b>156.363</b>	<b>1.462.748</b>	<b>62.388</b>	<b>-</b>	<b>6.512.881</b>
<b>TOTALES</b>		<b>36.503.070</b>	<b>8.608.970</b>	<b>21.227.830</b>	<b>2.422.061</b>	<b>156.363</b>	<b>3.045.982</b>	<b>440.195</b>	<b>601.669</b>	<b>36.503.070</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ANÁLISIS DE GASTOS 2011**  
**(PESOS)**

NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	IMPORTE	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	MERCADOTECNIA	GASTOS FINANCIEROS	TOTALES
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	10.824.095	5.412.048	5.412.048						10.824.095
SERV. CORP. GB	F	12.867.580		12.867.580						12.867.580
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	685.902							685.902	685.902
RENTA DE LOCALES	F	278.114		278.114						278.114
DEPRECIACION	F	315.242	126.097	47.286	94.572			47.286		315.242
VIGILANCIA	F	858.399		858.399						858.399
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	1.000.236		1.000.236						1.000.236
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	498.910		473.965				24.946		498.910
SERVICIO TELEFONICO	F	749.724	524.807	187.431				37.486		749.724
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	961.692	480.846	240.423			96.169	144.254		961.692
LUZ Y FUERZA	F	541.896	270.948	270.948						541.896
SERVICIO DE AGUA	F	51.739	25.870	25.870						51.739
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	256.454		256.454						256.454
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	196.483	78.593		98.241			19.648		196.483
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	351.448	17.572	246.013			7.029	80.833		351.448
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	107.838	75.486	16.176				16.176		107.838
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	86.285	17.257	69.028						86.285
CONCESIÓN TIENDA	F	-								-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	603.514		603.514						603.514
MANTTO. VEHICULOS	F	182.532	91.266		91.266					182.532
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	30.446					30.446			30.446
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	234.238		234.238						234.238
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	157.354					157.354			157.354
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	491.111	196.444				294.667			491.111
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	607.434					607.434			607.434
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	88.182					88.182			88.182
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	278.767			278.767					278.767
DONATIVOS	F	137.286		137.286						137.286
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	293.913					293.913			293.913
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	161.227					161.227			161.227
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	36.635					36.635			36.635
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	178.173	53.452	71.269				53.452		178.173
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	31.831					31.831			31.831
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>34.144.681</b>	<b>7.370.686</b>	<b>23.296.279</b>	<b>562.847</b>	<b>-</b>	<b>1.804.887</b>	<b>424.080</b>	<b>685.902</b>	<b>34.144.681</b>
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	713.015		356.507		178.254	178.254			713.015
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	926.680					926.680			926.680
PRIMAS DE SEGUROS	V	79.232		79.232						79.232
FLETES Y ACARREOS	V	1.330.008			1.330.008					1.330.008
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	535.975	375.183	107.195				53.598		535.975
DIVERSOS	V	350.495	35.049	175.247	70.099		52.574	17.525		350.495
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	178.646		178.646						178.646
PREMIOS VENDEDORES	V	277.996					277.996			277.996
MUESTRAS	V	232.029					232.029			232.029
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-								-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	784.956			784.956					784.956
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.306.384	1.306.384							1.306.384
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	321.025	321.025							321.025
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	36.635	36.635							36.635
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-								-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-								-
PERDIDA POR CTAS.INCOBRABLES	V	351.610	351.610							351.610
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>7.424.685</b>	<b>2.425.886</b>	<b>896.828</b>	<b>2.185.063</b>	<b>178.254</b>	<b>1.667.533</b>	<b>71.122</b>	<b>-</b>	<b>7.424.685</b>
<b>TOTALES</b>		<b>41.569.366</b>	<b>9.796.572</b>	<b>24.193.106</b>	<b>2.747.910</b>	<b>178.254</b>	<b>3.472.420</b>	<b>495.203</b>	<b>685.902</b>	<b>41.569.366</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ANÁLISIS DE GASTOS 2012**  
**(PESOS)**

NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	IMPORTE	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	MERCADOTECNIA	GASTOS FINANCIEROS	TOTALES
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	12.555.951	6.277.975	6.277.975						12.555.951
SERV. CORP. GB	F	14.926.393		14.926.393						14.926.393
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	795.647							795.647	795.647
RENTA DE LOCALES	F	322.613		322.613						322.613
DEPRECIACION	F	315.242	126.097	47.286	94.572			47.286		315.242
VIGILANCIA	F	995.743		995.743						995.743
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	1.160.274		1.160.274						1.160.274
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	578.736		549.799				28.937		578.736
SERVICIO TELEFONICO	F	869.680	608.776	217.420				43.484		869.680
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	1.115.562	557.781	278.891			111.556	167.334		1.115.562
LUZ Y FUERZA	F	628.600	314.300	314.300						628.600
SERVICIO DE AGUA	F	60.017	30.009	30.009						60.017
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	297.487		297.487						297.487
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	227.920	91.168		113.960			22.792		227.920
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	407.679	20.384	285.375			8.154	93.766		407.679
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	125.092	87.564	18.764				18.764		125.092
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	100.091	20.018	80.072						100.091
CONCESIÓN TIENDA	F	-								-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	700.077		700.077						700.077
MANTTO. VEHICULOS	F	211.737	105.869		105.869					211.737
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	35.318					35.318			35.318
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	271.716		271.716						271.716
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	182.531					182.531			182.531
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	569.689	227.876				341.813			569.689
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	704.623					704.623			704.623
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	102.291					102.291			102.291
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	323.370			323.370					323.370
DONATIVOS	F	159.252		159.252						159.252
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	340.939					340.939			340.939
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	187.023					187.023			187.023
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	42.497					42.497			42.497
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	206.680	62.004	82.672				62.004		206.680
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	36.924					36.924			36.924
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>39.557.391</b>	<b>8.529.820</b>	<b>27.016.117</b>	<b>637.771</b>	<b>-</b>	<b>2.093.669</b>	<b>484.367</b>	<b>795.647</b>	<b>39.557.391</b>
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	827.097		413.548		206.774	206.774			827.097
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	1.074.948					1.074.948			1.074.948
PRIMAS DE SEGUROS	V	91.909		91.909						91.909
FLETES Y ACARREOS	V	1.542.809			1.542.809					1.542.809
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	621.731	435.212	124.346				62.173		621.731
DIVERSOS	V	406.574	40.657	203.287	81.315		60.986	20.329		406.574
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	207.229		207.229						207.229
PREMIOS VENDEDORES	V	322.475					322.475			322.475
MUESTRAS	V	269.154					269.154			269.154
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-								-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	910.549			910.549					910.549
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.515.405	1.515.405							1.515.405
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	372.388	372.388							372.388
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	42.497	42.497							42.497
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-								-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-								-
PERDIDA POR CTAS.INCOBRABLES	V	407.867	407.867							407.867
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>8.612.634</b>	<b>2.814.028</b>	<b>1.040.320</b>	<b>2.534.673</b>	<b>206.774</b>	<b>1.934.338</b>	<b>82.502</b>	<b>-</b>	<b>8.612.634</b>
<b>TOTALES</b>		<b>48.170.026</b>	<b>11.343.848</b>	<b>28.056.437</b>	<b>3.172.444</b>	<b>206.774</b>	<b>4.028.007</b>	<b>566.869</b>	<b>795.647</b>	<b>48.170.026</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ANÁLISIS DE GASTOS 2013**  
**(PESOS)**

NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	IMPORTE	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	MERCADOTECNIA	GASTOS FINANCIEROS	TOTALES
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	13.811.546	6.905.773	6.905.773						13.811.546
SERV. CORP. GB	F	16.419.032		16.419.032						16.419.032
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	875.211							875.211	875.211
RENTA DE LOCALES	F	354.874		354.874						354.874
DEPRECIACION	F	297.197	118.879	44.580	89.159			44.580		297.197
VIGILANCIA	F	1.095.317		1.095.317						1.095.317
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	1.276.301		1.276.301						1.276.301
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	636.610		604.779				31.830		636.610
SERVICIO TELEFONICO	F	956.648	669.654	239.162				47.832		956.648
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	1.227.118	613.559	306.780			122.712	184.068		1.227.118
LUZ Y FUERZA	F	691.459	345.730	345.730						691.459
SERVICIO DE AGUA	F	66.019	33.010	33.010						66.019
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	327.236		327.236						327.236
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	250.712	100.285		125.356			25.071		250.712
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	448.447	22.422	313.913			8.969	103.143		448.447
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	137.601	96.321	20.640				20.640		137.601
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	110.100	22.020	88.080						110.100
CONCESIÓN TIENDA	F	-								-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	770.084		770.084						770.084
MANTTO. VEHICULOS	F	232.911	116.455		116.455					232.911
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	38.849					38.849			38.849
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	298.888		298.888						298.888
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	200.784					200.784			200.784
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	626.658	250.663				375.995			626.658
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	775.085					775.085			775.085
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	112.520					112.520			112.520
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	355.707			355.707					355.707
DONATIVOS	F	175.177		175.177						175.177
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	375.033					375.033			375.033
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	205.726					205.726			205.726
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	46.747					46.747			46.747
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	227.348	68.204	90.939				68.204		227.348
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	40.616					40.616			40.616
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>43.463.562</b>	<b>9.362.975</b>	<b>29.710.294</b>	<b>686.677</b>	<b>-</b>	<b>2.303.036</b>	<b>525.369</b>	<b>875.211</b>	<b>43.463.562</b>
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	909.807		454.903		227.452	227.452			909.807
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	1.182.443					1.182.443			1.182.443
PRIMAS DE SEGUROS	V	101.100		101.100						101.100
FLETES Y ACARREOS	V	1.697.090			1.697.090					1.697.090
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	683.904	478.733	136.781				68.390		683.904
DIVERSOS	V	447.231	44.723	223.616	89.446		67.085	22.362		447.231
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	227.952		227.952						227.952
PREMIOS VENDEDORES	V	354.723					354.723			354.723
MUESTRAS	V	296.069					296.069			296.069
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-								-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	1.001.604			1.001.604					1.001.604
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.666.946	1.666.946							1.666.946
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	409.627	409.627							409.627
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	46.747	46.747							46.747
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-								-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-								-
PERDIDA POR CTAS. INCOBRABLES	V	448.654	448.654							448.654
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>9.473.898</b>	<b>3.095.430</b>	<b>1.144.352</b>	<b>2.788.140</b>	<b>227.452</b>	<b>2.127.772</b>	<b>90.752</b>	<b>-</b>	<b>9.473.898</b>
<b>TOTALES</b>		<b>52.937.460</b>	<b>12.458.405</b>	<b>30.854.646</b>	<b>3.474.817</b>	<b>227.452</b>	<b>4.430.807</b>	<b>616.121</b>	<b>875.211</b>	<b>52.937.460</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ANÁLISIS DE GASTOS 2014**  
**(PESOS)**

NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	IMPORTE	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	MERCADOTECNIA	GASTOS FINANCIEROS	TOTALES
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	15.883.278	7.941.639	7.941.639						15.883.278
SERV. CORP. GB	F	18.881.887		18.881.887						18.881.887
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	1.006.493							1.006.493	1.006.493
RENTA DE LOCALES	F	408.105		408.105						408.105
DEPRECIACION	F	23.050	9.220	3.458	6.915			3.458		23.050
VIGILANCIA	F	1.259.615		1.259.615						1.259.615
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	1.467.746		1.467.746						1.467.746
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	732.101		695.496				36.605		732.101
SERVICIO TELEFONICO	F	1.100.146	770.102	275.036				55.007		1.100.146
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	1.411.186	705.593	352.797			141.119	211.678		1.411.186
LUZ Y FUERZA	F	795.178	397.589	397.589						795.178
SERVICIO DE AGUA	F	75.922	37.961	37.961						75.922
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	376.321		376.321						376.321
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	288.319	115.328		144.160			28.832		288.319
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	515.714	25.786	361.000			10.314	118.614		515.714
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	158.241	110.769	23.736				23.736		158.241
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	126.615	25.323	101.292						126.615
CONCESIÓN TIENDA	F	-								-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	885.597		885.597						885.597
MANTTO. VEHICULOS	F	267.848	133.924		133.924					267.848
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	44.677					44.677			44.677
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	343.721		343.721						343.721
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	230.902					230.902			230.902
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	720.656	288.263				432.394			720.656
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	891.348					891.348			891.348
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	129.398					129.398			129.398
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	409.063			409.063					409.063
DONATIVOS	F	201.454		201.454						201.454
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	431.288					431.288			431.288
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	236.585					236.585			236.585
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	53.759					53.759			53.759
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	261.450	78.435	104.580				78.435		261.450
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	46.708					46.708			46.708
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>49.664.369</b>	<b>10.639.930</b>	<b>34.119.029</b>	<b>694.061</b>	<b>-</b>	<b>2.648.491</b>	<b>556.365</b>	<b>1.006.493</b>	<b>49.664.369</b>
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	1.046.278		523.139		261.569	261.569			1.046.278
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	1.359.810					1.359.810			1.359.810
PRIMAS DE SEGUROS	V	116.265		116.265						116.265
FLETES Y ACARREOS	V	1.951.653			1.951.653					1,951,653
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	786.490	550.543	157.298				78.649		786.490
DIVERSOS	V	514.316	51.432	257.158	102.863		77.147	25.716		514.316
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	262.145		262.145						262.145
PREMIOS VENDEDORES	V	407.931					407.931			407.931
MUESTRAS	V	340.480					340.480			340.480
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-								-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	1.151.844			1,151,844					1,151,844
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1,916,988	1,916,988							1,916,988
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	471.071	471.071							471.071
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	53.759	53.759							53.759
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-								-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-								-
PERDIDA POR CTAS.INCOBRABLES	V	515.952	515.952							515.952
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>10.894.982</b>	<b>3.559.745</b>	<b>1.316.005</b>	<b>3.206.361</b>	<b>261.569</b>	<b>2.446.938</b>	<b>104.365</b>	<b>-</b>	<b>10.894.982</b>
<b>TOTALES</b>		<b>60.559.352</b>	<b>14.199.675</b>	<b>35.435.034</b>	<b>3.900.422</b>	<b>261.569</b>	<b>5.095.429</b>	<b>660.730</b>	<b>1.006.493</b>	<b>60.559.352</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**RESUMEN DE ANÁLISIS DE GASTOS**  
**POR LOS AÑOS 2009 A 2014**



NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	8.873.664	9.494.820	10.824.095	12.555.951	13.811.546	15.883.278
SERV. CORP. GB	F	10.548.926	11.287.351	12.867.580	14.926.393	16.419.032	18.881.887
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	562.307	601.669	685.902	795.647	875.211	1.006.493
RENTA DE LOCALES	F	228.000	243.960	278.114	322.613	354.874	408.105
DEPRECIACIÓN	F	357.899	315.242	315.242	315.242	297.197	23.050
VIGILANCIA	F	703.721	752.981	858.399	995.743	1.095.317	1.259.615
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	820.000	877.400	1.000.236	1.160.274	1.276.301	1.467.746
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	409.010	437.641	498.910	578.736	636.610	732.101
SERVICIO TELEFONICO	F	614.629	657.653	749.724	869.680	956.648	1.100.146
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	788.401	843.589	961.692	1.115.562	1.227.118	1.411.186
LUZ Y FUERZA	F	444.250	475.348	541.896	628.600	691.459	795.178
SERVICIO DE AGUA	F	42.416	45.385	51.739	60.017	66.019	75.922
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	210.243	224.960	256.454	297.487	327.236	376.321
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	161.078	172.353	196.483	227.920	250.712	288.319
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	288.119	308.287	351.448	407.679	448.447	515.714
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	88.406	94.594	107.838	125.092	137.601	158.241
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	70.737	75.689	86.285	100.091	110.100	126.615
CONCESIÓN TIENDA	F	-	-	-	-	-	-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	494.765	529.399	603.514	700.077	770.084	885.597
MANTTO. VEHICULOS	F	149.641	160.116	182.532	211.737	232.911	267.848
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	24.960	26.707	30.446	35.318	38.849	44.677
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	192.030	205.472	234.238	271.716	298.888	343.721
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	129.000	138.030	157.354	182.531	200.784	230.902
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	402.616	430.799	491.111	569.689	626.658	720.656
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	497.978	532.836	607.434	704.623	775.085	891.348
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	72.292	77.352	88.182	102.291	112.520	129.398
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	228.535	244.532	278.767	323.370	355.707	409.063
DONATIVOS	F	112.548	120.426	137.286	159.252	175.177	201.454
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	240.952	257.819	293.913	340.939	375.033	431.288
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	132.175	141.427	161.227	187.023	205.726	236.585
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	30.034	32.136	36.635	42.497	46.747	53.759
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	146.067	156.292	178.173	206.680	227.348	261.450
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	26.095	27.922	31.831	36.924	40.616	46.708
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>28.091.494</b>	<b>29.990.188</b>	<b>34.144.681</b>	<b>39.557.391</b>	<b>43.463.562</b>	<b>49.664.369</b>
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	584.534	625.451	713.015	827.097	909.807	1.046.278
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	759.698	812.877	926.680	1.074.948	1.182.443	1.359.810
PRIMAS DE SEGUROS	V	64.955	69.502	79.232	91.909	101.100	116.265
FLETES Y ACARREOS	V	1.090.349	1.166.673	1.330.008	1.542.809	1.697.090	1.951.653
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	439.396	470.154	535.975	621.731	683.904	786.490
DIVERSOS	V	287.338	307.452	350.495	406.574	447.231	514.316
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	146.455	156.707	178.646	207.229	227.952	262.145
PREMIOS VENDEDORES	V	227.903	243.856	277.996	322.475	354.723	407.931
MUESTRAS	V	190.219	203.534	232.029	269.154	296.069	340.480
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-	-	-	-	-	-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	643.512	688.558	784.956	910.549	1.001.604	1.151.844
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.070.982	1.145.951	1.306.384	1.515.405	1.666.946	1.916.988
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	263.178	281.600	321.025	372.388	409.627	471.071
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	30.034	32.136	36.635	42.497	46.747	53.759
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-	-	-	-	-	-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-	-	-	-	-	-
PERDIDA POR CTAS. INCOBRABLES	V	288.252	308.430	351.610	407.867	448.654	515.952
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>6.086.805</b>	<b>6.512.881</b>	<b>7.424.685</b>	<b>8.612.634</b>	<b>9.473.898</b>	<b>10.894.982</b>
<b>TOTALES</b>		<b>34.178.299</b>	<b>36.503.070</b>	<b>41.569.366</b>	<b>48.170.026</b>	<b>52.937.460</b>	<b>60.559.352</b>
			7%	14%	16%	10%	14%



---

## **Elaboración de estados financieros.**

Después de analizar los gastos que incurren en el desarrollo de la empresa comercializadora de artículos de escritura, toca el turno a los ingresos de dicha empresa por el mismo periodo de 2009 a 2014, como son las ventas y los ingresos diversos.

Las ventas consideran un incremento que va del 4.83% hasta el 15.96% al comparar anualmente, destacando que los meses en los que se puede tener mayor venta son: abril, mayo, junio, julio y agosto.

Para el correcto desarrollo de las operaciones es necesario pensar en las inversiones en activo fijo, la empresa en cuestión considera equipo de transporte tales como, automóviles para vendedores y mensajería, camionetas de reparto y montacargas para el almacén, equipo de computo para el área de oficinas, mobiliario y equipo, anaqueles y maquinas impresoras de etiquetas.

Cabe destacar que el mobiliario se adquirió en el periodo preoperativo, con la intención de tener acondicionado el negocio, inicialmente se habían adquirido dos maquinas impresoras de etiquetas, pero la adquisición no fue la adecuada por tal motivo se tomo la decisión de vender una de las maquinas, por tal razón la empresa solo se quedo con una de las maquinas y obtuvo ingresos por venta de activo fijo en el primer año de operaciones.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**RESUMEN DE VENTAS**  
**DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 A 2014.**



MES						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Enero</b>	3.963.887,53	4.331.088,05	6.203.512,70	6.353.369,35	8.013.130,66	8.545.250,31
<b>Febrero</b>	5.475.111,77	6.165.608,76	6.547.303,35	6.929.708,36	9.060.300,39	8.989.783,23
<b>Marzo</b>	5.546.519,51	5.334.146,82	5.285.125,23	6.435.935,01	6.216.750,25	5.824.975,04
<b>Abril</b>	10.096.878,29	12.539.298,67	18.118.575,35	16.080.185,85	20.355.023,67	22.052.606,33
<b>Mayo</b>	10.690.405,37	12.943.424,39	9.773.899,35	11.364.315,01	12.869.789,66	13.305.483,88
<b>Junio</b>	7.305.513,66	6.554.260,94	7.120.220,13	8.278.207,78	10.456.286,12	10.841.832,64
<b>Julio</b>	6.963.103,76	4.053.695,75	4.714.478,70	6.539.766,56	6.957.096,22	7.607.016,85
<b>Agosto</b>	4.043.816,27	4.573.859,36	6.767.006,70	7.843.692,46	9.300.891,35	10.102.436,07
<b>Septiembre</b>	4.570.879,59	5.491.814,60	6.828.312,27	9.128.019,47	7.865.976,62	7.554.321,98
<b>Octubre</b>	5.640.910,33	6.163.710,57	5.311.732,40	7.351.648,78	6.343.895,30	7.794.760,67
<b>Noviembre</b>	3.571.290,56	4.021.173,92	5.068.047,38	6.325.303,55	7.002.874,10	8.197.983,31
<b>Diciembre</b>	3.157.140,76	2.286.087,94	4.603.802,47	5.269.176,79	5.641.187,81	7.531.799,59
<b>TOTALES</b>	<b>71.025.457,40</b>	<b>74.458.169,77</b>	<b>86.342.016,03</b>	<b>97.899.328,97</b>	<b>110.083.202,15</b>	<b>118.348.249,90</b>

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**RESUMEN DE INGRESOS DIVERSOS**  
**POR LOS AÑOS DE 2009 A 2014.**



		2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTA DE ACTIVO FIJO	V	- 184.372	-	-	-	-	-
INGRESOS DIVERSOS	V	- 97.755	- 90.912	- 78.184	- 65.675	- 55.167	- 47.444
INTERESES GANADOS	F	- 48.750	- 52.162	- 59.465	- 68.979	- 80.016	- 91.218
			7%	14%	16%	16%	14%

TRAZZO, S.A. DE C.V.  
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO



DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	M.O.I.	% DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE RESCATE
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>										
AUTOMOVIL PARA VENDEDORES	4	140.000,00	560.000,00	25%	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00		-
AUTOMOVIL PARA MENSAJERIA	1		112.000,00	25%	28.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00		-
MONTACARGAS	1		125.000,00	25%	31.250,00	31.250,00	31.250,00	31.250,00		-
CAMIONETA EUROVAN	1		263.500,00	25%	65.875,00	65.875,00	65.875,00	65.875,00		-
			<b>1.060.500,00</b>		<b>265.125,00</b>	<b>265.125,00</b>	<b>265.125,00</b>	<b>265.125,00</b>	-	-
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>										
LAPTOP HP	4	15.000,00	60.000,00	30%	18.000,00	18.000,00	18.000,00	6.000,00		-
PLOTER	1		30.222,00	30%	9.066,60	9.066,60	9.066,60	3.022,20		-
			<b>90.222,00</b>		<b>27.066,60</b>	<b>27.066,60</b>	<b>27.066,60</b>	<b>9.022,20</b>	-	-
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>										
MOBILIARIO PARA OFICINAS		78.500,00	78.500,00	10%	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	39.250,00
ANAQUELES	50	904,00	45.200,00	10%	4.520,00	4.520,00	4.520,00	4.520,00	4.520,00	22.600,00
			<b>123.700,00</b>		<b>12.370,00</b>	<b>12.370,00</b>	<b>12.370,00</b>	<b>12.370,00</b>	<b>12.370,00</b>	<b>61.850,00</b>
<b>MAQUINARIA Y EQ.</b>										
MAQUINA IMPRESORA DE ETIQUETAS	1	106.800,00	<b>106.800,00</b>	<b>10%</b>	<b>10.680,00</b>	<b>10.680,00</b>	<b>10.680,00</b>	<b>10.680,00</b>	<b>10.680,00</b>	<b>53.400,00</b>
			<b>1.381.222,00</b>		<b>315.242</b>	<b>315.242</b>	<b>315.242</b>	<b>297.197</b>	<b>23.050</b>	<b>115.250</b>

NOTA: EL ACTIVO FIJO DETALLADO SE ADQUIRIO EN EL MES DE DICIEMBRE DE 2008.



---

## **Elaboración de estados financieros pro-forma.**

Una vez que se tienen los ingresos y gastos de la empresa, se elaboran los estados financieros, de los cuales se tiene el año 2009 como el primer año de operaciones y en base a la información obtenida se determinan estados financieros pro-forma proyectado a cinco años.

Las ventas se clasifican en nacionales y de exportación, estas últimas se realizan principalmente en Sudamérica. Los gastos erogados se clasifican de acuerdo a la actividad que son destinados, en lo que respecta al costo integral de financiamiento no se considera la obtención de algún crédito a largo plazo.

De acuerdo a la actividad económica se espera obtener ganancias para los próximos cinco años incrementándose año con año. Además presenta flujos de efectivo razonables que le permiten ser una empresa solvente.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**POR LOS AÑOS 2009 A 2014**



	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
VENTAS NACIONALES	42.956.196	44.870.826	52.060.330	58.977.443	66.239.455	71.181.246
VENTAS EXPORTACIÓN	28.637.464	29.913.884	34.706.886	39.318.296	44.159.637	47.454.164
REB.Y DEV.S/VENTAS	568.203	326.540	425.200	396.410	315.890	287.160
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>71.025.457</b>	<b>74.458.170</b>	<b>86.342.016</b>	<b>97.899.329</b>	<b>110.083.202</b>	<b>118.348.250</b>
COSTO DE VENTAS	24.858.910	26.060.360	30.219.706	34.264.765	38.529.121	41.421.888
	0	0	0	0	0	0
VARIACIÓN EN COSTO DE PRODUCTO	23.162	19.560	13.876	0	0	0
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>24.882.072</b>	<b>26.079.920</b>	<b>30.233.582</b>	<b>34.264.765</b>	<b>38.529.121</b>	<b>41.421.888</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>46.143.385</b>	<b>48.378.251</b>	<b>56.108.434</b>	<b>63.634.564</b>	<b>71.554.081</b>	<b>76.926.363</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>						
PROMOCION	2.739.549	3.045.982	3.472.420	4.028.007	4.430.807	5.095.429
PUBLICIDAD	146.134	156.363	178.254	206.774	227.452	261.569
VENTAS	8.342.297	8.608.970	9.796.572	11.343.848	12.458.405	14.199.675
MERCADOTECNIA	222.806	440.195	495.203	566.869	616.121	660.730
ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	2.305.670	2.422.061	2.747.910	3.172.444	3.474.817	3.900.422
TIENDAS	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRATIVOS	19.859.538	21.227.830	24.193.106	28.056.437	30.854.646	35.435.034
<b>TOTAL</b>	<b>33.615.992</b>	<b>35.901.402</b>	<b>40.883.463</b>	<b>47.374.379</b>	<b>52.062.248</b>	<b>59.552.859</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>12.527.393</b>	<b>12.476.849</b>	<b>15.224.971</b>	<b>16.260.185</b>	<b>19.491.833</b>	<b>17.373.504</b>
<b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>						
GASTOS FINANCIEROS	562.307	601.669	685.902	795.647	875.211	1.006.493
PRODUCTOS FINANCIEROS	-48.750	-52.162	-59.465	-68.979	-80.016	-91.218
OTROS GASTOS	0	0	0	0	0	0
OTROS PRODUCTOS	-282.127	-90.912	-78.184	-65.675	-55.167	-47.444
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO.</b>	<b>12.295.962</b>	<b>12.018.254</b>	<b>14.676.718</b>	<b>15.599.192</b>	<b>18.751.804</b>	<b>16.505.672</b>
<b>I.S.R.</b>	<b>3.688.789</b>	<b>3.605.476</b>	<b>4.403.015</b>	<b>4.679.758</b>	<b>5.625.541</b>	<b>4.951.702</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.607.174</b>	<b>8.412.778</b>	<b>10.273.702</b>	<b>10.919.435</b>	<b>13.126.263</b>	<b>11.553.971</b>

Dirección: AV. SARA No.4422  
 Población: GUSTAVO A. MADERO, D.F.

**ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERO PROYECTADO**



**ACTIVO**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
CAJA Y BANCOS	200.973	4.338.993	8.927.937	10.923.318	12.169.089	14.969.505
CUENTAS POR COBRAR	13.300.750	18.948.348	20.773.274	26.900.560	42.089.455	46.541.230
INVENTARIOS	12.654.321	15.592.630	20.421.600	23.211.523	20.701.649	23.552.501
DEUDORES DIVERSOS	82.560	124.600	98.421	146.810	151.600	164.100
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>26.238.604</b>	<b>39.004.571</b>	<b>50.221.232</b>	<b>61.182.211</b>	<b>75.111.793</b>	<b>85.227.336</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
EQUIPO DE TRANSPORTE	3.925.700	3.925.700	3.925.700	3.925.700	3.925.700	3.925.700
DEP. ACUM. EQ. DE TRANSP.	-2.865.200	-3.130.325	-3.395.450	-3.660.575	-3.925.700	-3.925.700
EQUIPO DE COMPUTO	205.222	205.222	205.222	205.222	205.222	205.222
DEP. ACUM. EQ. DE COMPUTO	-115.000	-142.067	-169.134	-196.201	-205.222	-205.222
EQUIPO DE OFICINA	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000
DEP. ACUM. EQ. DE OFICINA	-256.300	-268.670	-281.040	-293.410	-305.780	-318.150
MAQUINARIA Y EQUIPO	106.800	106.800	106.800	106.800	106.800	106.800
DEP. ACUM. MAQ. Y EQ.	0	-10.680	-21.360	-32.040	-42.720	-53.400
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>1.381.222</b>	<b>1.065.980</b>	<b>750.738</b>	<b>435.496</b>	<b>138.300</b>	<b>115.250</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>27.619.826</b>	<b>40.070.551</b>	<b>50.971.970</b>	<b>61.617.707</b>	<b>75.250.093</b>	<b>85.342.586</b>

**PASIVO Y CAPITAL**

<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>						
PROVEEDORES DIVERSOS	1.395.121	3.845.123	3.675.300	3.124.860	2.685.200	1.897.562
IMPUESTOS POR PAGAR	3.688.789	3.605.476	4.403.015	4.679.758	5.625.541	4.951.702
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>5.083.910</b>	<b>7.450.599</b>	<b>8.078.315</b>	<b>7.804.618</b>	<b>8.310.741</b>	<b>6.849.264</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>						
CUENTAS POR PAGAR A BANCOS L.P.	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
CAPITAL SOCIAL	13.928.743	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000
RESULTADO DEL EJERCICIO	8.607.174	8.412.778	10.273.702	10.919.435	13.126.263	11.553.971
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	8.607.174	17.019.952	27.293.654	38.213.089	51.339.352
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>22.535.917</b>	<b>32.619.952</b>	<b>42.893.654</b>	<b>53.813.089</b>	<b>66.939.352</b>	<b>78.493.322</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>27.619.826</b>	<b>40.070.551</b>	<b>50.971.970</b>	<b>61.617.707</b>	<b>75.250.093</b>	<b>85.342.586</b>

TRAZZO, S.A. DE C.V.  
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO  
POR LOS AÑOS 2009 A 2014



CONCEPTO/AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>12.295.962</b>	<b>12.018.254</b>	<b>14.676.718</b>	<b>15.599.192</b>	<b>18.751.804</b>	<b>16.505.672</b>
<b><u>PARTIDAS QUE NO REQUIEREN EFECTIVO:</u></b>						
<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	357.899	315.242	315.242	315.242	297.197	23.050
<b>CONTRIBUCIONES DIFERIDAS:</b>						
ISR POR PAGAR	3.688.789	3.605.476	4.403.015	4.679.758	5.625.541	4.951.702
PTU POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS PROVENIENTES DE OPERACIONES DISCONTINUAS:</b>						
COBROS CLIENTES	<b>20.676.878</b>	<b>38.512.470,0</b>	<b>48.960.300,0</b>	<b>49.745.230,0</b>	<b>58.620.574,0</b>	<b>70.813.298,0</b>
COBROS DEUDORES DIVERSOS	<b>82.560</b>	<b>124.600</b>	<b>98.421</b>	<b>146.810</b>	<b>151.600</b>	<b>164.100</b>
PAGO IMPUESTOS		<b>-156.800,0</b>	<b>-230.051,0</b>	<b>-242.860,0</b>	<b>-268.900,0</b>	<b>-280.890,0</b>
CAPITAL SOCIAL	13.928.743	1.671.257	0	0	0	0
PER. GRACIA P/INTS. 0 MESES	0					
PAGO DIVIDENDOS	0					
<b>OTRAS PARTIDAS QUE NO REPRESENTAN EFECTIVO:</b>						
<b>TOTAL PARTIDAS QUE NO REPRESENTAN EFECTIVO</b>	<b>38.734.869</b>	<b>44.104.445</b>	<b>53.678.557</b>	<b>54.740.229</b>	<b>64.543.313</b>	<b>75.788.050</b>
CUENTAS POR COBRAR	<b>-13.300.750</b>	<b>-18.948.348</b>	<b>-20.773.274</b>	<b>-26.900.560</b>	<b>-42.089.455</b>	<b>-46.541.230</b>
CUENTAS POR PAGAR	1.395.121	3.845.123	3.675.300	3.124.860	2.685.200	1.897.562
<b>TOTAL AJUSTES</b>	<b>26.829.240</b>	<b>29.001.220</b>	<b>36.580.583</b>	<b>30.964.529</b>	<b>25.139.058</b>	<b>31.144.382</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>39.125.202</b>	<b>41.019.474</b>	<b>51.257.301</b>	<b>46.563.722</b>	<b>43.890.862</b>	<b>47.650.054</b>
<b><u>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</u></b>						
POR VENTA DE ACTIVOS y OTROS PRODUCTOS	282.127	90.912	78.184	65.675	55.167	47.444
PAGOS POR COMPRAS DE ACTIVOS	-1.381.222	0	0	0	0	0
PAGOS POR COMPRA DE TERRENO	0	0	0	0	0	0
PAGO DE IMPUESTOS DIFERIDOS	0	-3.688.789	-3.605.476	-4.403.015	-4.679.758	-5.625.541
PAGO DE COSTOS DE OPERACIÓN (DIVERSOS)	-37.825.134	-33.283.578	-43.141.065	-40.231.000	-38.020.500	-39.271.540
<b>FLUJO NETO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-38.924.229</b>	<b>-36.881.455</b>	<b>-46.668.357</b>	<b>-44.568.340</b>	<b>-42.645.091</b>	<b>-44.849.638</b>
<b><u>FLUJO NETO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</u></b>						
PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO	0	0	0	0	0	0
PAGO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
VENTA DE CARTERA	0	0	0	0	0	0
PAGO DE CRÉDITOS A LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
CONTRATACIÓN DE CRÉDITOS A LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>200.973</b>	<b>4.138.020</b>	<b>4.588.944</b>	<b>1.995.381</b>	<b>1.245.771</b>	<b>2.800.416</b>
<b>EFECTIVO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>200.973</b>	<b>4.338.993</b>	<b>8.927.937</b>	<b>10.923.318</b>	<b>12.169.089</b>
<b>EFECTIVO FINAL</b>	<b>200.973</b>	<b>4.338.993</b>	<b>8.927.937</b>	<b>10.923.318</b>	<b>12.169.089</b>	<b>14.969.505</b>



---

## **Análisis mediante razones financieras.**

La evaluación económica financiera tiene su origen en los resultados del análisis del mercado, la tecnología propuesta y los costos involucrados en la instalación y operación del negocio.

Las razones financieras servirán para analizar los estados financieros de la empresa Trazzo, S. A. de C. V. mediante el análisis vertical de cada uno de los rubros de dichos estados, de igual manera se aplicaran las formulas de las razones de liquidez, de flujo de fondos, solvencia y apalancamiento, de actividad y de rendimiento.

Cabe destacar que el costo de ventas representa el 35% de las ventas de la empresa, los gastos de operación representan del 47.29% al 50.32%, dando como resultado una utilidad que va del 9.76% al 12.12% con respecto a las ventas.

Además es una empresa que cuenta con más del 90% de activo circulante mientras que sus deudas apenas alcanzan entre el 8.03% y 18.59%; por tanto se nota que cuenta con adecuado nivel de solvencia.

La inversión propia de los accionistas es muy importante en el desempeño de la empresa, aquí se refleja el interés que se tiene por que la empresa se mantenga en buenas condiciones económicas.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**POR LOS AÑOS 2009 A 2014**



	AÑO		AÑO		AÑO		AÑO		AÑO		AÑO	
	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	42.956.196		44.870.826		52.060.330		58.977.443		66.239.455		71.181.246	
VENTAS EXPORTACIÓN	28.637.464		29.913.884		34.706.886		39.318.296		44.159.637		47.454.164	
REB.Y DEV.S/VENTAS	568.203		326.540		425.200		396.410		315.890		287.160	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>71.025.457</b>	<b>100,00%</b>	<b>74.458.170</b>	<b>100,00%</b>	<b>86.342.016</b>	<b>100,00%</b>	<b>97.899.329</b>	<b>100,00%</b>	<b>110.083.202</b>	<b>100,00%</b>	<b>118.348.250</b>	<b>100,00%</b>
COSTO DE VENTAS	24.858.910	35,00%	26.060.360	35,00%	30.219.706	35,00%	34.264.765	35,00%	38.529.121	35,00%	41.421.888	35,00%
	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VARIACIÓN EN COSTO DE PRODUCTO	23.162	0,03%	19.560	0,03%	13.876	0,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>24.882.072</b>	<b>35,03%</b>	<b>26.079.920</b>	<b>35,03%</b>	<b>30.233.582</b>	<b>35,02%</b>	<b>34.264.765</b>	<b>35,00%</b>	<b>38.529.121</b>	<b>35,00%</b>	<b>41.421.888</b>	<b>35,00%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>46.143.385</b>	<b>64,97%</b>	<b>48.378.251</b>	<b>64,97%</b>	<b>56.108.434</b>	<b>64,98%</b>	<b>63.634.564</b>	<b>65,00%</b>	<b>71.554.081</b>	<b>65,00%</b>	<b>76.926.363</b>	<b>65,00%</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>												
PROMOCION	2.739.549	3,86%	3.045.982	4,09%	3.472.420	4,02%	4.028.007	4,11%	4.430.807	4,02%	5.095.429	4,31%
PUBLICIDAD	146.134	0,21%	156.363	0,21%	178.254	0,21%	206.774	0,21%	227.452	0,21%	261.569	0,22%
VENTAS	8.342.297	11,75%	8.608.970	11,56%	9.796.572	11,35%	11.343.848	11,59%	12.458.405	11,32%	14.199.675	12,00%
MERCADOTECNIA	222.806	0,31%	440.195	0,59%	495.203	0,57%	566.869	0,58%	616.121	0,56%	660.730	0,56%
ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	2.305.670	3,25%	2.422.061	3,25%	2.747.910	3,18%	3.172.444	3,24%	3.474.817	3,16%	3.900.422	3,30%
TIENDAS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ADMINISTRATIVOS	19.859.538	27,96%	21.227.830	28,51%	24.193.106	28,02%	28.056.437	28,66%	30.854.646	28,03%	35.435.034	29,94%
<b>TOTAL</b>	<b>33.615.992</b>	<b>47,33%</b>	<b>35.901.402</b>	<b>48,22%</b>	<b>40.883.463</b>	<b>47,35%</b>	<b>47.374.379</b>	<b>48,39%</b>	<b>52.062.248</b>	<b>47,29%</b>	<b>59.552.859</b>	<b>50,32%</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>12.527.393</b>	<b>17,64%</b>	<b>12.476.849</b>	<b>16,76%</b>	<b>15.224.971</b>	<b>17,63%</b>	<b>16.260.185</b>	<b>16,61%</b>	<b>19.491.833</b>	<b>17,71%</b>	<b>17.373.504</b>	<b>14,68%</b>
<b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>												
GASTOS FINANCIEROS	562.307	0,79%	601.669	0,81%	685.902	0,79%	795.647	0,81%	875.211	0,80%	1.006.493	0,85%
PRODUCTOS FINANCIEROS	-48.750	-0,07%	-52.162	-0,07%	-59.465	-0,07%	-68.979	-0,07%	-80.016	-0,07%	-91.218	-0,08%
OTROS GASTOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
OTROS PRODUCTOS	-282.127	-0,40%	-90.912	-0,12%	-78.184	-0,09%	-65.675	-0,07%	-55.167	-0,05%	-47.444	-0,04%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO.</b>	<b>12.295.962</b>	<b>17,31%</b>	<b>12.018.254</b>	<b>16,14%</b>	<b>14.676.718</b>	<b>17,00%</b>	<b>15.599.192</b>	<b>15,93%</b>	<b>18.751.804</b>	<b>17,03%</b>	<b>16.505.672</b>	<b>13,95%</b>
I.S.R.	3.688.789	5,19%	3.605.476	4,84%	4.403.015	5,10%	4.679.758	4,78%	5.625.541	5,11%	4.951.702	4,18%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.607.174</b>	<b>12,12%</b>	<b>8.412.778</b>	<b>11,30%</b>	<b>10.273.702</b>	<b>11,90%</b>	<b>10.919.435</b>	<b>11,15%</b>	<b>13.126.263</b>	<b>11,92%</b>	<b>11.553.971</b>	<b>9,76%</b>

TRAZZO, S.A. DE C.V.

Dirección: AV. SARA No.4422  
Población: GUSTAVO A. MADERO, D.F.

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERO PRO-FORMA



<b>ACTIVO</b>												
	<b>2009</b>		<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>	
		%		%		%		%		%		%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>												
CAJA Y BANCOS	200.973	0,73%	4.338.993	10,83%	8.927.937	17,52%	10.923.318	17,73%	12.169.089	16,17%	14.969.505	17,54%
CUENTAS POR COBRAR	13.300.750	48,16%	18.948.348	47,29%	20.773.274	40,75%	26.900.560	43,66%	42.089.455	55,93%	46.541.230	54,53%
INVENTARIOS	12.654.321	45,82%	15.592.630	38,91%	20.421.600	40,06%	23.211.523	37,67%	20.701.649	27,51%	23.552.501	27,60%
DEUDORES DIVERSOS	82.560	0,30%	124.600	0,31%	98.421	0,19%	146.810	0,24%	151.600	0,20%	164.100	0,19%
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>26.238.604</b>	<b>95,00%</b>	<b>39.004.571</b>	<b>97,34%</b>	<b>50.221.232</b>	<b>98,53%</b>	<b>61.182.211</b>	<b>99,29%</b>	<b>75.111.793</b>	<b>99,82%</b>	<b>85.227.336</b>	<b>99,86%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>												
EQUIPO DE TRANSPORTE	3.925.700	14,21%	3.925.700	9,80%	3.925.700	7,70%	3.925.700	6,37%	3.925.700	5,22%	3.925.700	4,60%
DEP. ACUM. EQ. DE TRANSP.	-2.865.200	-10,37%	-3.130.325	-7,81%	-3.395.450	-6,66%	-3.660.575	-5,94%	-3.925.700	-5,22%	-3.925.700	-4,60%
EQUIPO DE COMPUTO	205.222	0,74%	205.222	0,51%	205.222	0,40%	205.222	0,33%	205.222	0,27%	205.222	0,24%
DEP. ACUM. EQ. DE COMPUTO	-115.000	-0,42%	-142.067	-0,35%	-169.134	-0,33%	-196.201	-0,32%	-205.222	-0,27%	-205.222	-0,24%
EQUIPO DE OFICINA	380.000	1,38%	380.000	0,95%	380.000	0,75%	380.000	0,62%	380.000	0,50%	380.000	0,45%
DEP. ACUM. EQ. DE OFICINA	-256.300	-0,93%	-268.670	-0,67%	-281.040	-0,55%	-293.410	-0,48%	-305.780	-0,41%	-318.150	-0,37%
MAQUINARIA Y EQUIPO	106.800	0,39%	106.800	0,27%	106.800	0,21%	106.800	0,17%	106.800	0,14%	106.800	0,13%
DEP. ACUM. MAQ. Y EQ.	0	0,00%	-10.680	-0,03%	-21.360	-0,04%	-32.040	-0,05%	-42.720	-0,06%	-53.400	-0,06%
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>1.381.222</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.065.980</b>	<b>2,66%</b>	<b>750.738</b>	<b>1,47%</b>	<b>435.496</b>	<b>0,71%</b>	<b>138.300</b>	<b>0,18%</b>	<b>115.250</b>	<b>0,14%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>27.619.826</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.070.551</b>	<b>100,00%</b>	<b>50.971.970</b>	<b>100,00%</b>	<b>61.617.707</b>	<b>100,00%</b>	<b>75.250.093</b>	<b>100,00%</b>	<b>85.342.586</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>												
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>												
PROVEEDORES DIVERSOS	1.395.121	5,05%	3.845.123	9,60%	3.675.300	7,21%	3.124.860	5,07%	2.685.200	3,57%	1.897.562	2,22%
IMPUESTOS POR PAGAR	3.688.789	13,36%	3.605.476	9,00%	4.403.015	8,64%	4.679.758	7,59%	5.625.541	7,48%	4.951.702	5,80%
CUENTAS POR PAGAR	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>5.083.910</b>	<b>18,41%</b>	<b>7.450.599</b>	<b>18,59%</b>	<b>8.078.315</b>	<b>15,85%</b>	<b>7.804.618</b>	<b>12,67%</b>	<b>8.310.741</b>	<b>11,04%</b>	<b>6.849.264</b>	<b>8,03%</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>												
CUENTAS POR PAGAR A BANCOS L.P.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>										
<b>CAPITAL CONTABLE</b>												
CAPITAL SOCIAL	13.928.743	50,43%	15.600.000	38,93%	15.600.000	30,61%	15.600.000	25,32%	15.600.000	20,73%	15.600.000	18,28%
RESULTADO DEL EJERCICIO	8.607.174	31,16%	8.412.778	20,99%	10.273.702	20,16%	10.919.435	17,72%	13.126.263	17,44%	11.553.971	13,54%
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0,00%	8.607.174	21,48%	17.019.952	33,39%	27.293.654	44,30%	38.213.089	50,78%	51.339.352	60,16%
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>22.535.917</b>	<b>81,59%</b>	<b>32.619.952</b>	<b>81,41%</b>	<b>42.893.654</b>	<b>84,15%</b>	<b>53.813.089</b>	<b>87,33%</b>	<b>66.939.352</b>	<b>88,96%</b>	<b>78.493.322</b>	<b>91,97%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>27.619.826</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.070.551</b>	<b>100,00%</b>	<b>50.971.970</b>	<b>100,00%</b>	<b>61.617.707</b>	<b>100,00%</b>	<b>75.250.093</b>	<b>100,00%</b>	<b>85.342.586</b>	<b>100,00%</b>





**AÑO 2009**

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

**CAPITAL DE TRABAJO** = Activo Circulante - Pasivo Circulante

**CAPITAL DE TRABAJO** = 26.238.604 - 5.083.910 =

**21.154.694** Es la capacidad para cumplir con las obligaciones que vencen en el periodo corriente

**RAZÓN DE CIRCULANTE** =  $\frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivos Circulante}}$

**RAZÓN DE CIRCULANTE** =  $\frac{26.238.604}{5.083.910}$  =

**5,16** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo

**PRUEBA DE ÁCIDO** =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

**PRUEBA DE ÁCIDO** =  $\frac{26.238.604 - 12.654.321}{5.083.910}$  =

**2,67** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo sin considerar los inventarios

**RAZONES DE FLUJO DE FONDOS**

**FLUJO OPERATIVO DE CAJA** =  $\frac{\text{Flujo de Caja de Operaciones}}{\text{Pasivo Circulante}}$

**FLUJO OPERATIVO DE CAJA** =  $\frac{200.973}{5.083.910}$  =

**0,04** Veces que la empresa tiene por cada peso que debe, capacidad para generar recursos que sirven para cubrir sus operaciones a corto plazo.

**RAZONES DE SOLVENCIA Y APALANCAMIENTO**

**ENDEUDAMIENTO** =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

**ENDEUDAMIENTO** =  $\frac{5.083.910}{27.619.826}$  =

**0,18** Proporción de endeudamiento total que tiene la empresa, representa los pesos de Pasivo que tiene por cada peso de Activo

**INVERSIÓN PROPIA** =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

**INVERSIÓN PROPIA** =  $\frac{22.535.917}{27.619.826}$  =

**0,82** Representa los pesos de Capital que se tiene por cada unidad de Activo

**APALANCAMIENTO** =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

**APALANCAMIENTO** =  $\frac{5.083.910}{22.535.917}$  =

**0,23** Pesos de Pasivo total que tiene la empresa por cada peso de Capital Contable

**RAZONES DE ACTIVIDAD**

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{71.025.457}{12.274.976}$	= <b>5,79</b> Veces por año que se venden los inventarios a precio de venta
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>	=	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar (x 365)}}{\text{Ventas Netas Anualizadas}}$	
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>	=	$\frac{4.854.773.750}{71.025.457}$	= <b>68,35</b> Días que tarda la empresa en recuperar las ventas.
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	=	$\frac{71.025.457}{1.381.222}$	= <b>51,42</b> Representa los pesos de venta por cada peso de inversión
<b>ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL</b>	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Total}}$	
<b>ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL</b>	=	$\frac{71.025.457}{27.619.826}$	= <b>2,57</b> Pesos de venta por cada peso de Inversión Total
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>	=	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imptos.intereses}}{\text{Impuesto e Intereses}}$	
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>	=	$\frac{12.344.712}{3.737.538}$	= <b>3,30</b> Pesos de utilidad por cada peso de intereses

**RAZONES DE RENDIMIENTO**

<b>RENDIMIENTO S/INVERSIÓN</b>	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Capital Contable}}$	
<b>RENDIMIENTO S/INVERSIÓN</b>	=	$\frac{8.607.174}{22.535.917}$	= <b>0,38</b> Porcentaje de rendimiento de la inversión
<b>RENDIMIENTO DEL ACTIVO T.</b>	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Activo Total}}$	
<b>RENDIMIENTO S/INVERSIÓN</b>	=	$\frac{8.607.174}{27.619.826}$	= <b>0,31</b> Porcentaje de rendimiento del activo total
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}}$	
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	=	$\frac{8.607.174}{71.025.457}$	= <b>0,12</b> Porcentaje de utilidad neta generada por cada peso de ventas

2010

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

**CAPITAL DE TRABAJO** = Activo Circulante - Pasivo Circulante

**CAPITAL DE TRABAJO** = 39.004.571 - 7.450.599 = **31.553.972** Es la capacidad para cumplir con las obligaciones que vencen en el periodo corriente

**RAZÓN DE CIRCULANTE** =  $\frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivos Circulante}}$

**RAZÓN DE CIRCULANTE** =  $\frac{39.004.571}{7.450.599}$  = **5,24** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo

**PRUEBA DE ÁCIDO** =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

**PRUEBA DE ÁCIDO** =  $\frac{39.004.571 - 15.592.630}{7.450.599}$  = **3,14** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo sin considerar los inventarios

**RAZONES DE FLUJO DE FONDOS**

**FLUJO OPERATIVO DE CAJA** =  $\frac{\text{Flujo de Caja de Operaciones}}{\text{Pasivo Circulante}}$

**FLUJO OPERATIVO DE CAJA** =  $\frac{4.338.993}{7.450.599}$  = **0,58** Veces que la empresa tiene por cada peso que debe, capacidad para generar recursos que sirven para cubrir sus operaciones a corto plazo.

**RAZONES DE SOLVENCIA Y APALANCAMIENTO**

**ENDEUDAMIENTO** =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

**ENDEUDAMIENTO** =  $\frac{7.450.599}{40.070.551}$  = **0,19** Proporción de endeudamiento total que tiene la empresa, representa los pesos de Pasivo que tiene por cada peso de Activo

**INVERSIÓN PROPIA** =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

**INVERSIÓN PROPIA** =  $\frac{32.619.952}{40.070.551}$  = **0,81** Representa los pesos de Capital que se tiene por cada unidad de Activo

**APALANCAMIENTO** =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

**APALANCAMIENTO** =  $\frac{7.450.599}{32.619.952}$  = **0,23** Pesos de Pasivo total que tiene la empresa por cada peso de Capital Contable

RAZONES DE ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{74.458.170}{14.123.476} = 5,27$ Veces por año que se venden los inventarios a precio de venta
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar (x 365)}}{\text{Ventas Netas Anualizadas}}$
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{5.885.460.385}{74.458.170} = 79,04$ Días que tarda la empresa en recuperar las ventas.
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{74.458.170}{1.065.980} = 69,85$ Representa los pesos de venta por cada peso de inversión
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Total}}$
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{74.458.170}{40.070.551} = 1,86$ Pesos de venta por cada peso de Inversión Total
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imptos.intereses}}{\text{Impuesto e Intereses}}$
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{12.070.417}{3.657.638} = 3,30$ Pesos de utilidad por cada peso de intereses
RAZONES DE RENDIMIENTO		
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Capital Contable}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{8.412.778}{32.619.952} = 0,26$ Porcentaje de rendimiento de la inversión
RENDIMIENTO DEL ACTIVO T.	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Activo Total}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{8.412.778}{40.070.551} = 0,21$ Porcentaje de rendimiento del activo total
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}}$
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{8.412.778}{74.458.170} = 0,11$ Porcentaje de utilidad neta generada por cada peso de ventas



2011

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

**CAPITAL DE TRABAJO** = Activo Circulante - Pasivo Circulante

**CAPITAL DE TRABAJO** = 50.221.232 - 8.078.315 =

**42.142.917** Es la capacidad para cumplir con las obligaciones que vencen en el periodo corriente

**RAZÓN DE CIRCULANTE** =  $\frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivos Circulante}}$

**RAZÓN DE CIRCULANTE** =  $\frac{50.221.232}{8.078.315}$  =

**6,22** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo

**PRUEBA DE ÁCIDO** =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

**PRUEBA DE ÁCIDO** =  $\frac{50.221.232 - 20.421.600}{8.078.315}$  =

**3,69** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo sin considerar los inventarios

**RAZONES DE FLUJO DE FONDOS**

**FLUJO OPERATIVO DE CAJA** =  $\frac{\text{Flujo de Caja de Operaciones}}{\text{Pasivo Circulante}}$

**FLUJO OPERATIVO DE CAJA** =  $\frac{8.927.937}{8.078.315}$  =

**1,11** Veces que la empresa tiene por cada peso que debe, capacidad para generar recursos que sirven para cubrir sus operaciones a corto plazo.

**RAZONES DE SOLVENCIA Y APALANCAMIENTO**

**ENDEUDAMIENTO** =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

**ENDEUDAMIENTO** =  $\frac{8.078.315}{50.971.970}$  =

**0,16** Proporción de endeudamiento total que tiene la empresa, representa los pesos de Pasivo que tiene por cada peso de Activo

**INVERSIÓN PROPIA** =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

**INVERSIÓN PROPIA** =  $\frac{42.893.654}{50.971.970}$  =

**0,84** Representa los pesos de Capital que se tiene por cada unidad de Activo

**APALANCAMIENTO** =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

**APALANCAMIENTO** =  $\frac{8.078.315}{42.893.654}$  =

**0,19** Pesos de Pasivo total que tiene la empresa por cada peso de Capital Contable



RAZONES DE ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{86.342.016}{18.007.115} = 4,79$ Veces por año que se venden los inventarios a precio de venta
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar (x 365)}}{\text{Ventas Netas Anualizadas}}$
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{7.249.196.015}{86.342.016} = 83,96$ Días que tarda la empresa en recuperar las ventas.
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{86.342.016}{750.738} = 115,01$ Representa los pesos de venta por cada peso de inversión
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Total}}$
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{86.342.016}{50.971.970} = 1,69$ Pesos de venta por cada peso de Inversión Total
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imptos. intereses}}{\text{Impuesto e Intereses}}$
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{14.736.183}{4.462.480} = 3,30$ Pesos de utilidad por cada peso de intereses
RAZONES DE RENDIMIENTO		
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Capital Contable}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{10.273.702}{42.893.654} = 0,24$ Porcentaje de rendimiento de la inversión
RENDIMIENTO DEL ACTIVO T.	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Activo Total}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{10.273.702}{50.971.970} = 0,20$ Porcentaje de rendimiento del activo total
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}}$
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{10.273.702}{86.342.016} = 0,12$ Porcentaje de utilidad neta generada por cada peso de ventas

2012

RAZONES DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Circulante - Pasivo Circulante

CAPITAL DE TRABAJO = 61.182.211 - 7.804.618 =

**53.377.593** Es la capacidad para cumplir con las obligaciones que vencen en el periodo corriente

RAZÓN DE CIRCULANTE =  $\frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivos Circulante}}$

RAZÓN DE CIRCULANTE =  $\frac{61.182.211}{7.804.618} =$

**7,84** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo

PRUEBA DE ÁCIDO =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

PRUEBA DE ÁCIDO =  $\frac{61.182.211 - 23.211.523}{7.804.618} =$

**4,87** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo sin considerar los inventarios

RAZONES DE FLUJO DE FONDOS

FLUJO OPERATIVO DE CAJA =  $\frac{\text{Flujo de Caja de Operaciones}}{\text{Pasivo Circulante}}$

FLUJO OPERATIVO DE CAJA =  $\frac{10.923.318}{7.804.618} =$

**1,40** Veces que la empresa tiene por cada peso que debe, capacidad para generar recursos que sirven para cubrir sus operaciones a corto plazo.

RAZONES DE SOLVENCIA Y APALANCAMIENTO

ENDEUDAMIENTO =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

ENDEUDAMIENTO =  $\frac{7.804.618}{61.617.707} =$

**0,13** Proporción de endeudamiento total que tiene la empresa, representa los pesos de Pasivo que tiene por cada peso de Activo

INVERSIÓN PROPIA =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

INVERSIÓN PROPIA =  $\frac{53.813.089}{61.617.707} =$

**0,87** Representa los pesos de Capital que se tiene por cada unidad de Activo

APALANCAMIENTO =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

APALANCAMIENTO =  $\frac{7.804.618}{53.813.089} =$

**0,15** Pesos de Pasivo total que tiene la empresa por cada peso de Capital Contable

RAZONES DE ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{97.899.329}{21.816.562} = 4,49$ Veces por año que se venden los inventarios a precio de venta
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar (x 365)}}{\text{Ventas Netas Anualizadas}}$
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{8.700.474.705}{97.899.329} = 88,87$ Días que tarda la empresa en recuperar las ventas.
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{97.899.329}{435.496} = 224,80$ Representa los pesos de venta por cada peso de inversión
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Total}}$
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{97.899.329}{61.617.707} = 1,59$ Pesos de venta por cada peso de Inversión Total
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imptos. intereses}}{\text{Impuesto e Intereses}}$
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{15.668.171}{4.748.737} = 3,30$ Pesos de utilidad por cada peso de intereses
RAZONES DE RENDIMIENTO		
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Capital Contable}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{10.919.435}{53.813.089} = 0,20$ Porcentaje de rendimiento de la inversión
RENDIMIENTO DEL ACTIVO T.	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Activo Total}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{10.919.435}{61.617.707} = 0,18$ Porcentaje de rendimiento del activo total
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}}$
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{10.919.435}{97.899.329} = 0,11$ Porcentaje de utilidad neta generada por cada peso de ventas

2013

RAZONES DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Circulante - Pasivo Circulante

CAPITAL DE TRABAJO = 75.111.793 - 8.310.741 =

**66.801.052** Es la capacidad para cumplir con las obligaciones que vencen en el periodo corriente

RAZÓN DE CIRCULANTE =  $\frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivos Circulante}}$

RAZÓN DE CIRCULANTE =  $\frac{75.111.793}{8.310.741}$  =

**9,04** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo

PRUEBA DE ÁCIDO =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

PRUEBA DE ÁCIDO =  $\frac{75.111.793 - 20.701.649}{8.310.741}$  =

**6,55** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo sin considerar los inventarios

RAZONES DE FLUJO DE FONDOS

FLUJO OPERATIVO DE CAJA =  $\frac{\text{Flujo de Caja de Operaciones}}{\text{Pasivo Circulante}}$

FLUJO OPERATIVO DE CAJA =  $\frac{12.169.089}{8.310.741}$  =

**1,46** Veces que la empresa tiene por cada peso que debe, capacidad para generar recursos que sirven para cubrir sus operaciones a corto plazo.

RAZONES DE SOLVENCIA Y APALANCAMIENTO

ENDEUDAMIENTO =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

ENDEUDAMIENTO =  $\frac{8.310.741}{75.250.093}$  =

**0,11** Proporción de endeudamiento total que tiene la empresa, representa los pesos de Pasivo que tiene por cada peso de Activo

INVERSIÓN PROPIA =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

INVERSIÓN PROPIA =  $\frac{66.939.352}{75.250.093}$  =

**0,89** Representa los pesos de Capital que se tiene por cada unidad de Activo

APALANCAMIENTO =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

APALANCAMIENTO =  $\frac{8.310.741}{66.939.352}$  =

**0,12** Pesos de Pasivo total que tiene la empresa por cada peso de Capital Contable

**RAZONES DE ACTIVIDAD**

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	=	$\frac{110.083.202}{21.956.586}$	= <b>5,01</b> Veces por año que se venden los inventarios a precio de venta
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>	=	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar (x 365)}}{\text{Ventas Netas Anualizadas}}$	
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>	=	$\frac{12.590.677.738}{110.083.202}$	= <b>114,37</b> Días que tarda la empresa en recuperar las ventas.
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	=	$\frac{110.083.202}{138.300}$	= <b>795,97</b> Representa los pesos de venta por cada peso de inversión
<b>ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL</b>	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Total}}$	
<b>ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL</b>	=	$\frac{110.083.202}{75.250.093}$	= <b>1,46</b> Pesos de venta por cada peso de Inversión Total
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>	=	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imptos.intereses}}{\text{Impuesto e Intereses}}$	
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>	=	$\frac{18.831.820}{5.705.557}$	= <b>3,30</b> Pesos de utilidad por cada peso de intereses

**RAZONES DE RENDIMIENTO**

<b>RENDIMIENTO S/INVERSIÓN</b>	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Capital Contable}}$	
<b>RENDIMIENTO S/INVERSIÓN</b>	=	$\frac{13.126.263}{66.939.352}$	= <b>0,20</b> Porcentaje de rendimiento de la inversión
<b>RENDIMIENTO DEL ACTIVO T.</b>	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Activo Total}}$	
<b>RENDIMIENTO S/INVERSIÓN</b>	=	$\frac{13.126.263}{75.250.093}$	= <b>0,17</b> Porcentaje de rendimiento del activo total
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}}$	
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	=	$\frac{13.126.263}{110.083.202}$	= <b>0,12</b> Porcentaje de utilidad neta generada por cada peso de ventas

2014

RAZONES DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Circulante - Pasivo Circulante

CAPITAL DE TRABAJO = 85.227.336 - 6.849.264 =

**78.378.073** Es la capacidad para cumplir con las obligaciones que vencen en el periodo corriente

RAZÓN DE CIRCULANTE =  $\frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivos Circulante}}$

RAZÓN DE CIRCULANTE =  $\frac{85.227.336}{6.849.264} =$

**12,44** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo

PRUEBA DE ÁCIDO =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

PRUEBA DE ÁCIDO =  $\frac{85.227.336 - 23.552.501}{6.849.264} =$

**9,00** Veces que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo sin considerar los inventarios

RAZONES DE FLUJO DE FONDOS

FLUJO OPERATIVO DE CAJA =  $\frac{\text{Flujo de Caja de Operaciones}}{\text{Pasivo Circulante}}$

FLUJO OPERATIVO DE CAJA =  $\frac{14.969.505}{6.849.264} =$

**2,19** Veces que la empresa tiene por cada peso que debe, capacidad para generar recursos que sirven para cubrir sus operaciones a corto plazo.

RAZONES DE SOLVENCIA Y APALANCAMIENTO

ENDEUDAMIENTO =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

ENDEUDAMIENTO =  $\frac{6.849.264}{85.342.586} =$

**0,08** Proporción de endeudamiento total que tiene la empresa, representa los pesos de Pasivo que tiene por cada peso de Activo

INVERSIÓN PROPIA =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

INVERSIÓN PROPIA =  $\frac{78.493.322}{85.342.586} =$

**0,92** Representa los pesos de Capital que se tiene por cada unidad de Activo

APALANCAMIENTO =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

APALANCAMIENTO =  $\frac{6.849.264}{78.493.322} =$

**0,09** Pesos de Pasivo total que tiene la empresa por cada peso de Capital Contable



RAZONES DE ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	$\frac{118.348.250}{22.127.075} = 5,35$ Veces por año que se venden los inventarios a precio de venta
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar (x 365)}}{\text{Ventas Netas Anualizadas}}$
ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{16.175.100.013}{118.348.250} = 136,67$ Días que tarda la empresa en recuperar las ventas.
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	=	$\frac{118.348.250}{115.250} = 1026,88$ Representa los pesos de venta por cada peso de inversión
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{\text{Ventas Netas Anualizadas}}{\text{Activo Total}}$
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{118.348.250}{85.342.586} = 1,39$ Pesos de venta por cada peso de Inversión Total
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imptos.intereses}}{\text{Impuesto e Intereses}}$
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{16.596.890}{5.042.920} = 3,29$ Pesos de utilidad por cada peso de intereses
RAZONES DE RENDIMIENTO		
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Capital Contable}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{11.553.971}{78.493.322} = 0,15$ Porcentaje de rendimiento de la inversión
RENDIMIENTO DEL ACTIVO T.	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Activo Total}}$
RENDIMIENTO S/INVERSIÓN	=	$\frac{11.553.971}{85.342.586} = 0,14$ Porcentaje de rendimiento del activo total
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{\text{Utilidad después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}}$
MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	$\frac{11.553.971}{118.348.250} = 0,10$ Porcentaje de utilidad neta generada por cada peso de ventas



---

## **Determinación del Punto de Equilibrio.**

En este apartado los costos y gastos se dividen en fijos y variables para la correcta determinación, también se necesita el dato de las ventas netas para cada año. Al determinar el punto de equilibrio se obtiene la cantidad en pesos y unidades de ventas que debe tener la empresa como mínimo para solventar todos sus costos y gastos.

Para cada año se anexa una grafica que refleja los costos y gastos fijos y variables, las ventas obtenidas en 2009 y proyectadas a partir de 2010 hasta 2014, y el importe de ventas donde la empresa encuentra su punto de equilibrio.

La forma utilizada es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{COSTOS Y GASTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS Y GASTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS NETAS}}}$$

TRAZZO, S.A. DE C.V.  
DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO



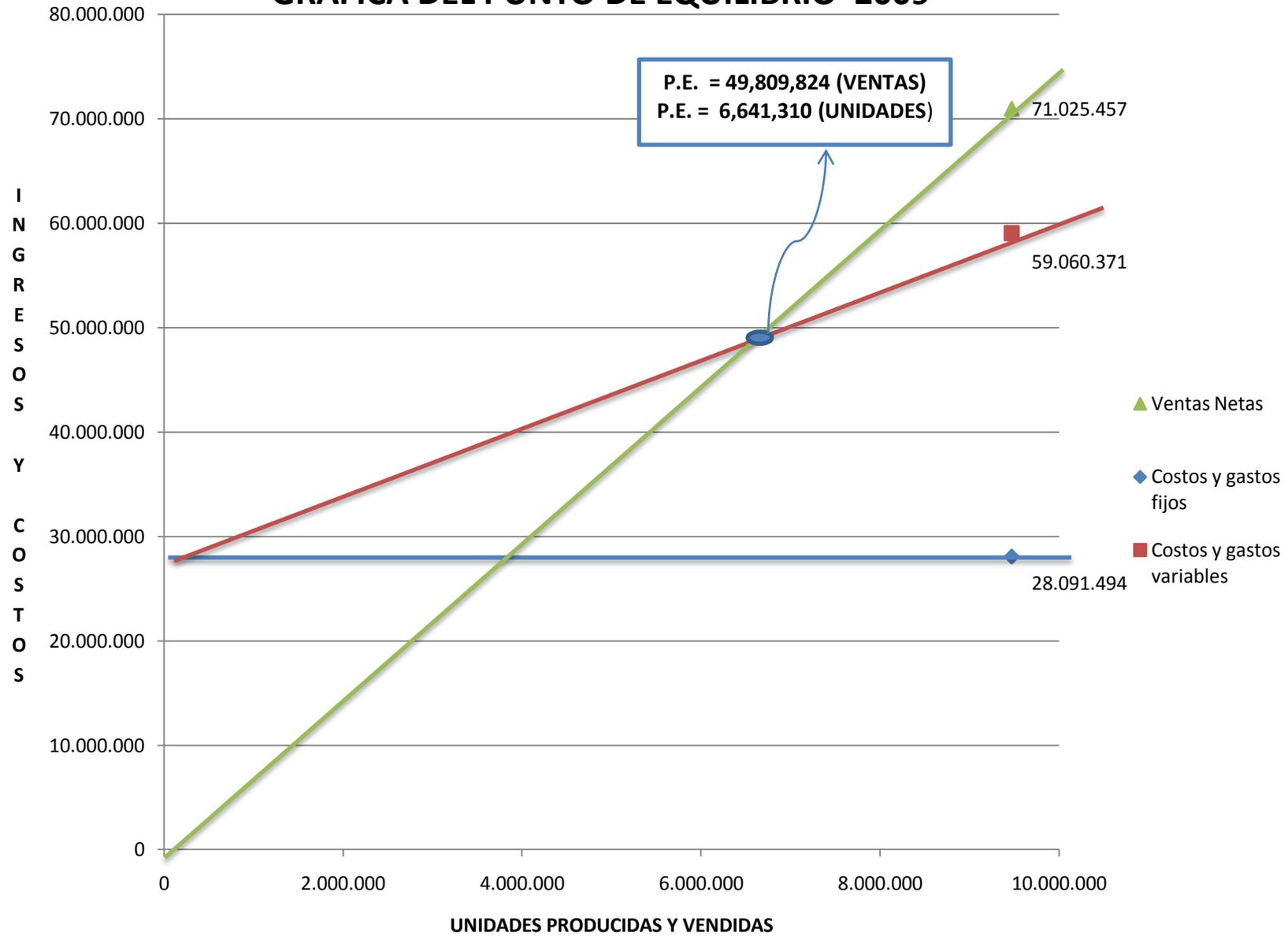
NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PRECIO PROMEDIO UNITARIO DE PRODUCTO		71.025.457	74.458.170	86.342.016	97.899.329	110.083.202	118.348.250
CANTIDAD DE UNIDADES VENDIDAS		7,5	8	8,2	8,5	8,7	9
VENTAS		9.470.061	9.307.271	10.529.514	11.517.568	12.653.242	13.149.806
<b>VENTAS</b>		<b>71.025.457</b>	<b>74.458.170</b>	<b>86.342.016</b>	<b>97.899.329</b>	<b>110.083.202</b>	<b>118.348.250</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>V</b>	<b>24.882.072</b>	<b>26.079.920</b>	<b>30.233.582</b>	<b>34.264.765</b>	<b>38.529.121</b>	<b>41.421.888</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>							
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SEP	F	8.873.664	9.494.820	10.824.095	12.555.951	13.811.546	15.883.278
SERV. CORP. GB	F	10.548.926	11.287.351	12.867.580	14.926.393	16.419.032	18.881.887
COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS	F	562.307	601.669	685.902	795.647	875.211	1.006.493
RENTA DE LOCALES	F	228.000	243.960	278.114	322.613	354.874	408.105
DEPRECIACIÓN	F	357.899	315.242	315.242	315.242	297.197	23.050
VIGILANCIA	F	703.721	752.981	858.399	995.743	1.095.317	1.259.615
HONORARIOS PROFESIONALES (GERENTES)	F	820.000	877.400	1.000.236	1.160.274	1.276.301	1.467.746
HONORARIOS PROFESIONALES DIVERSOS	F	409.010	437.641	498.910	578.736	636.610	732.101
SERVICIO TELEFONICO	F	614.629	657.653	749.724	869.680	956.648	1.100.146
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	F	788.401	843.589	961.692	1.115.562	1.227.118	1.411.186
LUZ Y FUERZA	F	444.250	475.348	541.896	628.600	691.459	795.178
SERVICIO DE AGUA	F	42.416	45.385	51.739	60.017	66.019	75.922
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	F	210.243	224.960	256.454	297.487	327.236	376.321
PRIMAS, SEGUROS O ACT. FIJOS	F	161.078	172.353	196.483	227.920	250.712	288.319
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	F	288.119	308.287	351.448	407.679	448.447	515.714
OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	F	88.406	94.594	107.838	125.092	137.601	158.241
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	F	70.737	75.689	86.285	100.091	110.100	126.615
CONCESIÓN TIENDA	F	-	-	-	-	-	-
GASTOS REPRESENTANTE JAPON	F	494.765	529.399	603.514	700.077	770.084	885.597
MANTTO. VEHICULOS	F	149.641	160.116	182.532	211.737	232.911	267.848
PROMOCIONES (LISTA DE UTILES)	F	24.960	26.707	30.446	35.318	38.849	44.677
LIMPIEZA Y SUM. ASEO	F	192.030	205.472	234.238	271.716	298.888	343.721
BALONES PARA PROMOCIONES (ESCUELAS)	F	129.000	138.030	157.354	182.531	200.784	230.902
CONVENCIONES FERIAS Y EXPOSICIONES	F	402.616	430.799	491.111	569.689	626.658	720.656
EXHIBIDORES PARA PROMOCIONES	F	497.978	532.836	607.434	704.623	775.085	891.348
CATALOGOS , LISTAS DE PRECIOS	F	72.292	77.352	88.182	102.291	112.520	129.398
ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS	F	228.535	244.532	278.767	323.370	355.707	409.063
DONATIVOS	F	112.548	120.426	137.286	159.252	175.177	201.454
DISEÑO, ANUNCIO Y PROPAGANDA IMPRESA	F	240.952	257.819	293.913	340.939	375.033	431.288
CARTULINAS FOLLETOS Y SECANTES	F	132.175	141.427	161.227	187.023	205.726	236.585
ANUNCIOS ELECTRICOS	F	30.034	32.136	36.635	42.497	46.747	53.759
CURSOS TECNICOS Y BECAS	F	146.067	156.292	178.173	206.680	227.348	261.450
PROMOCIONES PRODUCTOS	F	26.095	27.922	31.831	36.924	40.616	46.708
<b>TOTAL ANUAL GASTOS FIJOS</b>		<b>28.091.494</b>	<b>29.990.188</b>	<b>34.144.681</b>	<b>39.557.391</b>	<b>43.463.562</b>	<b>49.664.369</b>

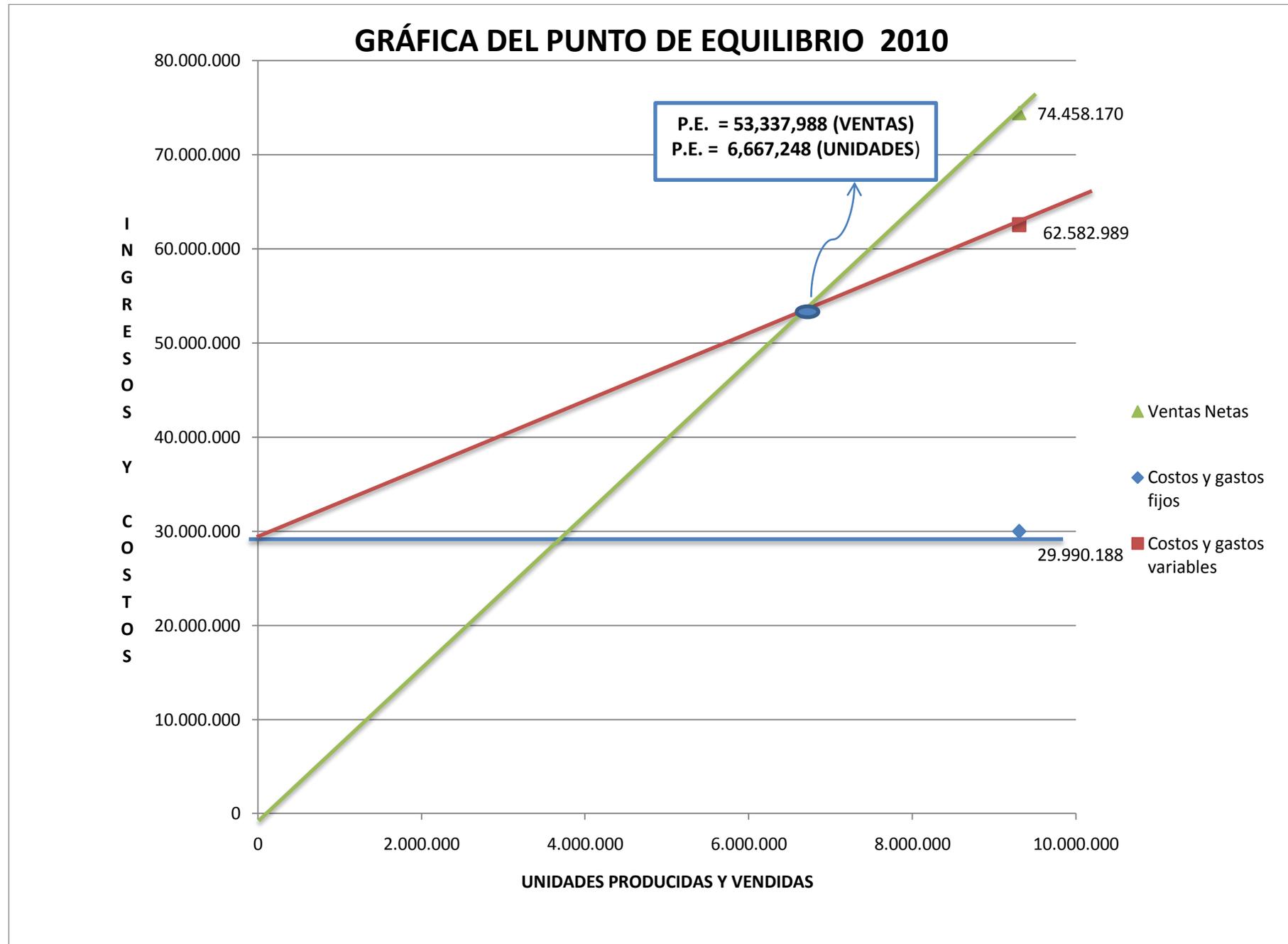
TRAZZO, S.A. DE C.V.  
DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO



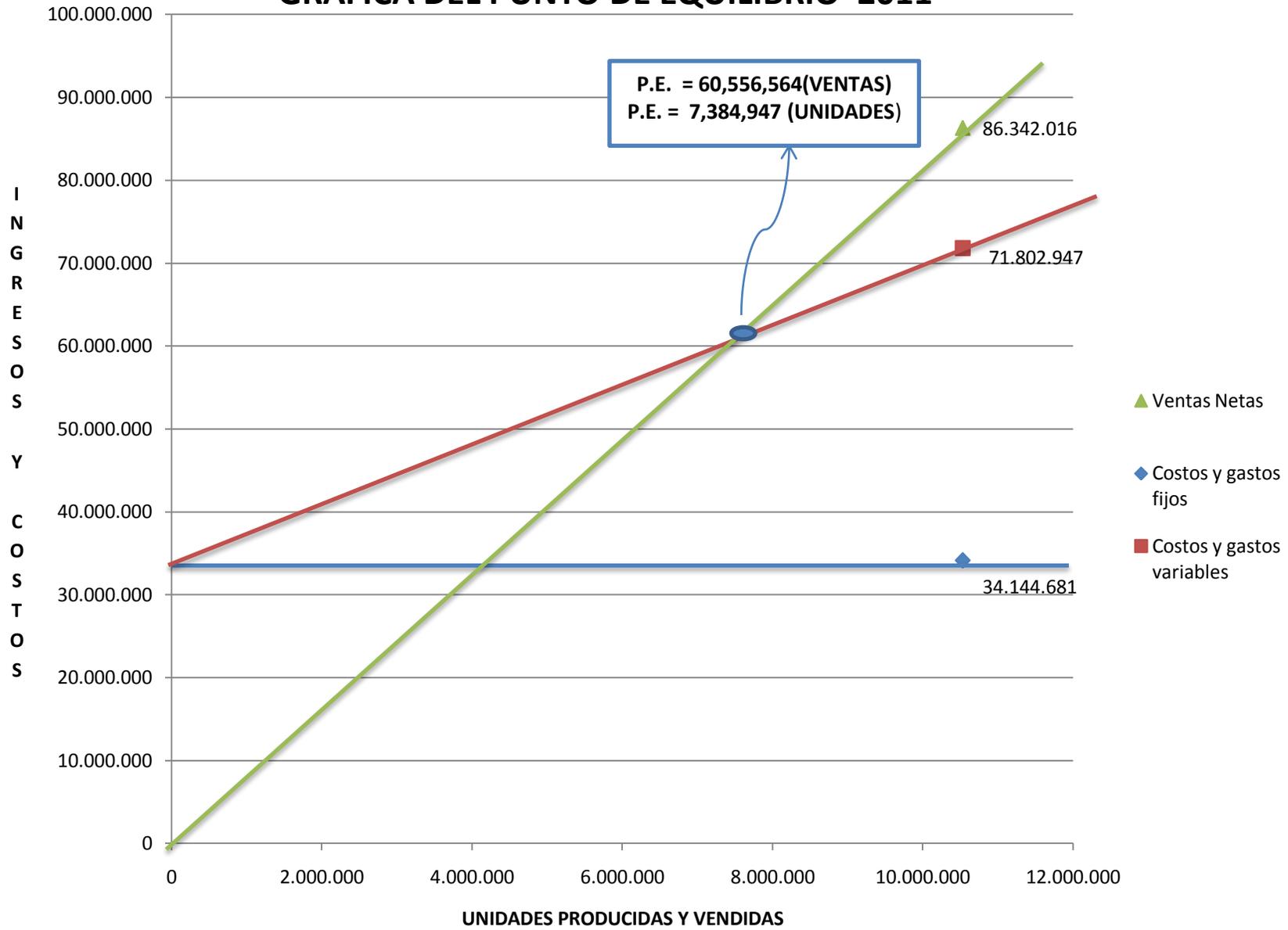
NOMBRE DE CUENTA	TIPO DE GASTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
APOYO SOCIAL (EDUCACIÓN)	V	584.534	625.451	713.015	827.097	909.807	1.046.278
PATROCINIOS OFFICE DEPOT	V	759.698	812.877	926.680	1.074.948	1.182.443	1.359.810
PRIMAS DE SEGUROS	V	64.955	69.502	79.232	91.909	101.100	116.265
FLETES Y ACARREOS	V	1.090.349	1.166.673	1.330.008	1.542.809	1.697.090	1.951.653
MATS. SERVS. REP. Y MANTTO.	V	439.396	470.154	535.975	621.731	683.904	786.490
DIVERSOS	V	287.338	307.452	350.495	406.574	447.231	514.316
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	146.455	156.707	178.646	207.229	227.952	262.145
PREMIOS VENDEDORES	V	227.903	243.856	277.996	322.475	354.723	407.931
MUESTRAS	V	190.219	203.534	232.029	269.154	296.069	340.480
ADECUACIONES DE INSTALACIONES	V	-	-	-	-	-	-
MATERIAL DE EMPAQUE	V	643.512	688.558	784.956	910.549	1.001.604	1.151.844
GASTOS Y DERECHOS EXPORTACIÓN	V	1.070.982	1.145.951	1.306.384	1.515.405	1.666.946	1.916.988
MENSAJERIA Y PAQUETERIA	V	263.178	281.600	321.025	372.388	409.627	471.071
MATERIAL PARA REP. PRODUCTOS	V	30.034	32.136	36.635	42.497	46.747	53.759
ACCESORIOS PARA TIENDA	V	-	-	-	-	-	-
ANUNCIOS EN TELEVISION, RADIO	V	-	-	-	-	-	-
PERDIDA POR CTAS.INCOBRABLES	V	288.252	308.430	351.610	407.867	448.654	515.952
<b>TOTAL ANUAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>6.086.805</b>	<b>6.512.881</b>	<b>7.424.685</b>	<b>8.612.634</b>	<b>9.473.898</b>	<b>10.894.982</b>
<b>TOTALES</b>		<b>34.178.299</b>	<b>36.503.070</b>	<b>41.569.366</b>	<b>48.170.026</b>	<b>52.937.460</b>	<b>60.559.352</b>
			7%	14%	16%	10%	14%
<b>DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)</b>							
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Costos y gastos fijos		28.091.494	29.990.188	34.144.681	39.557.391	43.463.562	49.664.369
Costos y gastos variables		30.968.877	32.592.801	37.658.266	42.877.399	48.003.018	52.316.870
<b>COSTOS FIJOS + VARIABLES</b>		<b>59.060.371</b>	<b>62.582.989</b>	<b>71.802.947</b>	<b>82.434.791</b>	<b>91.466.580</b>	<b>101.981.239</b>
Ventas Netas		71.025.457	74.458.170	86.342.016	97.899.329	110.083.202	118.348.250
Margen de utilidad		0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)</b>		<b>49.809.824</b>	<b>53.337.988</b>	<b>60.556.564</b>	<b>70.383.611</b>	<b>77.071.423</b>	<b>89.013.605</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)</b>		<b>6.641.310</b>	<b>6.667.248</b>	<b>7.384.947</b>	<b>8.280.425</b>	<b>8.858.784</b>	<b>9.890.401</b>
<b>Comprobación del PE</b>							
<b>Ventas</b>		49.809.824	53.337.988	60.556.564	70.383.611	77.071.423	89.013.605
Menos:							
Costos y gastos fijos		28.091.494	29.990.188	34.144.681	39.557.391	43.463.562	49.664.369
Costos y gastos variables		21.718.330	23.347.799	26.411.883	30.826.219	33.607.861	39.349.236
igual a cero		0	0	0	0	0	0

### GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2009

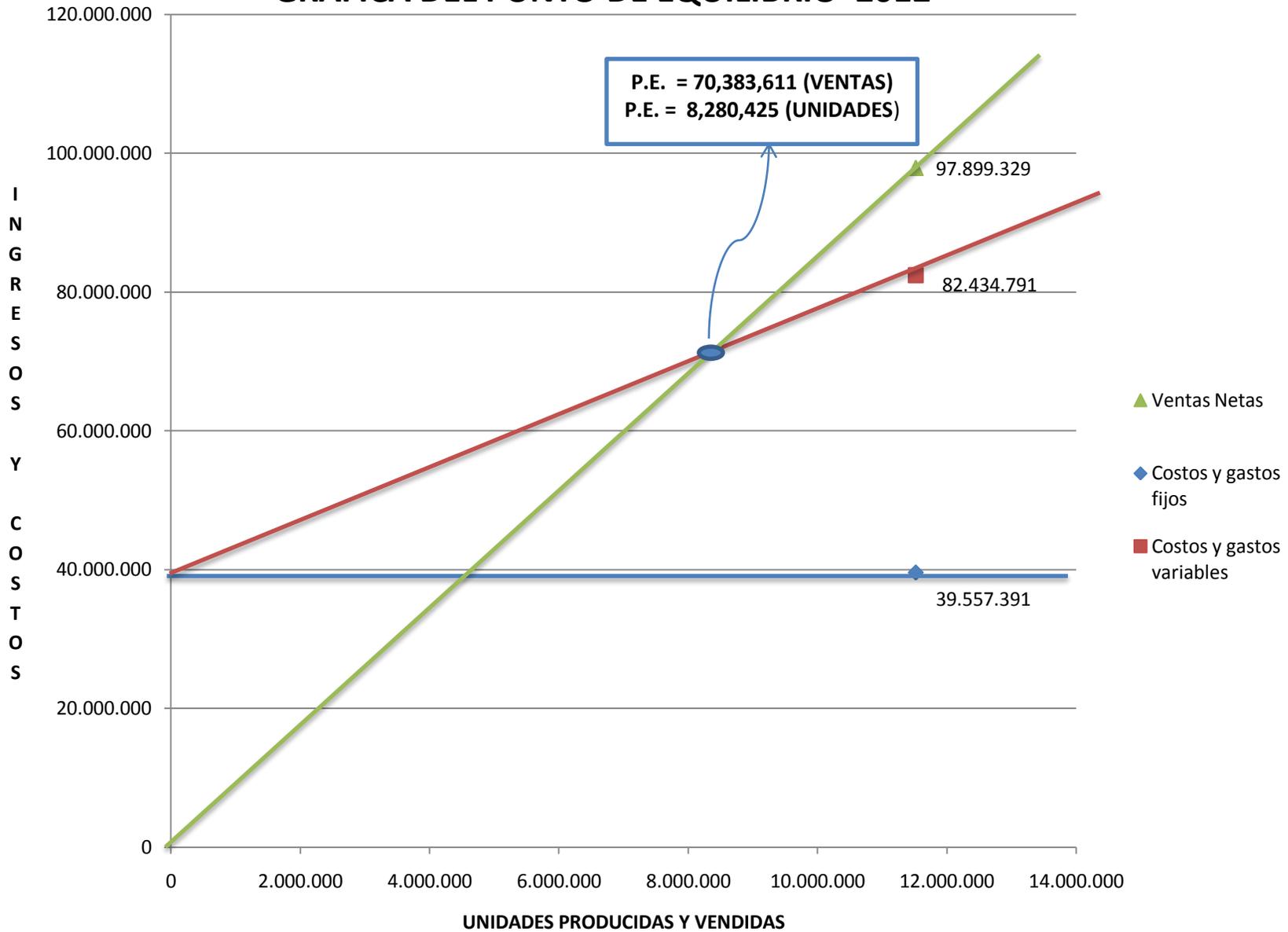




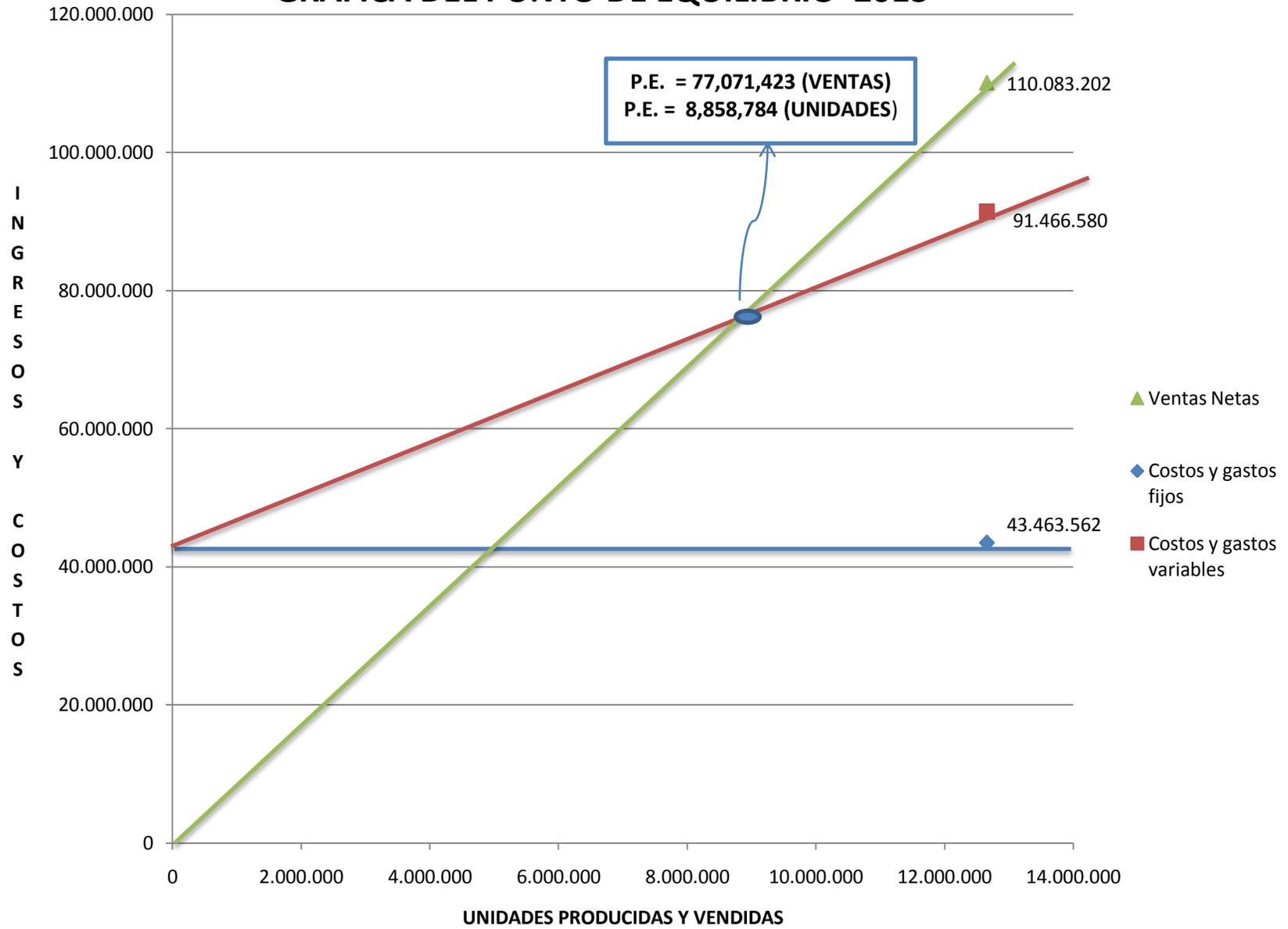
### GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2011



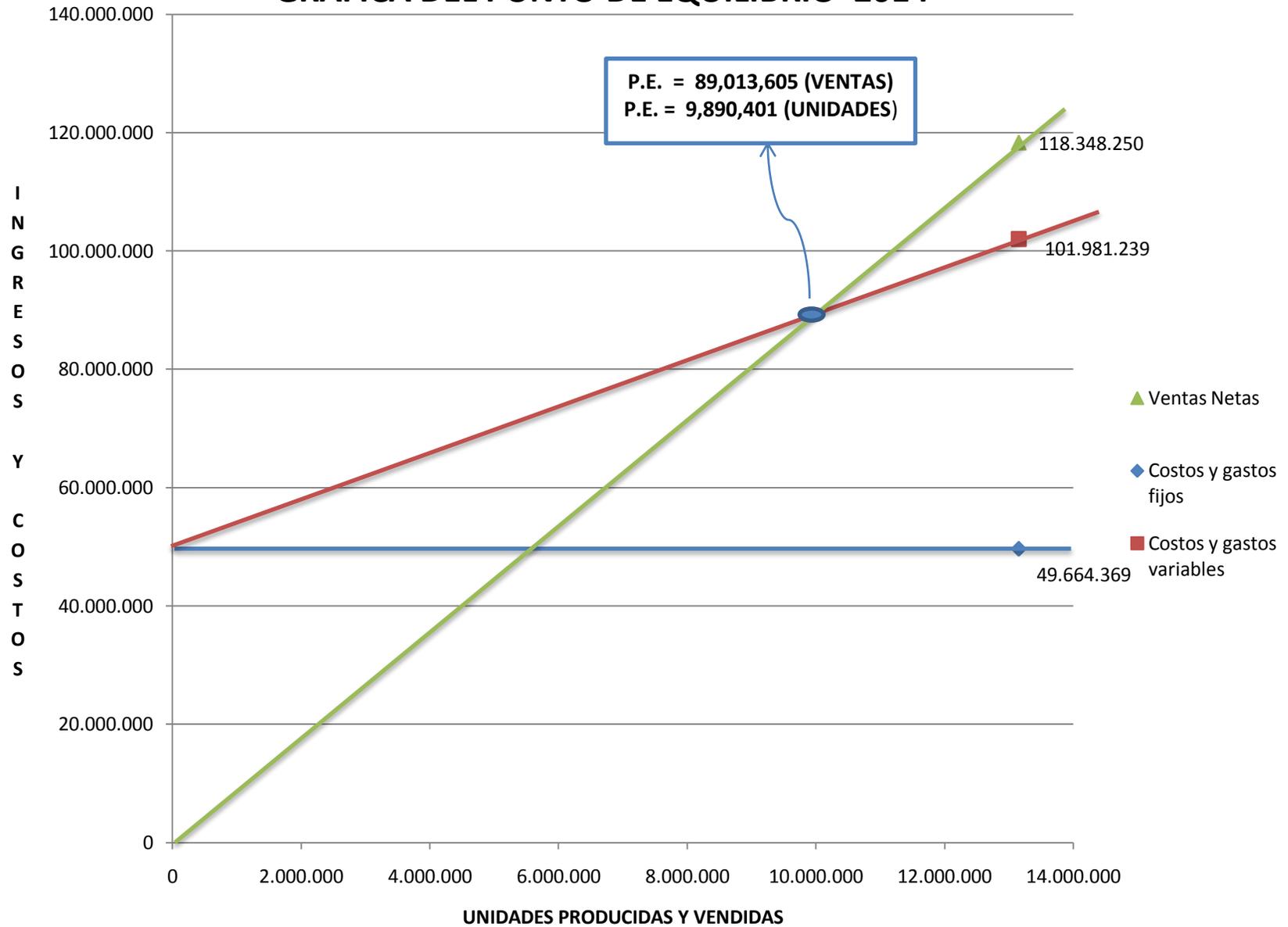
### GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2012



### GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2013



### GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2014





---

## **Periodo de Recuperación, Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.**

El cálculo para determinar el periodo de recuperación, representa el número de años que la empresa se tardará en ver devuelta su inversión inicial. Aunque todo método válido para evaluar proyectos de inversión debe tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Para determinar el valor que tiene hoy (valor presente) respecto a una cantidad que se recibirá en el futuro, se procederá a descontar la cantidad futura en una tasa de interés determinada durante el número de períodos considerados.

### **Se apoya en dos métodos: La TIR y el VPN.**

La tasa interna de rendimiento financiero, también considerada como tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto.

El método de cálculo (procedimiento) considera el factor tiempo en el valor del dinero y se aplica con base en el flujo neto de efectivo que generará el proyecto.

El valor presente neto se calcula adicionando la inversión inicial (representada como un flujo de fondos negativo) al valor actual o presente de los futuros flujos de fondos. La tasa de interés, será la tasa interna de rendimiento del proyecto (TIR). La TIR es la tasa de retorno en la cual el futuro flujo de fondos iguala la salida de caja inicial que incluye los gastos de instalación. La TIR es la tasa de descuento en la cual el valor presente neto es igual a cero, Haime (6).



---

El valor presente neto (VPN) se define como el valor presente del flujo de ingresos (flujo positivo) menos el valor presente del flujo de egresos (flujo negativo). Esto es, la suma algebraica de los flujos de efectivo futuros (positivos y negativos) al valor presente, incluyendo en esta suma el egreso inicial de la inversión. Es claro que en un proyecto de inversión, no necesariamente existe un solo flujo negativo (inversión inicial), sino que estos pueden presentarse en dos o más períodos, Perdomo (7).

En términos generales por cualquiera de los métodos se llega a la misma conclusión, que permite tomar la decisión de aceptar o no un proyecto. En el caso del método de valor presente neto la incógnita está incorporada en el flujo final del proyecto a una tasa esperada, y en el caso del método de la TIR la incógnita se enfoca en el tipo de la tasa a partir de la cual el flujo es igual a cero.

Adicional, se determino el supuesto de obtener un préstamo por \$ 663,250.00 a una tasa de interés nominal del 15% considerando pagos iguales a capital e intereses.

El análisis de sensibilidad permite determinar la viabilidad de un proyecto con base en los flujos de efectivo que producirá durante su vida, el presupuesto de capital que se necesitará para llevar a cabo tal proyecto, el tiempo en que se recuperará la inversión, además de establecer el riesgo que implica desarrollarlo.

En la formulación de proyectos es frecuente encontrar que los resultados económicos previsibles son dependientes de los valores asignables a las variables de los mercados de materias primas y productos, a la eficiencia de los procesos y a otras variables de diversa índole, Baca (8).



---

En general, se puede decir que los datos o parámetros usados para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una empresa comercializadora de artículos de escritura, son estimados con base en una predicción de las condiciones futuras; por lo tanto, es deseable que el empresario mantenga un cierto margen de escepticismo al considerar la solución obtenida como el punto de partida para analizar lo que sucedería si los valores cambiaran.

El análisis de sensibilidad es una de las técnicas más empleadas para afrontar el programa expuesto, ya que mide cómo los valores esperados en un modelo financiero o de mercado, serían afectados por cambios en la base de datos para su formulación. El beneficio máximo de ese análisis es que provee de inmediato una medida financiera sobre las consecuencias de posibles errores de predicción. Asimismo, ayuda a enfocar los puntos o variables que son más sensibles.

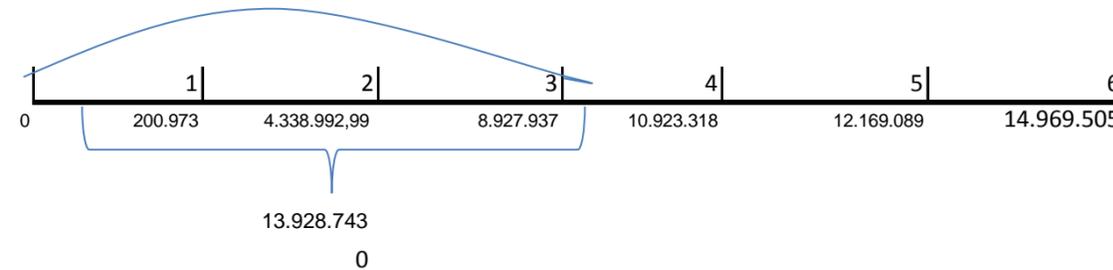
Con ayuda de estas herramientas financieras se debe demostrar si la inversión es económicamente rentable en las empresas comercializadoras de artículos de escritura.

TRAZZO, S.A. DE C.V.  
PERIODO DE RECUPERACIÓN



**PERIODO DE RECUPERACIÓN SIMPLE:**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>13.928.743</b>
FLUJO EFECTIVO 1	200.973
FLUJO EFECTIVO 2	4.338.993
FLUJO EFECTIVO 3	8.927.937
FLUJO EFECTIVO 4	10.923.318
FLUJO EFECTIVO 5	12.169.089
FLUJO EFECTIVO 6	14.969.505



**INVERSIÓN INICIAL -13.928.743**

	F.E.	ACUMULADO
FLUJO EFECTIVO 1	200.973	200.973
FLUJO EFECTIVO 2	4.338.993	4.539.966
FLUJO EFECTIVO 3	8.927.937	13.467.903
FLUJO EFECTIVO 4	10.923.318	24.391.221
FLUJO EFECTIVO 5	12.169.089	36.560.310
FLUJO EFECTIVO 6	14.969.505	<b>51.529.815</b>

**3,04 AÑOS TARDA EN RECUPERAR, LA INVERSIÓN SE RECUPERA DENTRO DE LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS PERO NO SE CONSIDERAN LOS FLUJOS DE EFECTIVO A TRAVÉS DEL TIEMPO**

**PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO, CONSIDERANDO LA TASA DE INTERÉS DE REFERENCIA 7.25%:**

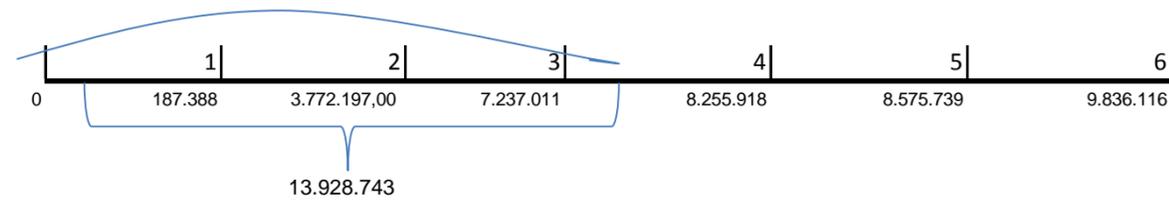
**INVERSIÓN INICIAL -13.928.743**

	F.E.	ACUMULADO
FLUJO EFECTIVO 1	200.973	187.388
FLUJO EFECTIVO 2	4.338.993	3.959.584
FLUJO EFECTIVO 3	8.927.937	11.196.595
FLUJO EFECTIVO 4	10.923.318	19.452.513
FLUJO EFECTIVO 5	12.169.089	<b>28.028.252</b>
FLUJO EFECTIVO 6	14.969.505	<b>37.864.368</b>

CÁLCULOS:

- 13.928.743	200.973	4.338.993	8.927.937	10.923.318	12.169.089	14.969.505
	1,0725	1,15025625	1,233649828	1,323089441	1,419013425	1,521891898
	<b>187.388</b>	<b>3.772.197</b>	<b>7.237.011</b>	<b>8.255.918</b>	<b>8.575.739</b>	<b>9.836.116</b>

**3,33 AÑOS TARDA EN RECUPERAR, LA INVERSIÓN SE RECUPERA DENTRO DE LOS PRIMEROS TRES AÑOS Y CUATRO MESES**



**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO**  
**TMAR**



EL CAPITAL A INVERTIR EN LA EMPRESA TRAZZO, S.A. DE C.V., SERÁ DE UNA SOLA FUENTE: LOS INVERSIONISTAS.

SE CONSIDERA QUE LOS INVERSIONISTAS TIENE EN MENTE OBTENER UNA TASA MINIMA DE GANANCIA SOBRE SU INVERSIÓN, ES DECIR TENER UN CRECIMIENTO REAL EN EL NEGOCIO.

EL PROYECTO REQUIERE PARA LLEVARSE A CABO UNA INVERSIÓN INICIAL DE \$ 13,928,743. DE LOS CUALES EL INVERSIONISTA APORTA EL 100% DE LA INVERSIÓN , EN ESTE CASO SE TOMA LA DECISIÓN DE NO ADQUIRIR UN FINANCIAMEINTO.

INVERSIÓN INICIAL		13.928.743
APORTACIÓN INVERSIONISTA	100,00%	13.928.743
	100%	13.928.743

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.					
Accionista	Inflación Promedio 5 años	Tasa de Interés nominal	Premio al riesgo		TMAR
			% De riesgo	Valor	
Inversionista	6	15	6,5	0,9	21,9

SE DEBE CONSIDERAR EL HORIZONTE DE PLANEACIÓN DE 6 AÑOS Y LA INFLACIÓN, COMO LO MUESTRA EL CUADRO ANTERIOR.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO**  
**TMAR**



UNA VEZ OBTENIDOS LOS DATOS DE LA TMAR POR CADA PARTICIPANTE EN EL NEGOCIO, SE DEBE PONDERAR EL PORCENTAJE DE APORTACIÓN Y LA TMAR PARA CADA UNO.

**TMAR ponderada según la aportación de los accionistas**

Accionista	Porcentaje De aportación	TMAR	Ponderación
Inversionista	100	21,9	21,9
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>21,9</b>

LA TMAR DEL CAPITAL RESULTO DE 21.90%

SI EL RENDIMIENTO NO FUERA DE 21.90%, QUE SE CONSIDERA EL MINIMO QUE DEBE GANAR PARA OPERAR, NO ALCANZARIA A CUBRIR EL IMPORTE DE LA INVERSIÓN.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**EVALUACIÓN ECONÓMICA (VPN Y TIR)**



SE ESTA EVALUANDO LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO DE LA EMPRESA TRAZZO, S.A. DE C.V., DICHO PROYECTO CUENTA CON UNA INVERSIÓN INICIAL DE \$ 13,928,743.

LA INVERSIÓN INICIAL GENERARA ANUALMENTE INGRESOS QUE VAN DESDE 200,973 HASTA 14,969,505. SE HACE EL ANÁLISIS PARA DETERMINAR SI EN LOS 6 AÑOS PROYECTADOS SE RECUPERA A VALOR PRESENTE CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 7.25 %

**FORMULA:**

$$VPN = -13,928,743 + \frac{200,973}{1.0725} + \frac{4,338,993}{(1.0725)^2} + \frac{8,927,937}{(1.0725)^3} + \frac{10,923,318}{(1.0725)^4} + \frac{12,169,089}{(1.0725)^5} + \frac{14,969,505}{(1.0725)^6}$$

$$VPN = 23,935,625$$

**CÁLCULOS:**

- 13.928.743	200.973	4.338.993	8.927.937	10.923.318	12.169.089	14.969.505	
	1,0725	1,15025625	1,233649828	1,323089441	1,419013425	1,521891898	
	187.387	3.772.197	7.237.011	8.255.918	8.575.739	9.836.116	37.864.368
							<b>23.935.625</b>

**VPN = 23,935,625 POR LO TANTO SE ACEPTA EL PROYECTO DE INVERSIÓN , ES DECIR SI SE DEBE HACER LA INVERSIÓN, YA QUE EL VALOR ES MAYOR A CERO.**



TRAZZO, S.A. DE C.V.  
EVALUACIÓN ECONÓMICA (VPN Y TIR)



A CONTINUACIÓN SE DEMUESTRA EL RESULTADO OBTENIDO POR LA FORMULA MEDIANTE ESTIMACIONES EN CUANTO A LA TASA DE INTERÉS, PARA COMPROBAR QUE LA TIR DETERMINADA ES CORRECTA.

SE COMPRUEBA QUE CON UNA TASA DE RENDIMIENTO GENERADA POR EL MISMO NEGOCIO (TIR) DE 36.76% AL CABO DE 6 AÑOS SE OBTIENE LA INVERSIÓN INICIAL.

SE CONCLUYE QUE LA TIR ES MAYOR A LA TIR, POR LO TANTO ES CONVENIENTE HACER LA INVERSIÓN.

ESTIMACION DE LA TIR DE LA INVERSION								
Año	1	2	3	4	5	6	VS	Inversion
Flujo Neto de efectivo	200.973,0	4.338.993,0	8.927.937,0	10.923.318,0	12.169.089,0	14.969.505,0	115.250,0	
Actualizacion.	1,36761	1,87036	2,55792	3,49824	4,78422	6,54295	6,54295	
Estimador	146.952,0	2.319.873,9	3.490.312,0	3.122.521,4	2.543.587,1	2.287.882,4	17.614,4	<b>13.928.743</b>
Tasa de interes	<b>0,36761007</b>							
Constante.	1	1	1	1	1	1	1	
Suma constante más interes	1,36761007	1,36761007	1,36761007	1,36761007	1,36761007	1,36761007	1,36761007	

EL RENDIMIENTO DEL PROYECTO ES MAYOR QUE EL MÍNIMO ESTABLECIDO COMO ACEPTABLE, POR LO QUE LA INVERSIÓN ES ECONÓMICAMENTE RENTABLE.



**EXTINCIÓN DE UNA DEUDA CON PAGOS PERIÓDICOS IGUALES E INTERÉS SOBRE SALDO**

Valor de la Deuda				663.250,00
Tasa nominal anual				15,00%
Plazo	años		meses	
	6		60	
Capitalización	<input type="radio"/> Anual	<input type="radio"/> Semestral	<input type="radio"/> Trimestral	<input checked="" type="radio"/> Mensual

Tasa efectiva por período de conversión	15,00%
Número de pagos	5,00

Valores Particulares de la deuda

Pago No.	<b>Pagos periódicos cada Mes</b>			197.857,79
1	Interés	99.487,50	Saldo Insoluto (Acreedor)	564.879,71
	Abono al Capital	98.370,29	Saldo Amortizado (Deudor)	98.370,29

Valores globales de la deuda

Monto por pagos periódicos:	989.288,95
Interés global :	326.038,95

Tabla de Amortizacion para la extinción de la deuda

Períodos	Saldo Insoluto antes del pago	Interés	Pago periódico	Abono al Capital	Saldo Insoluto después del pago
1	663.250,00	99.487,50	197.857,79	98.370,29	564.879,71
2	564.879,71	84.731,96	197.857,79	113.125,83	451.753,88
3	451.753,88	67.763,08	197.857,79	130.094,71	321.659,17
4	321.659,17	48.248,88	197.857,79	149.608,92	172.050,25
5	172.050,25	25.807,54	197.857,79	172.050,25	(0,00)
		326.038,95	989.288,95	663.250,00	

**EN EL CASO DE QUE LA EMPRESA TRAZZO, S.A. DE C.V. OPTE POR PEDIR UN FINANCIAMIENTO, ESTE SE ESTIMA SEA AL 15% DE INTERÉS POR LA CANTIDAD DE \$663,250 CONSIDERANDO PAGOS IGUALES A CAPITAL E INTERESES.**

**A CONTINUACIÓN SE DETALLA EL EFECTO QUE ESTE PRÉSTAMO TENDRÁ EN LA EMPRESA EN LOS SIGUIENTES AÑOS, EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EN LA EVALUACIÓN FINANCIERA TAL COMO EL PERIODO DE RECUPERACIÓN, EL VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO.**



## DESARROLLO DE LA FORMULA:

$$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

$$A = 663,250 \frac{0.15(1+0.15)^5}{(1+0.15)^5 - 1} = \$197,857.79$$

DEUDA	INTERES	POTENCIA	MULTIPLICACION	DIVISION	RESULTADO
663.250	0,15	2,011357188	0,301703578	0,29831555	<b>197.857,79</b>
	2,011357188		1 1,011357188		

**\$ 197.857,79 ES LA ANUALIDAD QUE SE DEBE PAGAR QUE INCLUYE PAGO AL CAPITAL (PRINCIPAL) E INTERESES**

PRÉSTAMO: 663.250  
 TASA DE INTERÈS 14%  
 PLAZO 5 AÑOS  
 INTERÈS CAPITALIZABLE SOBRE SALDOS INSOLUTOS  
 PAGOS IGUALES EN CADA AÑO A PRINCIPAL E INTERESES

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**POR LOS AÑOS 2009 A 2014**



	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
VENTAS NACIONALES	42.956.196	44.870.826	52.060.330	58.977.443	66.239.455	71.181.246
VENTAS EXPORTACIÓN	28.637.464	29.913.884	34.706.886	39.318.296	44.159.637	47.454.164
REB.Y DEV.S/VENTAS	568.203	326.540	425.200	396.410	315.890	287.160
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>71.025.457</b>	<b>74.458.170</b>	<b>86.342.016</b>	<b>97.899.329</b>	<b>110.083.202</b>	<b>118.348.250</b>
COSTO DE VENTAS	24.858.910	26.060.360	30.219.706	34.264.765	38.529.121	41.421.888
	0	0	0	0	0	0
VARIACIÓN EN COSTO DE PRODUCTO	23.162	19.560	13.876	0	0	0
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>24.882.072</b>	<b>26.079.920</b>	<b>30.233.582</b>	<b>34.264.765</b>	<b>38.529.121</b>	<b>41.421.888</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>46.143.385</b>	<b>48.378.251</b>	<b>56.108.434</b>	<b>63.634.564</b>	<b>71.554.081</b>	<b>76.926.363</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>						
PROMOCION	2.739.549	3.045.982	3.472.420	4.028.007	4.430.807	5.095.429
PUBLICIDAD	146.134	156.363	178.254	206.774	227.452	261.569
VENTAS	8.342.297	8.608.970	9.796.572	11.343.848	12.458.405	14.199.675
MERCADOTECNIA	222.806	440.195	495.203	566.869	616.121	660.730
ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	2.305.670	2.422.061	2.747.910	3.172.444	3.474.817	3.900.422
TIENDAS	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRATIVOS	19.859.538	21.227.830	24.193.106	28.056.437	30.854.646	35.435.034
<b>TOTAL</b>	<b>33.615.992</b>	<b>35.901.402</b>	<b>40.883.463</b>	<b>47.374.379</b>	<b>52.062.248</b>	<b>59.552.859</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>12.527.393</b>	<b>12.476.849</b>	<b>15.224.971</b>	<b>16.260.185</b>	<b>19.491.833</b>	<b>17.373.504</b>
<b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>						
GASTOS FINANCIEROS	562.307	601.669	685.902	795.647	875.211	1.006.493
COSTO DE FINANCIAMIENTO	0	99.488	84.732	67.763	48.249	25.808
PRODUCTOS FINANCIEROS	-48.750	-52.162	-59.465	-68.979	-80.016	-91.218
OTROS GASTOS	0	0	0	0	0	0
OTROS PRODUCTOS	-282.127	-90.912	-78.184	-65.675	-55.167	-47.444
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO.</b>	<b>12.295.962</b>	<b>11.918.767</b>	<b>14.591.986</b>	<b>15.531.429</b>	<b>18.703.555</b>	<b>16.479.865</b>
I.S.R.	3.688.789	3.575.630	4.377.596	4.659.429	5.611.067	4.943.959
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.607.174</b>	<b>8.343.137</b>	<b>10.214.390</b>	<b>10.872.000</b>	<b>13.092.489</b>	<b>11.535.905</b>

TRAZZO, S.A. DE C.V.

Dirección: AV. SARA No.4422  
 Población: GUSTAVO A. MADERO, D.F.

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERO PROYECTADO



<b>ACTIVO</b>						
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
CAJA Y BANCOS	200.973	2.111.289	6.506.802	8.309.416	9.363.183	11.972.474
CUENTAS POR COBRAR	13.300.750	20.948.348	20.773.274	26.900.560	42.089.455	46.541.230
INVENTARIOS	12.654.321	16.384.097	23.253.241	26.080.462	23.604.578	26.485.613
DEUDORES DIVERSOS	82.560	124.600	98.421	146.810	151.600	164.100
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>26.238.604</b>	<b>39.568.334</b>	<b>50.631.738</b>	<b>61.437.248</b>	<b>75.208.816</b>	<b>85.163.417</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
EQUIPO DE TRANSPORTE	3.925.700	3.925.700	3.925.700	3.925.700	3.925.700	3.925.700
DEP. ACUM. EQ. DE TRANSP.	-2.865.200	-3.130.325	-3.395.450	-3.660.575	-3.925.700	-3.925.700
EQUIPO DE COMPUTO	205.222	205.222	205.222	205.222	205.222	205.222
DEP. ACUM. EQ. DE COMPUTO	-115.000	-142.067	-169.134	-196.201	-205.222	-205.222
EQUIPO DE OFICINA	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000
DEP. ACUM. EQ. DE OFICINA	-256.300	-268.670	-281.040	-293.410	-305.780	-318.150
MAQUINARIA Y EQUIPO	106.800	106.800	106.800	106.800	106.800	106.800
DEP. ACUM. MAQ. Y EQ.	0	-10.680	-21.360	-32.040	-42.720	-53.400
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>1.381.222</b>	<b>1.065.980</b>	<b>750.738</b>	<b>435.496</b>	<b>138.300</b>	<b>115.250</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>27.619.826</b>	<b>40.634.314</b>	<b>51.382.476</b>	<b>61.872.744</b>	<b>75.347.116</b>	<b>85.278.667</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>						
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>						
PROVEEDORES DIVERSOS	1.395.121	3.845.123	3.675.300	3.124.860	2.685.200	1.897.562
IMPUESTOS POR PAGAR	3.688.789	3.575.630	4.377.596	4.659.429	5.611.067	4.943.959
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>5.083.910</b>	<b>7.420.753</b>	<b>8.052.896</b>	<b>7.784.289</b>	<b>8.296.267</b>	<b>6.841.521</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>						
CUENTAS POR PAGAR A BANCOS L.P.	0	663.250	564.880	451.754	321.659	172.050
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>663.250</b>	<b>564.880</b>	<b>451.754</b>	<b>321.659</b>	<b>172.050</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
CAPITAL SOCIAL	13.928.743	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000
RESULTADO DEL EJERCICIO	8.607.174	8.343.137	10.214.390	10.872.000	13.092.489	11.535.905
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	8.607.174	16.950.311	27.164.701	38.036.701	51.129.190
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>22.535.917</b>	<b>32.550.311</b>	<b>42.764.701</b>	<b>53.636.701</b>	<b>66.729.190</b>	<b>78.265.095</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>27.619.826</b>	<b>40.634.314</b>	<b>51.382.476</b>	<b>61.872.744</b>	<b>75.347.116</b>	<b>85.278.667</b>

TRAZZO, S.A. DE C.V.  
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO  
POR LOS AÑOS 2009 A 2014

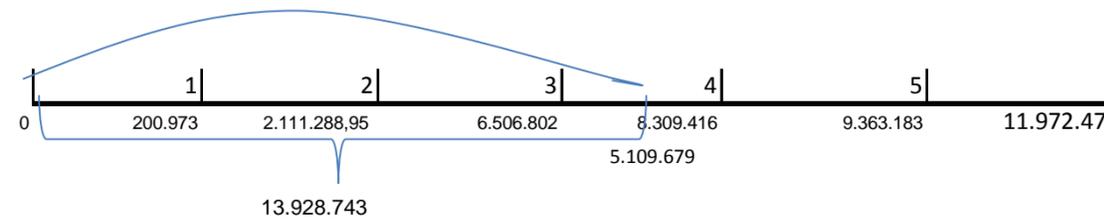


CONCEPTO/AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>12.295.962</b>	<b>11.918.767</b>	<b>14.591.986</b>	<b>15.531.429</b>	<b>18.703.555</b>	<b>16.479.865</b>
<b><u>PARTIDAS QUE NO REQUIEREN EFECTIVO:</u></b>						
<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	357.899	315.242	315.242	315.242	297.197	23.050
<b>CONTRIBUCIONES DIFERIDAS:</b>						
ISR POR PAGAR	3.688.789	3.575.630	4.377.596	4.659.429	5.611.067	4.943.959
PTU POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS PROVENIENTES DE OPERACIONES DISCONTINUAS:</b>						
COBROS CLIENTES	<b>20.676.878</b>	<b>38.512.470,0</b>	<b>48.960.300,0</b>	<b>49.745.230,0</b>	<b>58.620.574,0</b>	<b>70.813.298,0</b>
COBROS DEUDORES DIVERSOS	<b>82.560</b>	<b>124.600</b>	<b>98.421</b>	<b>146.810</b>	<b>151.600</b>	<b>164.100</b>
PAGO IMPUESTOS		<b>-156.800,0</b>	<b>-230.051,0</b>	<b>-242.860,0</b>	<b>-268.900,0</b>	<b>-280.890,0</b>
CAPITAL SOCIAL	13.928.743	1.671.257	0	0	0	0
PAGO ACREEDORES DIV.	0	-197.858	-197.858	-197.858	-197.858	-197.858
PER. GRACIA P/INTS. 0 MESES	0					
PAGO DIVIDENDOS						
<b>OTRAS PARTIDAS QUE NO REPRESENTAN EFECTIVO:</b>						
<b>TOTAL PARTIDAS QUE NO REPRESENTAN EFECTIVO</b>	<b>38.734.869</b>	<b>44.074.599</b>	<b>53.653.137</b>	<b>54.719.900</b>	<b>64.528.838</b>	<b>75.780.307</b>
CUENTAS POR COBRAR	-13.300.750	-20.948.348	-20.773.274	-26.900.560	-42.089.455	-46.541.230
CUENTAS POR PAGAR	1.395.121	3.845.123	3.675.300	3.124.860	2.685.200	1.897.562
TOTAL AJUSTES	26.829.240	26.971.374	36.555.163	30.944.200	25.124.583	31.136.639
<b>FLUJO NETO GENERADO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>39.125.202</b>	<b>38.890.141</b>	<b>51.147.149</b>	<b>46.475.630</b>	<b>43.828.138</b>	<b>47.616.504</b>
<b><u>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</u></b>						
POR VENTA DE ACTIVOS Y OTROS PRODUCTOS	282.127	90.912	78.184	65.675	55.167	47.444
PAGOS POR COMPRAS DE ACTIVOS	-1.381.222	0	0	0	0	0
PAGOS POR COMPRA DE TERRENO	0	0	0	0	0	0
PAGO DE IMPUESTOS DIFERIDOS	0	-3.688.789	-3.575.630	-4.377.596	-4.659.429	-5.611.067
PAGO DE COSTOS DE OPERACIÓN (DIVERSOS)	-37.825.134	-33.283.578	-43.141.065	-40.231.000	-38.020.500	-39.271.540
<b>FLUJO NETO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-38.924.229</b>	<b>-36.881.455</b>	<b>-46.638.511</b>	<b>-44.542.921</b>	<b>-42.624.762</b>	<b>-44.835.163</b>
<b><u>FLUJO NETO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</u></b>						
PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO	0	0	0	0	0	0
PAGO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
VENTA DE CARTERA	0	0	0	0	0	0
PAGO DE CRÉDITOS A LARGO PLAZO	0	-98.370	-113.126	-130.095	-149.609	-172.050
CONTRATACIÓN DE CRÉDITOS A LARGO PLAZO		0				
<b>FLUJO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>-98.370</b>	<b>-113.126</b>	<b>-130.095</b>	<b>-149.609</b>	<b>-172.050</b>
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>200.973</b>	<b>1.910.316</b>	<b>4.395.513</b>	<b>1.802.614</b>	<b>1.053.768</b>	<b>2.609.291</b>
<b>EFFECTIVO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>200.973</b>	<b>2.111.289</b>	<b>6.506.802</b>	<b>8.309.416</b>	<b>9.363.183</b>
<b>EFFECTIVO FINAL</b>	<b>200.973</b>	<b>2.111.289</b>	<b>6.506.802</b>	<b>8.309.416</b>	<b>9.363.183</b>	<b>11.972.474</b>



**PERIODO DE RECUPERACIÓN SIMPLE:**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>13.928.743</b>
FLUJO EFECTIVO 1	200.973
FLUJO EFECTIVO 2	2.111.289
FLUJO EFECTIVO 3	6.506.802
FLUJO EFECTIVO 4	8.309.416
FLUJO EFECTIVO 5	9.363.183
FLUJO EFECTIVO 6	11.972.474



**INVERSIÓN INICIAL -13.928.743**

	F.E.	ACUMULADO
FLUJO EFECTIVO 1	200.973	200.973
FLUJO EFECTIVO 2	2.111.289	2.312.262
FLUJO EFECTIVO 3	6.506.802	8.819.064
FLUJO EFECTIVO 4	8.309.416	17.128.479
FLUJO EFECTIVO 5	9.363.183	26.491.663
FLUJO EFECTIVO 6	11.972.474	<b>38.464.137</b>

**3,61 AÑOS TARDA EN RECUPERAR, LA INVERSIÓN SE RECUPERA DENTRO DE LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS PERO NO SE CONSIDERAN LOS FLUJOS DE EFECTIVO A TRAVÉS DEL TIEMPO**

**PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO, CONSIDERANDO LA TASA DE INTERÉS DE 15%:**

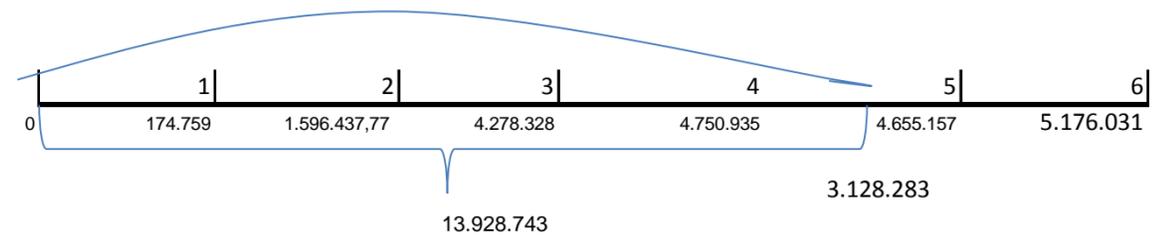
**INVERSIÓN INICIAL -13.928.743**

	F.E.	ACUMULADO
FLUJO EFECTIVO 1	200.973	174.759,3
FLUJO EFECTIVO 2	2.111.289	1.771.197,0
FLUJO EFECTIVO 3	6.506.802	6.049.524,8
FLUJO EFECTIVO 4	8.309.416	10.800.460,1
FLUJO EFECTIVO 5	9.363.183	15.455.617,0
FLUJO EFECTIVO 6	11.972.474	<b>20.631.647,9</b>

CÁLCULOS:

-	13.928.743						
		200.973	2.111.289	6.506.802	8.309.416	9.363.183	11.972.474
		1,15	1,3225	1,520875	1,74900625	2,011357188	2,313060766
		<b>174.759</b>	<b>1.596.438</b>	<b>4.278.328</b>	<b>4.750.935</b>	<b>4.655.157</b>	<b>5.176.031</b>

**4,67 AÑOS TARDA EN RECUPERAR, LA INVERSIÓN SE RECUPERA DENTRO DE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS**



**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO**  
**TMAR**



EL CAPITAL A INVERTIR EN LA EMPRESA TRAZZO, S.A. DE C.V., SERÁ EN SU MAYORÍA POR: LOS INVERSIONISTAS Y PARA LA DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO SE OBTIENE UN FINANCIAMIENTO DE \$663,250, EL CUAL SERÁ MEDIANTE FINANCIAMIENTO.

SE CONSIDERA QUE LOS INVERSIONISTAS TIENE EN MENTE OBTENER UNA TASA MINIMA DE GANANCIA SOBRE SU INVERSIÓN, ES DECIR TENER UN CRECIMIENTO REAL EN EL NEGOCIO.

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>13.928.743</b>
APORTACIÓN INVERSIONISTA	95,45%	13.928.743
PÉSTAMO	4,55%	663.250
	<b>100%</b>	<b>14.591.993</b>

<b>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.</b>					
<b>Accionista</b>	<b>Inflación Promedio 5 años</b>	<b>Tasa de Interés nominal</b>	<b>Premio al riesgo</b>		<b>TMAR</b>
			<b>% De riesgo</b>	<b>Valor</b>	
<b>Inversionista</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>6,5</b>	<b>0,9</b>	<b>21,9</b>
<b>Bancos</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

SE DEBE CONSIDERAR EL HORIZONTE DE PLANEACIÓN DE 6 AÑOS Y LA INFLACIÓN, COMO LO MUESTRA EL CUADRO ANTERIOR.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO**  
**TMAR**



UNA VEZ OBTENIDOS LOS DATOS DE LA TMAR POR CADA PARTICIPANTE EN EL NEGOCIO, SE DEBE PONDERAR EL PORCENTAJE DE APORTACIÓN Y LA TMAR PARA CADA UNO.

**TMAR ponderada según la aportación de los accionistas**

Accionista	Porcentaje De aportación	TMAR	Ponderación
Inversionista	95,45	21,9	0,209036
Bancos	4,55	20	0,0091
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>0,218136</b>

LA TMAR DEL CAPITAL RESULTO DE 21.81%

SI EL RENDIMIENTO NO FUERA DE 21.81%, QUE SE CONSIDERA EL MINIMO QUE DEBE GANAR PARA OPERAR, NO ALCANZARIA A CUBRIR EL IMPORTE DE LA INVERSIÓN.

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**EVALUACIÓN ECONÓMICA (VPN Y TIR)**



SE ESTA EVALUANDO LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO DE LA EMPRESA TRAZZO, S.A. DE C.V., DICHO PROYECTO CUENTA CON UNA INVERSIÓN INICIAL DE \$ 13,928,743.

LA INVERSIÓN INICIAL GENERARA ANUALMENTE INGRESOS QUE VAN DESDE 200,973 HASTA 11,972,474. SE HACE EL ANÁLISIS PARA DETERMINAR SI EN LOS 6 AÑOS PROYECTADOS SE RECUPERA A VALOR PRESENTE CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 7.25 %

**FORMULA:**

$$VPN = -13,928,743 + \frac{200,973}{1.15} + \frac{2,111,289}{(1.15)^2} + \frac{6,506,802}{(1.15)^3} + \frac{8,309,416}{(1.15)^4} + \frac{9,363,183}{(1.15)^5} + \frac{11,972,474}{(1.15)^6}$$

$$VPN = 6,702,905$$

**CÁLCULOS:**

- 13.928.743	200.973	2.111.289	6.506.802	8.309.416	9.363.183	11.972.474	
	1,15	1,3225	1,520875	1,74900625	2,011357188	2,313060766	
	174.759	1.596.438	4.278.328	4.750.936	4.655.157	5.176.031	20.631.648
							<b>6.702.905</b>

**VPN = 6,702,905 POR LO TANTO SE ACEPTA EL PROYECTO DE INVERSIÓN , ES DECIR SI SE DEBE HACER LA INVERSIÓN, YA QUE EL VALOR ES MAYOR A CERO.**

**TRAZZO, S.A. DE C.V.**  
**EVALUACIÓN ECONÓMICA (VPN Y TIR)**



PARA EVALUAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO DE LA EMPRESA TRAZZO, S.A. DE C.V., ADEMÁS DE CALCULAR EL VALOR PRESENTE NETO (VPN), EN EL CUAL SE DETERMINO QUE SI SE ACEPTA EL PROYECTO, SE DEBE CALCULAR TAMBIÉN LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR), QUE ES LA TASA DE DESCUENTO POR LA CUAL EL VPN ES IGUAL A CERO, ES DECIR IGUALA LOS FLUJOS DE EFECTIVO DESCONTADOS A LA INVERSIÓN INICIAL.

SE DENOMINA TASA INTERNA DE RETORNO PORQUE SUPONE QUE EL DINERO QUE SE GANA AÑO CON AÑO, SE REINVIERTE EN SU TOTALIDAD. POR QUE LO QUE INTERESA AHORA ES CONOCER CUAL ES EL VALOR REAL DEL RENDIMIENTO DEL DINERO EN LA INVERSION DE LA EMPRESA TRAZZO, S.A. DE C.V."

**FORMULA:**

$$TIR=13,928,743 = \left( \frac{8,965,073}{(1+i)^1} \right) + \left( \frac{17,465,389}{(1+i)^2} \right) + \left( \frac{27,860,902}{(1+i)^3} \right) + \left( \frac{29,663,516}{(1+i)^4} \right) + \left( \frac{30,717,283}{(1+i)^5} \right) + \left( \frac{33,326,574+115,250}{(1+i)^6} \right)$$

	<b>VALOR DE SALVAMENTO=</b>	115.250	2,313,060,766	<b>266.580</b>	
	<b>TMAR =</b>	<b>21,81%</b>			
INVERSIÓN TOTAL	14.591.993				
(-) PRÉSTAMO	663.250				
(=) INVERSIÓN NETA ACCIONISTAS	13.928.743				
INVERSIÓN INICIAL DEL NEGOCIO		-13.928.743			
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 1		200.973			
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 2		2.111.289			
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 3		6.506.802			
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 4		8.309.416			
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 5		9.363.183			
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 6		12.087.724			
<b>TASA INTERNA DE RETORNO =</b>		<b>26,1710%</b>			

	<b>TMAR =</b>	$\frac{13.928.743}{14.591.993} * 0.219 + \frac{663.250}{14.591.993} * 0.20$	<b>=</b>	<b>0,21814</b>
--	---------------	---	----------	----------------

SE OBTIENE COMO RESULTADO QUE LA TIR ES DE 26.17%, POR LO QUE LA EMPRESA ES ECONOMICAMENTE RENTABLE.

TRAZZO, S.A. DE C.V.  
EVALUACIÓN ECONÓMICA (VPN Y TIR)



A CONTINUACIÓN SE DEMUESTRA EL RESULTADO OBTENIDO POR LA FORMULA MEDIANTE ESTIMACIONES EN CUANTO A LA TASA DE INTERÉS, PARA COMPROBAR QUE LA TIR DETERMINADA ES CORRECTA.

SE COMPRUEBA QUE CON UNA TASA DE RENDIMIENTO GENERADA POR EL MISMO NEGOCIO (TIR) DE 26.17% AL CABO DE 6 AÑOS SE OBTIENE LA INVERSIÓN INICIAL.

SE CONCLUYE QUE LA TIR ES MAYOR A LA TMAR, POR LO TANTO ES CONVENIENTE HACER LA INVERSIÓN.

ESTIMACION DE LA TIR DE LA INVERSION								
Año	1	2	3	4	5	6	VS	Inversion
Flujo Neto de efectivo	200.973,0	2.111.289,0	6.506.802,0	8.309.416,0	9.363.183,0	11.972.474,0	115.250,0	
Actualizacion.	1,26171	1,59191	2,00853	2,53418	3,19741	4,03420	4,03420	
Estimador	159.286,2	1.326.259,8	3.239.581,8	3.278.931,3	2.928.368,9	2.967.745,3	28.568,3	<b>13.928.742</b>
Tasa de interes	<b>0,26171</b>							
Constante.	1	1	1	1	1	1	1	
Suma constante más interes	1,26171	1,26171	1,26171	1,26171	1,26171	1,26171	1,26171	

EL RENDIMIENTO DEL PROYECTO ES MAYOR QUE EL MÍNIMO ESTABLECIDO COMO ACEPTABLE, POR LO QUE LA INVERSIÓN ES ECONÓMICAMENTE RENTABLE.



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) Gadotti, M. (2003). Perspectivas actuales de la educación. México. Siglo XXI editores.
- (2) INEGI.(2005). Estudios sociodemográficos censo 2005. México. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>. Fecha de consulta: 7 de mayo de 2010.
- (3) Delegación Gustavo A. Madero. (2009). Diagnostico programa basado en resultados. Disponible en: <http://www.gamadero.df.gob.mx>. Fecha de consulta: 11 de mayo de 2010.
- (4) INEGI.(2005). Censo de población y vivienda 2005. México. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>. Fecha de consulta: 7 de mayo de 2010.
- (5) Perdomo, M. (2002). Toma de decisiones financieras. México. Thomson.
- (6) Haime, L. (2008). Planeación financiera en la empresa moderna. México. 8ª edición. Ediciones fiscales ISEF.
- (7) Perdomo, A. (2002). Planeación financiera para épocas normal y de inflación. México. 6ª ed. Thomson.
- (8) Baca, G. (2006). Evaluación de proyectos. 5ª ed. México. Mc. Graw Hill.



---

## **CONCLUSIONES.**

La educación es uno de los factores más importantes para el desarrollo del país, motivo por el cual se ha evaluado en la empresa Trazzo, S.A. de C.V. la posibilidad de diversificar sus productos y ampliar su nicho de mercado, que como se ha explicado a lo largo de la tesis tiene una gran demanda del mercado, ya que contribuye a la educación al brindar todas las herramientas necesarias para su objetivo.

Mediante los factores internos, externos que rodean a las empresas, y también el análisis y la evaluación económica de la empresa, en donde se analiza cual es la postura que le conviene adoptar a la empresa, mediante el uso de la planeación estratégica financiera.

Esta le da la oportunidad a las empresas mexicanas de planear el horizonte así como adecuarlo a los cambios que puede sufrir en el entorno, de esta manera lograrán sus objetivos y al mismo tiempo incursionar en el mercado internacional. El gobierno del país debe apoyarlas en su labor de desarrollo porque así también se ve beneficiado.

En conclusión, si se cumplió la hipótesis propuesta, ya que al aplicar la planeación estratégica financiera, la empresa está en posibilidades de optimizar sus recursos y tener una visión estratégica, con esto obtendrá máximo desempeño, diversificara sus productos.



---

La importancia de planear las acciones permite anticiparse a situaciones que pueden convertirse en oportunidades y ser aprovechadas al máximo. En la empresa Trazzo S. A. de C. V. la inversión inicial asciende a \$ 13,928,743 considerando gastos de operación divididos en gastos de promoción, publicidad, ventas, mercadotecnia, almacenaje y distribución, administrativos que representan en el año 2009 el 47.33% con respecto a las ventas, mientras que para el año 2014 se espera un aumento de hasta el 3% en dichos gastos, proyectando que para el año 2014 los gastos representarían el 50.32% con respecto a las ventas.

El nivel de ventas estimado para los próximos 5 años se encuentra entre los \$42,956,196 hasta los \$71,181,246 aunque puede tener variaciones según la situación económica del país, en este caso se deberá hacer reestructuraciones que permitan la consecución de los objetivos.

Mientras que la utilidad neta se mantiene entre un 11% y 12% con respecto a las ventas, aunque pareciera un nivel bajo de utilidad la empresa obtiene flujos de efectivo de hasta el 40% en los siguientes años.

La estructura de pasivo y capital demuestra que es una empresa que tiene el patrimonio suficiente para responder a sus obligaciones y que su nivel de endeudamiento es bajo.

Las razones financieras demuestran que la empresa cuenta con liquidez para hacer frente a sus deudas en el corto plazo, que la proporción de endeudamiento representa desde un 8% hasta un 19% de los pasivos que tiene por cada peso de activo. El porcentaje de utilidad neta generada va del 10% al 12% por cada peso de ventas.



---

El análisis mediante el punto de equilibrio muestra que los costos variables son mayores a los costos fijos, este es un dato importante ya que la empresa debe tener especial cuidado en controlar sus costos variables. El nivel de ventas deseado para no obtener pérdidas ni utilidades se encuentra entre \$48,809,824 y \$89,013,605. En la planeación estratégica financiera el rubro de ventas supera las ventas mínimas que determino el punto de equilibrio.

El periodo de recuperación estimado es en menos de tres años y medio, el VPN obtenido con la inversión inicial y los flujos descontados nos permite aceptar el proyecto de la empresa Trazzo, ya que el valor fue \$23,935,625 que es mayor a cero.

La TIR demuestra que la empresa es económicamente rentable, que aunque la empresa decidiera obtener un financiamiento los resultados obtenidos para cada análisis serían favorables.

Las empresas deben buscar desempeñar sus objetivos en buenos términos financieros, apoyados en los elementos de análisis y evaluación, además pueden llevar un control entre lo planeado y los resultados reales. Resulta útil establecer un vínculo entre la planeación estratégica financiera y la evaluación de proyectos de inversión.

En México, resulta importante el desarrollo empresarial, ya que en un mundo global tiene que competir a nivel internacional, por tanto debe sustentar sus decisiones en estudios y no en predicciones o corazonadas, debe realizar todas las herramientas que presenta la planeación estratégica financiera.



---

Con esto se demuestra que la empresa Trazzo S.A. de C.V. tiene todas las bases para lograr sus objetivos, que es rentable, que su visión estratégica es buena, ya que los proyectos que tiene en mente al desarrollarlos le resultan redituables.



---

## BIBLIOGRAFIA GENERAL.

- (1) Andere, E. (2000). México y el tratado trilateral de libre comercio. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- (2) Arroyo, A. Prat, M. (2003). Dirección financiera. Barcelona. Ediciones Deusto.
- (3) Baca, G. (2006). Evaluación de proyectos. 5ª ed. México. Mc. Graw Hill.
- (4) Bartlett, C. Sumantra, G. y Beamish, P. (2008). Transnational Management. Fifth edition, Mc Graw-Hill International Edition.
- (5) Batres, R. (2006). Competitividad y desarrollo internacional. Como lograrlo en México. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- (6) Bazarte, A. (2007). Panorama de la economía mexicana en un mundo global. México. Editorial IPN.
- (7) Bodie, Z. Merton, R. (2003). Finanzas. México. Pearson Educación Prentice Hall.
- (8) Brealey, M. (2004). Principios de Finanzas Corporativas. México. Mc Graw Hill, 7ª edición.
- (9) Calva, J. (2000). México más allá del neoliberalismo. México. Editorial plaza & janes editores.
- (10) Calva, J. (2008). Globalización y bloques económicos: mitos y realidades, agenda para el desarrollo, Vol.1. México, Porrúa UNAM.
- (11) Carrada, F. (2008). La economía de México. Problemas, realidades y perspectivas. México. Trillas.
- (12) Del Rio, C. (2000). El presupuesto. México. 8ª edición. Ediciones contables administrativas y fiscales.
- (13) Delegación Gustavo A. Madero. (2009). Diagnostico programa basado en resultados. Disponible en: <http://www.gamadero.df.gob.mx>. Fecha de consulta: 11 de mayo de 2010.
- (14) Dumrauf. (2006). Finanzas corporativas. México. Alfaomega.



- 
- (15) Esquivias, P. MacLeod, P. León, P. (2002). Planeación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales. Virginia. Vol.3. The Nature Conservancy.
  - (16) Flores, J. (2005). El contexto del comercio exterior de México: retos y oportunidades en el mercado global. 2ª edición. México. Editorial UNAM.
  - (17) Gadotti, M. (2003). Perspectivas actuales de la educación. México. Siglo XXI editores.
  - (18) Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. México. 10ª edición. Pearson Education.
  - (19) Haime, L. (2008). Planeación financiera en la empresa moderna. México. 8ª ed. Ediciones fiscales ISEF.
  - (20) Haime, L. (2008). Planeación financiera en la empresa moderna. México. 8ª edición. Ediciones fiscales ISEF.
  - (21) Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. México. Mc Graw-Hill
  - (22) Hernández, E. (2000). La competitividad industrial en México. México. UAM. Editorial Plaza y Valdez editores.
  - (23) <http://www.aladi.org>. Fecha de consulta: 22 de mayo de 2010.
  - (24) <http://www.cemefi.org/spanish/index.php> Fecha de consulta: 17 de marzo de 2010.
  - (25) <http://www.economia.gob.mx> Fecha de consulta: 12 de marzo de 2010.
  - (26) Ibarra, D. (2005). Ensayo sobre economía mexicana. México. Editorial fondo de cultura económica.
  - (27) INEGI.(2005). Censo de población y vivienda 2005. México. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>. Fecha de consulta: 7 de mayo de 2010.
  - (28) INEGI.(2005). Estudios sociodemográficos censo 2005. México. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>. Fecha de consulta: 7 de mayo de 2010.
  - (29) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (2001). El reto de la función financiera en el siglo XXI. México. Universidad iberoamericana.



- 
- (30) Lerma, A. (2004). Comercio y mercadotecnia internacional. 3ª ed. México. Thomson.
- (31) Levy-Dabbah, S. (2003). Globalización económica. México. Ediciones fiscales ISEF.
- (32) Maesso, M. y González, R. (2000) “Las relaciones comerciales entre la Unión Europea y América Latina: de la marginación al entendimiento” Boletín de Información Comercial Española nº 2649
- (33) Maesso, M. y González, R. (2003) La globalización: oportunidades y desafíos. Universidad de Extremadura.
- (34) Marshall, A. (1957). Principios de Economía. Madrid. Ediciones Aguilar.
- (35) Martínez, A. (2007). Economía Política Mundial - I Las Fuerzas Estructurantes. Barcelona, Editorial Ariel.
- (36) Moreno, J. (2008). Planeación financiera. México. Grupo editorial patria.
- (37) Ordoñez, S. (2007). “Capitalismo del conocimiento, telecomunicaciones e integración internacional de México”. Revista Comercio Exterior, Vol.57, (Num.11 noviembre).
- (38) Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. México. Mc Graw-Hill.
- (39) Ortega, L. (2002). Introducción a las finanzas. México. Mc Graw Hill.
- (40) Pau, C., Navascues, G. (2001). Manual de logística integral. Madrid. Díaz de Santos.
- (41) Paul, J. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Norma. Bogotá.
- (42) Perdomo, A. (2002). Planeación financiera para épocas normal y de inflación. 6ª edición. México. Thomson editores.
- (43) Perdomo, M. (2002). Toma de decisiones financieras. México. Thomson.
- (44) Ramírez, J. (2009). Economía y territorio en América Latina y el Caribe, desigualdades y políticas. Santiago de Chile. CEPAL.



- 
- (45) Revista Obras. (2009). Entrevista a Lorenzo Zambrano, Director General de CEMEX, artículo: "Fraguado perfecto, CEMEX trata de solidificar su operación; refinanciamiento y plan anticrisis" Num.436. Abril 2009.
- (46) Ross, S. Westerfield, R. (1997). Finanzas corporativas. México. 3ª edición. Mc Graw Hill.
- (47) Saldivar, A. (1982). Planeación financiera de la empresa. México. 2ª edición. Trillas.
- (48) Santiso, J. (2008). "La emergencia de las multilaterales". Revista de la CEPAL, Num.95 (Agosto 2008).
- (49) Scholtens, B. Wensveen, D. (1999). "A critique on the theory of financial intermediation". Journal of banking & finance. Vol.24.
- (50) Serra, F. (2005). La Logística empresarial en el nuevo milenio. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- (51) Tugores, J. (2006). Economía Internacional. Globalización e integración regional. 6ª ed. España, Editorial Mc Graw-Hill.
- (52) Vera-Cruz, A. (2006) Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico. Como aprenden las cervezas. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- (53) Villafuerte, S. (2001). Integraciones comerciales en la frontera sur: Chiapas frente al tratado de libre comercio México Centroamérica. México. UNAM.
- (54) Zaelke, D. (1995). Comercio internacional y medio ambiente. Argentina. Espacio editorial.