



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“LA IMPORTANCIA DE LA  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LA  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA”

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

***LICENCIADO EN CONTADURÍA***

PRESENTA:

***ROBERTO AGUIRRE ZAMORANO***

Director de Tesis  
DR. JUAN JOSÉ IBARRA GARCÍA

Revisor de Tesis  
C.P. JAVIER FLORES ESTEVA

BOCA DEL RÍO, VER.

ABRIL 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
---------------------------	---

### **CAPÍTULO I**

#### **Metodología de la Investigación**

1.1 Planteamiento del Problema .....	8
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivo General y Específicos .....	10
1.4 Hipótesis .....	11
1.5 Variables .....	11
1.6 Definición de variables .....	12
1.7 Tipo de estudio .....	15
1.8 Diseño de la investigación .....	15
1.9 Población y muestra .....	16
1.10 Instrumento de medición.....	16
1.11 Recopilación de datos .....	16
1.12 Proceso .....	17
1.13 Procedimiento .....	17
1.14 Análisis de datos .....	18
1.15 Importancia del estudio .....	18
1.16 Limitaciones del estudio .....	19

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico.**

2.1	Introducción .....	20
2.2	Definición y alcance de la administración financiera .....	21
2.3	Objetivos principales de las técnicas financieras en la administración .....	22
2.4	Función del plan financiero en la organización .....	24
2.5	Estrategias financieras en la empresa .....	25
2.6	Planeación financiera.....	26
2.7	La contabilidad como un instrumento informativo.....	30
2.8	Contabilidad administrativa .....	31
2.9	Análisis financiero.....	32
2.10	Punto de equilibrio .....	44
2.11	Costo-volumen-utilidad.....	46
2.12	Presupuesto y su importancia .....	49
2.13	Financiamiento .....	55
2.14	Evaluación de proyectos de inversión .....	60
2.15	Administración estratégica.....	64
2.16	Estrategias de crecimiento .....	70
2.17	Fusión, adquisición y escisión.....	76
2.18	Análisis FODA.....	78

### **CAPÍTULO III**

#### **Resultados: Proyecto Comercializadora de zapatos escolares Junior**

3.1 Factores internos y externos .....	82
3.2 Proceso de la administración estratégica .....	84
3.3 Administración financiera .....	86

### **CAPÍTULO IV**

#### **Conclusiones y Sugerencias**

4.1 Conclusiones .....	105
4.2 Sugerencias.....	106

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>112</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>114</b>
--------------------	------------

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de la inversión .....	86
Tabla 2. Relación de Gastos Fijos mensuales .....	87
Tabla 3. Determinación de costos variables por par .....	89
Tabla 4. Variaciones inflacionarias .....	89
Tabla 5. Determinación de precios por año con y sin iva .....	90
Tabla 6. Presupuestos de Costos Fijos .....	90
Tabla 7. Determinación del punto de equilibrio .....	91
Tabla 8. Determinación de Costo-volumen-utilidad e impuestos .....	92
Tabla 9. Amortización del crédito .....	93
Tabla 10. Totales de amortización, intereses e iva .....	93
Tabla 11. Cédula de Cobranza por mes 2017 .....	94
Tabla 12. Cédula de pago a proveedores .....	96
Tabla 13. Presupuesto de Efectivo .....	97
Tabla 14. Cédula de depreciación de activos fijos .....	98
Tabla 15. Estado de Resultados Proforma .....	98
Tabla 16. Determinación del Impuesto Sobre la Renta .....	99
Tabla 17. Balance General Proforma .....	100
Tabla 18. Rendimiento sobre la inversión .....	101
Tabla 19. Periodo de Recuperación .....	101
Tabla 20. Valor Presente Neto .....	101
Tabla 21. Tasa Interna de Retorno .....	102

Tabla 22. Razones de Liquidez y Endeudamiento .....	103
Tabla 23. Razones de Actividad.....	103
Tabla 24. Razones de Rentabilidad.....	104
Tabla 25. Gatos Fijos Mensuales Ajustados .....	106
Tabla 26. Costo-volumen-utilidad sin ajustar .....	107
Tabla 27. Costo-volumen-utilidad ajustado con incremento en ISR.....	107
Tabla 28. Estado de Resultados Proforma ajustado con 5% donación.....	108
Tabla 29. Razones de endeudamiento con 5% de donación .....	109
Tabla 30. Razones de endeudamiento con 10% de donación.....	109
Tabla 31. Razones de actividad con 5% de donación.....	109
Tabla 32. Razones de actividad con 10% de donación.....	110
Tabla 33. Razones de rentabilidad con Donación 5% .....	110
Tabla 34. Razones de rentabilidad con donación de 10% .....	111
Tabla 35. Proporción de mercado atendido.....	111

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas tienen un ciclo de vida, empezando por su nacimiento, crecimiento, posicionamiento en el mercado resultado de la maduración y, la última etapa, en la que muchas tratan de no llegar, que es el declive; para esto la mayoría de las organizaciones independientemente del tamaño de estas, siempre están enfrentando situaciones originadas por factores externos y factores internos, para lo cual, responden con el desarrollo de estrategias de precio, estrategias de producto, estrategias de promoción, estrategias de distribución, estrategias de negocios, entre otras. Estas estrategias generalmente son resultado de análisis realizados por los gerentes o directores en la aplicación de la administración estratégica. Sin embargo, es necesario justificar la rentabilidad de cada decisión que se tome, para sustentar la eficiencia de la decisión tomada. Por estas razones esta investigación pretende demostrar que las herramientas de la administración financiera son útiles para la toma de decisiones en los proyectos de la administración estratégica de las empresas.

Ante estas circunstancias, en el capítulo uno se planteó la metodología de la investigación, para orientarla y plasmar los argumentos que la sustentan y no perderse entre tanta información.

En el capítulo dos se presentó el marco teórico, sección integrada por conceptos, teorías, y en general aspectos que involucran a la administración estratégica y la administración financiera en cuanto a su aplicación y desarrollo con el fin de poder entender el proyecto del capítulo tres.



Posteriormente, en el capítulo tres se presentó un proyecto de jóvenes emprendedores dispuestos a la apertura de una comercializadora de zapatos escolares con dos estrategias básicas, la cual consideran será el éxito de su negocio, sin embargo, es ahí donde la administración financiera debe demostrar el acierto o error de poner en práctica esas estrategias, haciendo uso de sus herramientas.

Finalmente, el capítulo cuatro culminó con las conclusiones y recomendaciones, producto de la recopilación de información textual y contextual, así como de la aplicación de las herramientas de la administración financiera. Todo esto con el fin de poder aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo planteada, la cual dice: "Si se utilizan las herramientas de la administración financiera entonces se pueden tomar mejores decisiones en proyectos de la administración estratégica".

# **CAPÍTULO I**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La administración es una forma de manejar los recursos con los que cuenta una empresa, sin embargo, muchas de las pequeñas y medianas empresas, no la aplican correctamente, simplemente siguen los pasos de los líderes, es decir si los líderes suben los precios los seguidores también lo hacen, si hacen una promoción los seguidores también lo hacen, claro está que lo realizan de acuerdo a su capacidad económica, pero de ahí surgen cuestionamientos que provocan ciertas dudas sobre el cómo las empresas establecen las bases de su crecimiento a futuro, un tema muy importante, sin lugar a dudas.

Para establecer bases de crecimiento, primero es necesario realizar el análisis completo de la empresa, desde sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación, su logística y formulación de servicios, su infraestructura hasta sus recursos, tanto de personal como financieros para poder hacer frente a las necesidades y negociaciones de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

La evaluación de todas las áreas de la organización, así como de sus recursos, son esenciales, ya que nos encontramos en un entorno empresarial cambiante donde todos estos aspectos se transforman con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa responda apropiadamente a su cada vez nuevo entorno. Estos cambios y desarrollos provienen de cualquier parte, tanto del interior como del exterior de la empresa, sobresaliendo los siguientes:

- La competencia y sus cambios estratégicos de producto, precio, plaza, promoción, postventa, etc.
- La tecnología y sus constantes avances que hacen de lo actual algo obsoleto.
- La innovación producto de la creatividad e ingenio de algunas personas y que responden a las necesidades de un mercado
- Las formas de hacer lo que cada departamento hace, en respuesta a una simplificación, eficiencia, rapidez y, por su puesto, a la mejora continua.
- La educación y la formación, como clave medular en el desarrollo organizacional (capacitación)
- Los clientes y sus roles, cultura, ingresos, deseos, etc. determinantes en la demanda
- La cadena de suministro, con sus limitaciones, ventajas y propuestas de solución.
- Las alternativas tecnológicas, que implican cambios en los procesos de producción, incluso en la sustitución de materia prima.
- Las alternativas de proveedores.
- La logística.
- La regulación y legislación, de competencia, arancelarias, fiscales y laborales.

Ante todas estas circunstancias surgen cuestionamientos como:

¿Cuál es la función de la administración financiera?

¿En qué consiste la administración estratégica de una empresa?

¿De qué manera se complementa la administración financiera y la administración estratégica de una empresa?

¿Qué herramientas de la administración financiera apoya a la administración estratégica para la toma de decisiones de la empresa?

Estos cuestionamientos invitan a fundamentar este trabajo de investigación, por lo cual hay que justificar el por qué es necesario realizarlo

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Entre los beneficios que se pueden observar al hacer uso de la administración financiera en la administración estratégica de una empresa se pueden encontrar:

1. Se reduce el riesgo y la incertidumbre de los escenarios
2. Permite analizar los distintos escenarios e identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para que opere un proyecto
3. Se pueden implementar los programas presupuestales existentes a partir de los errores identificados, para hacerlos realmente eficaces y eficientes
4. Se pueden efectuar ahorros al darle seguimiento a su aplicación
5. Mayor y mejor aprovechamiento de los recursos, con tramos de control cortos
6. Se pueden reducir costos, evitando que se ejerzan fuera de tiempo
7. Se puede crecer con certidumbre, utilizando las estrategias apropiadas

## **1.3 OBJETIVO**

### **1.3.1 Objetivo General**

Demostrar que las herramientas de la administración financiera son útiles para la toma de decisiones en los proyectos de la administración estratégica de las empresas.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Investigar en qué consiste la administración estratégica
- Investigar en qué consiste la administración financiera.

- Investigar cómo se complementa la administración financiera con la administración estratégica.
- Conocer como muchos de los proyectos de inversión provienen de la administración estratégica
- Demostrar la importancia de las herramientas de la administración financiera para la toma de decisiones en los proyectos de inversión

## **1.4 HIPÓTESIS**

### **1.4.1 Hipótesis de trabajo**

Si se utilizan las herramientas de la administración financiera entonces se pueden tomar mejores decisiones en proyectos de la administración estratégica.

### **1.4.2 Hipótesis Nula**

Si no se utilizan las herramientas de la administración financiera entonces no se pueden tomar mejores decisiones en proyectos de la administración estratégica.

### **1.4.3 Hipótesis Alterna**

Si se utiliza el método FODA entonces se tomarán las mejores decisiones en los proyectos de la administración estratégica.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 Variable independiente**

Si se utilizan las herramientas de la administración financiera

### **1.5.2 Variable dependiente**

Se pueden tomar mejores decisiones en proyectos de la administración estratégica.

## **1.6 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables se definieron en dos rubros: como definición conceptual y operacional.

### **1.6.1 Definición conceptual**

Definición de Administración financiera:

Según Alfonso Ortega Castro:

“La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ORTEGA CASTRO, Alfonso. INTRODUCCION A LAS FINANZAS. McGraw Hill. México. 2002.

El autor Oscar G. Montalvo define de la siguiente manera:

“La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de: La Inversión, El Financiamiento, La Administración de los Activos

Una definición de Administración Financiera debería abarcar en síntesis todo lo señalado anteriormente, por lo que, es difícil su construcción: La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar la adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.

El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menor costo posible determinando cómo y cuándo devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y

La Administración de los activos de la organización.

Todo ello con el propósito de maximizar la riqueza del inversor y minimizar el riesgo de resultados desfavorables. Con este propósito, para evaluar el nivel del desempeño de la gestión financiera, la firma dispone de indicadores como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y apalancamiento, que le permiten evaluar y controlar el proceso de Administración financiera mediante diagnósticos periódicos.

El tema central de la Administración Financiera es la utilización de recursos de dinero para invertir, financiar, pagar a los inversores y administrarlos eficientemente en forma de activos”.<sup>2</sup>

Definición de administración estratégica:

Arthur A. Thompson, Jr y A. J. Strickland escriben que:

“La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla.

Michael A. Hill y colaboradores utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, y dicen que:

El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. En el esquema de estos autores se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, la dirección estratégica, y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso.”<sup>3</sup>

### **1.6.2 Definición operacional**

La variable administración financiera se va a medir con las herramientas:

Punto de equilibrio

---

<sup>2</sup> MONTALVO CLAROS, Oscar G. “ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA. EL CORTO PLAZO” Univ. Mayor de San Andrés Fac. Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administración de Empresas, 2012

<sup>3</sup> THOMPSON STRICKLAND. ADMINISTRACION ESTRATEGICA: CONCEPTO Y CASOS Mc GRAW HIL 2014



Costo-volumen-utilidad  
Presupuesto de flujo de efectivo  
Estado de resultados proforma  
Razones de rentabilidad  
Valor presente neto  
Índice de rentabilidad  
Tasa interna de retorno

La variable administración estratégica se medirá con:

Estrategias de precio  
Estrategias de promoción  
Estrategias de producto

### **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

Es señalado como estudio descriptivo, dado que ya se conoce el tema a analizar, pero solo se diseña una propuesta que se utilice como instrumento o herramienta sin llegar a conclusiones plenas, pero facilitando el proceso de la función del área de dirección y gerencia en la toma de decisiones; considerando aspectos fundamentales conocidos para el desarrollo y crecimiento de las empresas en materia de proyectos provenientes de la administración estratégica.

### **1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo está integrado por dos partes, datos que provienen de una investigación documental para fundamentar el tema con conceptos y teorías provenientes de fuentes bibliográficas y otra que se obtiene de una investigación de campo, sustentada con datos reales para el análisis de situaciones como lo plantea la variable operacional, así mismo es considerada de tipo transversal por analizarse en el período mayo – julio de 2016, además porque interviene el factor tiempo y este se ve afectada por factores externos como inflación, devaluación, escasez, etc.).

## **1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El presente trabajo de investigación no requiere de determinar una muestra poblacional dado que intervienen aspectos teóricos y presupuestales, generando indicadores totales con el fin de obtener datos que sustenten la hipótesis de trabajo de esta investigación.

## **1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

No será necesario diseñar un instrumento por las características de la investigación, sin embargo los indicadores que se generen a partir de la manipulación de las variables operacionales planteadas en la administración estratégica, serán indispensables para demostrar la utilidad de las herramientas de la administración financiera, cabe recordar que nos referimos a:

Punto de equilibrio

Costo volumen utilidad

Presupuesto de flujo de efectivo

Estado de resultados proforma

Razones de rentabilidad

Valor presente neto

Índice de rentabilidad

Tasa interna de retorno

## **1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS**

Para esta investigación la recolección de datos es fundamental, dado que representa el valor sustentable del desarrollo del proyecto; para este fin se utilizó un acervo bibliográfico basado en información documental referente a la administración financiera; así mismo se obtuvieron datos reales sobre costos de materiales, precios de la competencia, inflación, etc. Con el fin de incluirlos en las herramientas financieras para la toma de decisiones y demostrar su efectividad.

### **1.12 PROCESO**

En la presente investigación se realizaron las siguientes etapas con el fin de establecer parámetros de desarrollo.

- Acudir a la Coordinación para obtener los datos referentes a la autorización y procedimiento para el desarrollo del trabajo de tesis.
- Buscar información bibliográfica y leer para definir el tema
- Identificar los problemas que con más frecuencia tienen los negocios para enfrentar todos los factores externos
- Investigar sobre la existencia de información para la solución de este tipo de problemas
- Diseñar una propuesta de análisis
- Demostrar su utilidad y aplicación en el establecimiento de estrategias de corto y largo plazo.
- Realizar sugerencias y recomendaciones respectivas.

### **1.13 PROCEDIMIENTO**

Con el fin de que el proceso se realice de manera objetiva se detalla lo siguiente:

- Acudir a la Coordinación para obtener los datos referentes a la autorización y procedimiento para el desarrollo del trabajo de tesis. Se llenaron formatos, se asignó al asesor de tesis y se establecieron plazos para la realización del trabajo de investigación.
- Buscar información bibliográfica y leer para definir el tema. Se analizó información para depurar y delinear el camino que seguiría la investigación, con el fin de evitar contratiempos
- Identificar los problemas de mayor frecuencia en los negocios, para analizarlos y proponer herramientas financieras que ofrezcan indicadores para una apropiada toma de decisiones

- Investigar sobre la existencia de información para la solución de este tipo de problemas, se recopiló la información de fuentes bibliográficas para ser interpretada y aplicada a casos similares.
- Diseñar una propuesta de análisis, como resultado de la recopilación se diseñó un método de análisis para ser aplicado a casos semejantes
- Demostrar su utilidad y aplicación en el establecimiento de estrategias de largo plazo.

#### **1.14 ANÁLISIS DE DATOS**

Primeramente se procede a realizar la recopilación de datos referentes a las herramientas de la administración financiera (costo volumen utilidad, presupuestos, valor presente neto, tasa interna de retorno, etc.), posteriormente se identifican datos reales (Costos de materia prima, inflación, tipo de cambio, costo de mano de obra, etc.) para un caso especial de estrategia (estrategia de precio, de producto, de promoción) y se procede a su aplicación para demostrar la importancia de los indicadores que arroja la utilización de estas técnicas en la toma de decisiones.

#### **1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Las herramientas de la administración financiera no es nada nuevo, ya que muchas de las grandes empresas la utilizan en el desarrollo de estrategias para el largo plazo, permitiéndoles tomar decisiones apropiadas; sin embargo nuestro país se integra con un porcentaje (93% según datos de Inegi) bastante importante de micros y pequeñas empresas de las cuales muchas de ellas no hacen uso de estas herramientas por falta de un equipo de profesionistas, ya que para ellos representa un costo y no una inversión, que es como debería apreciarse. De ahí la importancia de promover la utilización de estas herramientas, ya que ofrecen indicadores relevantes para la toma de decisiones en el desarrollo de proyectos derivados de la administración estratégica, el cual les permitiría enfrentar con mayor certidumbre a la competencia, y todos los factores externos que los amenaza.

### **1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Al realizar la investigación los inconvenientes que se enfrentaron fueron:

- El tiempo que se requiere para la realización de trámites escolares
- El tiempo para recabar la información y analizarla ya que el acervo bibliográfico actualizado es muy extenso.
- El tiempo para capturar, clasificar, analizar y demostrar la importancia de las herramientas financieras, de acuerdo al protocolo de la universidad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad muchas organizaciones han cambiado sus perspectivas económicas, las empresas modernas ya no piensan en que solo existe el mercado local para poder ser organizaciones exitosas y por consiguiente buscan mejorar sus métodos y enfoques para poder competir en la nueva liberación del comercio mundial.

Con la globalización las empresas han dejado de limitarse solamente a abarcar el mercado nacional y tratan de competir en mercados globales, esto implica que las empresas tengan que mejorar sus capacidades tanto de producción como de distribución, mejoras tecnológicas y de infraestructura para poder tener participación. La tecnología en negocios modernos es de gran ayuda ya que con ella se busca proporcionar mejoras en productos y hasta crear nuevos, hacer mejoras de calidad, es necesario que se cuente con actualizaciones tecnológicas constantes ya que así las empresas podrán estar a la par de la competencia y tener las herramientas adecuadas para continuar las mejoras.

En la búsqueda del crecimiento de una empresa el manejo inteligente, responsable y adecuado de la información podrá hacer la gran diferencia entre una empresa exitosa y competitiva a una deficiente con limitantes para crecer adecuadamente. Para que una empresa tenga un crecimiento que la ayude a competir en mercados no solo nacionales sino mundiales es necesario que cuente y haga uso de técnicas financieras ya que ellas muestran las posibilidades y los recursos necesarios para implementar las mejoras mencionadas. Estas técnicas como fuente de información son fundamentales en el proceso de toma de decisiones de cualquier empresa que tenga como objetivo el éxito.<sup>4</sup>

## **2.2 DEFINICIÓN Y ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.**

Se puede definir como la fase de la administración que tiene por objetivo maximizar el patrimonio de una empresa mediante el correcto manejo y aplicación de los recursos financieros de una empresa. Es una actividad coordinadora que al hacer uso de recursos monetarios de la organización procura la obtención de las metas financieras establecidas y es un importante factor a considerar a la hora de tomar decisiones sobre el futuro desarrollo y crecimiento de la actividad y de la empresa misma.

En una organización existe una gran cantidad de factores de ámbito financiero y monetario como el análisis inicial del proyecto en donde se establecen las metas a cumplir, el análisis financiero, determinación de la viabilidad del proyecto, la planeación financiera, las estrategias con las que se cumplirán los objetivos establecidos así como la información contable de la empresa, estos factores serán

---

4 Haime, Lewy, Luis, *Planeación financiera en la empresa moderna*, 9ª. ed., México, Isef, 2010, pp. 37 y 38.

profundizados para comprender el papel importante que juegan en el crecimiento de la organización.

### **2.3 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LAS TÉCNICAS FINANCIERAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

Entre los diversos objetivos para lo que se enfoca el uso de estas herramientas financieras se encuentran principalmente las siguientes:

1.- Maximizar los recursos de la empresa a largo plazo. Incrementar los recursos monetarios de la empresa mediante la utilización de planes y estrategias.

2.- Manejo correcto de los recursos. Dar un adecuado manejo de los fondos y recursos financieros de la empresa y saber en qué se están utilizando y realizar las correcciones que sean necesarias para cumplir las metas proyectadas.

3.- Aplicación correcta de fondos y recursos. En el área de administración financiera de la empresa es de mucha utilidad cumplir este objetivo ya que consiste en destinar los recursos financieros a las áreas o sectores productivos de la organización que finalmente son de donde se obtienen las utilidades.

4.- Coordinar las inversiones. Administrar adecuadamente que proporción de los recursos de la empresa serán destinados a las diferentes actividades que se realizan con el fin de lograr un crecimiento en la organización.

5.- Presentar información financiera. Recopilar la información sobre operaciones y movimientos efectuados en un periodo de tiempo para realizar el análisis necesario sobre la situación de la empresa.



6.- Tomar decisiones. Al realizar el análisis sobre la información financiera de la empresa se pueden tomar las decisiones pertinentes de forma concreta basándose en la situación actual de la empresa.<sup>5</sup>

Gracias a la utilización de esta guía de objetivos que se pretenden cumplir adecuadamente se puede tener un óptimo control sobre las finanzas en la empresa propiciado así que las decisiones tomadas sean las más acertadas para el crecimiento que se quiere llegar. El principio que el gerente de finanzas debe seguir como guía, es la dirección de los recursos de la empresa hacia su uso más lucrativo para maximizar el rendimiento del capital. Una empresa fuerte y acometedora podrá obtener una mayor tasa de rendimiento sobre inversiones llevadas a cabo por sus propietarios.<sup>6</sup>

En una organización se encuentran establecidos los objetivos que marcan la filosofía general de la compañía así como su alcance y su propósito, en estos objetivos se estipulan las metas concretas que se utilizan como guías para su cumplimiento.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos se utilizan las estrategias que son las acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos, o la forma en que se actuará para alcanzar lo establecido, estas estrategias deben ser viables, alcanzables y medibles; en esta etapa es donde entran todas las herramientas y técnicas financieras para medir si las decisiones tomadas son rentables o requieren de ser implementadas.

---

<sup>5</sup> Perdomo, Moreno, Abraham, *op. cit.*, nota 2, pp. 31 y 32.

<sup>6</sup> Shuckett, Donald, *et al.*, *Técnicas financieras para el desarrollo de una empresa*, México, Limusa, 1979, p. 28.

Para efectos de objetivos financieros, dentro de todo lo que se puede valer la empresa para cumplirlos se cuenta con planes de operación, que son una guía detallada de la implementación basados en las estrategias previamente establecidas, en los planes de operación encontramos al plan financiero de la empresa que es más que nada un registro por escrito de las metas financieras que se propone alcanzar y la manera en que se logrará, para tener una mejor noción de cómo funciona y como ayuda en la organización se menciona cuál es su propósito y objetivo.

#### **2.4 FUNCIÓN DEL PLAN FINANCIERO EN LA ORGANIZACIÓN.**

1.- Sirve para analizar las cantidades proyectadas que se esperan obtener y así determinar el efecto que se tendrá en las utilidades previstas, llevar un registro y realizar los ajustes necesarios para que se cumplan los objetivos establecidos.

2.- Sirve para conocer cómo se destinan los fondos durante un periodo de tiempo y asegurar que al hacerlo se tenga un control adecuado de los gastos previstos.

3.- Sirve para pronosticar y estimar las utilidades que serán generadas por la empresa y así mantener un control que se encargue de vigilar que los fondos sean destinados a las áreas necesarias.

4.- Sirve para pronosticar en qué se realizarán los gastos y así tener el conocimiento de lo que serán las utilidades finales de la organización.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Brigham, Eugene, *et. al.*, *Fundamentos de administración financiera*, 12ª. ed., México, Thomson, 2012, pp. 649-653.

## **2.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LA EMPRESA.**

Para continuar es importante definir la importancia de las estrategias financieras en la empresa.

La importancia de las estrategias financieras radica en que son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; relevantes para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.<sup>8</sup>

Dentro de la empresa, las estrategias son formadas con el fin de dar a conocer la manera en que se cumplirán los objetivos y para esto se necesita realizar un proceso de planeación estratégica en el cual se delimitaran los cursos de acción para la consecución de lo que se quiere lograr.

Se deben establecer lo esperado de la planeación, definir los valores por los altos dirigentes de la empresa, definir cuál es el impacto tanto económico como social así como su propósito, realizar el examen del entorno y así conocer las oportunidades en las que la organización puede aprovechar y conocer la competencia.

Lo anterior mencionado, es con el fin de que la planeación este bien establecida y para eso esta debe contar con una misión que en este caso es la necesidad del mercado a satisfacer con la actividad de la empresa, se utilizan, también en esta etapa la formulación de las políticas financieras básicas que servirán de guía para lograr los fines estratégicos.

Dentro de este proceso de planeación estratégica en la empresa se comprende lo que es la determinación de la misión básica de la empresa, de los principales objetivos que se proponen alcanzar y de las estrategias y políticas que deberán guiar el empleo de los recursos a disposición de la empresa para el logro de los objetivos.

---

<sup>8</sup> Perdomo, Moreno, Abraham, *op. cit.*, nota 2, p. 35.

Hay que aclarar que la planeación estratégica sirve al área financiera de la empresa ya que mediante esta planeación de estrategias no solo se están delimitando cursos de acción en áreas de recursos humano y producción si no que aquí entra todo lo que es objeto de este estudio que son las técnicas financieras con las que empresa se apoya en su crecimiento y las que serán definidas más adelante.<sup>9</sup>

Hoy en día es bueno contar con diversas técnicas aplicables en el área financiera de una empresa y lo mejor es que estas no tienen límites para su aplicación independientemente de la actividad a la que se dedica una organización.

## **2.6 PLANEACIÓN FINANCIERA**

Se encuentra definida o interpretada muchas veces como una etapa o proceso continuo en el área administrativa de una empresa para la constante búsqueda de opciones y alternativas estratégicas para cumplir los objetivos y metas trazadas mediante el análisis de factores tanto internos como externos que influyen en la organización, estas alternativas se caracterizan porque de ellas depende el futuro de la empresa.

La planeación financiera es considerada, y definida por muchos autores también, como un anticipante a eventos futuros que influyen en la consecución de objetivos, en diversas organizaciones se utiliza como técnica financiera, tal y como es el caso de la tratada en esta investigación, ya que sirve para establecer la manera en que serán anticipados los eventos que influyan en la empresa así como definir lo que se tiene que hacer para cumplir con lo establecido, por lo tanto, a continuación se

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, pp. 36-40

detalla la importancia que tiene y sus características en la empresa al ser tomada como técnica financiera.<sup>10</sup>

Esta técnica sirve como una herramienta de dirección indispensable para definir el rumbo que debe seguir la organización para alcanzar sus objetivos establecidos mediante un accionar armónico de todas las partes que la integran y las funciones que realice.

También sirve para determinar cuáles serán los recursos necesarios para implantar y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa junto con la definición de las fuentes de financiamiento para las operaciones de la organización es una función determinante en la planeación financiera.

Al implantarla eficazmente, la convierte en uno de los aspectos más importante en la organización a la hora de tomar decisiones ya que permite que todas las partes estén al tanto del rumbo que pretende tomar la empresa en un mercado tan creciente.

Otro de sus importantes usos de esta técnica en la empresa es que se utiliza para tener una evaluación proyectada o estimada sobre el estado futuro de la empresa en términos monetarios, es de suma importancia ya que con esta se pueden centrar las actividades necesarias para lograr el objetivo y también ayuda a prever distintas situaciones futuras que pueden ser tomadas en consideración para tener un mejor manejo de los recursos actuales de la organización.

Para que la empresa pueda mantener una posición de progreso y rentabilidad es evidente que se necesita la elaboración de un plan financiero, ya que mediante éste,

---

<sup>10</sup> Perdomo, Moreno, Abraham, *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*, 6ª. ed. México, Thomson, 2010, pp. 17 y 18.

la organización se dirige con éxito, mediante la toma de decisiones sustentadas en el plan y mediante un buen juicio.

“La planeación financiera es una técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas”.<sup>11</sup>

### **2.6.1 Aplicación de la planeación financiera.**

A continuación se describen las partes importantes a considerar en esta técnica de la planeación financiera dentro de la organización, cabe mencionar que las partes principales que se consideran varían de acuerdo a los objetivos trazados y a lo que se espera en determinado periodo de tiempo por lo que estos aspectos difieren de una empresa a otra.

- 1.- Es importante mencionar en esta técnica cuál es su fin, especificar metas y objetivos.
- 2.- Determinar políticas, programas, actividades o procedimientos dependiendo del caso mediante el cual habrán de alcanzar las metas y objetivos.
- 3.- Establecer como serán utilizados los recursos, a dónde serán destinados y en qué actividades se asignará.
- 4.- En los procedimientos o actividades establecidas deberán ser organizados de manera en que estén encaminados para que el plan cumpla su objetivo.
- 5.- Diseñar un control en caso de que se presenten algunas fallas y puedan ser corregidas y así se pueda tener una prevención que no afecte la consecución de las metas y objetivos.
- 6.- Realizar un análisis de sensibilidad en la organización ante distintos escenarios.

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 7.

7.- Establecer que el objetivo principal de esta técnica al ser aplicada es para la evaluación futura, proyectada o estimada.

En la organización, a la hora de fijar los objetivos debe de tomarse en cuenta el tipo de la empresa, el giro de su actividad, la existencia de diversos factores externos como lo son los desastres naturales, cambios drásticos en el medio ambiente, tecnología cambiante, cambio de ubicación de la empresa por factores ajenos a ella en determinado caso, entre otros, que pueden presentar algún inconveniente en un futuro para el crecimiento adecuado de la empresa.

Para ejercer de manera adecuada esta técnica financiera utilizada en la empresa es importante mencionar que la existencia de un control para su vigilancia y evaluación es primordial así como las partes o características que a continuación se mencionan que deben estar encaminados al cumplimiento de lo planteado.

1.- Establecer un pronóstico de los resultados esperados a partir de las decisiones tomadas.

2.- Contar con información sobre el rendimiento real de la empresa y así no establecer objetivos irreales.

3.- Realizar la comparación de lo real con lo pronosticado.

4.- En caso de que una decisión no está bien sustentada se analiza la manera de corregirla y así prever consecuencias negativas en un futuro.<sup>12</sup>

Una forma mediante la cual la planeación financiera puede trazar sus objetivos acertadamente es haciendo uso de un análisis FODA en el cual la empresa pueda

---

<sup>12</sup> Perdomo, Moreno, Abraham, *op. cit.*, nota 2, pp. 131-134.

identificar sus puntos débiles, sus fortalezas, sus amenazas y oportunidades en las que puede incursionar, con este análisis se identifican factores tanto internos como externos que pueden inferir en los objetivos de la empresa, aspectos que se revisarán más adelante en este trabajo.

Los puntos que han sido mencionados se toman en cuenta para que todas las metas y objetivos trazados durante la aplicación de la técnica de planeación financiera sean cumplidos de manera muy acertada y así tener un crecimiento organizacional esperado<sup>13</sup>

## **2.7 LA CONTABILIDAD COMO UN INSTRUMENTO INFORMATIVO.**

Este instrumento sirve de apoyo y de referencia para las diversas técnicas financieras que una empresa utiliza dependiendo la actividad a la que se dedique ya que con el uso de la contabilidad se puede obtener información útil y de mucha importancia sobre las operaciones monetarias que realiza una empresa.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP),

“La contabilidad es, una técnica para registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios, las transacciones que realiza una empresa y los eventos de carácter financiero que la afectan”.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Haime, Levy, Luis, *op cit.*, nota 1 p. 66

<sup>14</sup> Ochoa, Setzer, Guadalupe, *Administración financiera*, México, McGraw Hill, 2002, p. 104.



La contabilidad es de gran utilidad para el área gerencial ya que les permite fundamentar las decisiones que sean tomadas. Sirve como instrumento informativo dentro de la organización, por lo cual debe tomarse en cuenta las siguientes funciones de este instrumento.

- 1.- Informar la situación financiera de la empresa, mostrar los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera en determinado tiempo.
- 2.- La información debe ser presentada de manera que sea entendible para usuarios en general, presentar información en los estados financieros que sea comprensible para que no existan dudas a la hora de la toma de decisiones.
- 3.- La información debe ser útil para la toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa no solamente en operaciones que requieran movimientos monetarios.
- 4.- Facilitar la información para el área administrativa.
- 5.- Presentar información valiosa como lo es la capacidad financiera y de crecimiento en la organización, así como su posición en un futuro, la capacidad de la empresa para generar efectivo y la rentabilidad que esta tiene.<sup>15</sup>

## **2.8 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**

En nuestros días la contabilidad ya no nada más sirve como un registro de datos históricos, sino que ha logrado posicionarse como una herramienta utilizada como técnica de información cuya finalidad es facilitarnos el proceso administrativo y es un auxiliar importante en la toma de decisiones.

En diversas organizaciones de diferentes tipos tienen a la contabilidad como un gran sistema de información cuantitativa, la cual está destinada a satisfacer la necesidad

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, pp. 104-106.

de la gente que acude a la información financiera de la empresa y utilice esta información para la toma de decisiones más adecuadas a las necesidades de la organización.

Para lo anteriormente mencionado, la contabilidad administrativa genera un sistema de información para satisfacer las diversas necesidades de administración y auxiliar en las etapas del proceso administrativo como lo son la planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto centra mayormente sus esfuerzos en la etapa de planeación y control derivando la toma de decisiones correcta ya que su intención es que las actividades se realicen de la mejor manera y los resultados esperados sean los mejores; para lograr su función maneja de forma conjunta los costos y las herramientas financieras, anteriormente se conocía como contabilidad gerencial.

Para continuar con esta recopilación de datos el siguiente tema es una de las técnicas de la administración financiera, muy útil para conocer la situación de un ente. Como primer paso.

## **2.9 ANÁLISIS FINANCIERO.**

Dentro de la organización en el área de la administración financiera una función muy importante es la planeación y para conseguir los planes es necesario tener conocimiento de cómo se encuentra la empresa posicionada desde distintos ángulos y de esta manera poder adecuar los planes a las capacidades de la organización misma.

Esta técnica financiera sirve para proporcionar información detallada sobre la gestión de la administración, el grado de eficiencia financiera y calidad de la situación financiera de la organización, información vital para la toma de decisiones en la organización.

Dentro de la organización el análisis financiero se utiliza como un proceso de selección, relación y evaluación mediante la selección de información disponible acerca de la empresa que sea la más importante y que pueda afectar las decisiones tomadas.

Al utilizar el análisis financiero se debe tener un conocimiento completo sobre los estados financieros de la organización ya sea balance general, estado de resultados y estado de cambios en la situación financiera. También al aplicar el análisis debe tomarse en cuenta los cambios del medio económico, político y social dentro del cual se encuentra la empresa para así poder tener un accionar correcto en las decisiones tomadas sobre el futuro de la organización.

Es requisito que en la empresa el análisis financiero se realice con una base comparativa, de tal forma que se pueda observar si la empresa ha crecido, ha mejorado, se ha mantenido o ha empeorado. La información utilizada debe ser interpretada y presentada de una manera que sea más digerible y así se puedan establecer las conclusiones más acertadas sobre el análisis hecho a la empresa.

Los estados financieros son registros de transacciones y movimientos pasados y estos al ser estudiados dentro de la organización son importantes porque son utilizados como evidencia para predecir el funcionamiento de una empresa y su comportamiento en un futuro, cuando son comparados los movimientos pasados con la situación presente se puede tener un juicio inteligente sobre la rentabilidad de la empresa y saber si la compañía está en buena condición financiera.<sup>16</sup>

En el caso de una empresa, los estados financieros son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender. Por lo general incluyen cuatro estados financieros básicos, acompañados de una explicación y análisis.

---

<sup>16</sup> Haime, Levy, Luis, *op cit.*, nota 1 p. 95.

- Balance de Situación: también se conoce como un balance general o balance contable, informa sobre los activos de una empresa, pasivos y patrimonio neto o fondos propios en un punto o momento dado.
- Estado de Resultados: también se le conoce como cuenta de pérdidas y ganancias e informa sobre los ingresos de una empresa, los gastos y las ganancias o pérdidas en un período de tiempo. Incluye por tanto las ventas y los diversos gastos en que ha incurrido para conseguirlas.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto: explica los cambios en los fondos propios o patrimonio neto de la empresa durante el período que se examina.
- Estado de flujos de efectivo: informa sobre los movimientos de flujos de efectivo de la empresa en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimientos ocasionados por la inversión y financiación.<sup>17</sup>

### **2.9.1 Características del análisis financiero.**

Algunas de las características que ayudan a la aplicación de esta técnica:

- 1.- Es una técnica o herramienta financiera aplicable a cualquier tipo de empresa.
- 2.- Puede ser aplicada por el administrador financiero, por el gerente o por el contador.
- 3.- Su objetivo principal es la evaluación histórica real para prever situaciones futuras.

---

<sup>17</sup> Ochoa, Setzer, Guadalupe, *op cit.*, nota 11, pp. 278 y 279.

4.- Puede ser empleado tanto en empresas públicas como privadas.<sup>18</sup>

Durante la aplicación de la técnica de análisis financiero en la empresa lo que se analiza son los estados financieros que son los documentos en donde se registran las operaciones de la empresa en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible puesto de una manera detallada que pueda ser interpretada de manera sencilla, esto con el objetivo de que al ser interpretados sirvan como base para una buena toma de decisiones.

Gracias al crecimiento y apertura de mercados mundiales es necesario que las organizaciones se vean obligadas a llevar a cabo procesos en los que se pueda lograr un mejor aprovechamiento en los análisis y en los resultados que obtengan en la parte financiera de la empresa.

Haciendo referencia sobre el documento llamado estado financiero en el que se concentra la técnica de análisis financiero se debe mencionar que hay aspectos fundamentales de las operaciones de la empresa que son de gran interés para las partes de la organización, a continuación se mencionan:

- 1.- Son de interés para el o los propietarios o accionistas para que puedan conocer el estado de sus inversiones o sus resultados obtenidos en un determinado periodo de tiempo.
- 2.- A la dirección de la organización le sirve para conocer si los objetivos se han cumplido.
- 3.- A los empleados para que estén al tanto del alcance de su labor.
- 4.- A los acreedores, para conocer la capacidad de endeudamiento y pago que tiene la empresa.

---

<sup>18</sup> Perdomo, Moreno, Abraham, *op. cit.*, nota 2. p. 49.

5.- Futuros inversionistas, ya sean personas físicas o morales, para que evalúen si les conviene o no una posible inversión en la organización.<sup>19</sup>

### **2.9.2 Factores para el análisis financiero.**

Existen unos factores en la empresa que sirven de guía para realizar un análisis adecuado y los cuales deben de estar presentes para obtener resultados favorables.

- El análisis de las necesidades de fondos de la empresa.
- El análisis de la situación financiera y redituabilidad. Saber cómo se encuentra posicionada en materia financiera la empresa.
- El análisis de riesgo de la empresa, determinar si el giro de la empresa la hace rentable.

Con la ayuda de esos factores en consideración se pueden determinar las necesidades financieras de la empresa y así poder llevar a cabo las acciones pertinentes que se requieran para que la empresa pueda operar normalmente y cumpla sus objetivos planteados.<sup>20</sup>

### **2.9.3 Análisis de razones financieras.**

Al realizar el análisis financiero de la organización se utilizan las razones financieras, estas son el punto de partida para desarrollar e interpretar la información obtenida que será de interés para accionistas, acreedores y para la administración.

- Accionistas. Se interesan generalmente en los riesgos actuales y futuros sobre la rentabilidad de la organización.

---

<sup>19</sup> Haime, Levy, Luis, *op cit.*, nota 1 pp. 81-84.

<sup>20</sup> Van, Home, James, et al., *Fundamentos de administración financiera*, 11ª. ed., México, Pretince Hall, 2002, p. 130.

- Acreeedores. Se interesan generalmente por la liquidez a corto plazo (acreeedores actuales) y por la capacidad de la organización de hacer frente a deudas a largo plazo (acreeedores potenciales).
- Administración. Debe estar al tanto de la situación financiera de la empresa y así tomar las decisiones adecuadas para beneficio de accionistas y acreeedores.

Las razones financieras básicas se encuentran divididas en 4 grupos que son las de liquidez, de actividad, de endeudamiento, de rentabilidad y estas proporcionan información útil para la operación a corto, mediano y largo plazo de la organización. Son pruebas numéricas que se expresan en forma de indicador o índice permitiendo analizar a la empresa.

**1er Grupo: Razones de liquidez.** Estas se miden por la capacidad que tiene la empresa de cumplir obligaciones a corto plazo, se refiere a la solvencia que tiene y los elementos que la determinan son el capital neto de trabajo y el índice de solvencia que muestran si las operaciones están siendo rentables. Se integra por dos fórmulas:

**a) La Razón Circulante o Liquidez** mide la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo, es decir cuántas veces con su activo circulante puede cubrir su pasivo de corto plazo

Su fórmula es: Razón Circulante= Activo circulante / pasivo de corto plazo = veces

Se mide en veces su resultado, se dice que cuando se aplica esta fórmula y el resultado es menor o igual a uno la empresa no es liquida, pero si es mayor a uno entonces tiene solvencia y entre mayor sea, mayor capacidad tiene para cumplir con sus compromisos de corto plazo.

**b) La Razón Ácida** mide lo mismo que la circulante solo que es más estricta, porque disminuye el importe de los inventarios. Esta es aplicable para aquellas empresas que tienen fuertes inversiones en inventarios y que posiblemente reflejen resultados muy elevados cuando se aplica la razón circulante, por tal motivo se aplica la razón ácida para que puedan demostrar realmente su capacidad de pago, sin tener que depender de sus inventarios, tal es el caso de las farmacias, súper mercados, refaccionarias, etc.

La fórmula es:  $\text{Razón Ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo de corto plazo}}$

**2do Grupo: Razones endeudamiento:** Sirven para determinar el monto de fuentes externas que es utilizado en las operaciones de la empresa para generar utilidades, estudia el grado de endeudamiento, el índice de endeudamiento que mide la proporción del total de activos aportados por acreedores, la relación de pasivo-capital que indica la interacción entre los fondos a largo plazo que proveen los acreedores y los que aportan los propietarios y por último se encuentran las medidas de pago de deudas de la empresa.

**c) Endeudamiento** proporciona la razón o el porcentaje en la que una empresa se encuentra endeudada, es decir, que proporción debe de todo lo que tiene invertido. Las instituciones financieras tienen indicadores que oscilan entre el 20 y 30% como permisible para el otorgamiento de créditos, esto depende de sus políticas y la situación económica del país, ya que cabe la posibilidad de que a mayor porcentaje de endeudamiento mayor es la probabilidad de que caiga en cartera vencida.

La fórmula es:  $\text{Endeudamiento} = \left( \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total de Activos}} \right) \times 100 = \%$

**d) Apalancamiento:** (apoyado por externos). Esta razón permite verificar qué tan apoyada por externos se encuentra una empresa, al dividir todo lo que debemos tanto en el corto como en el largo plazo entre lo que aportamos y ganamos, con



esto el resultado puede reflejar en qué proporción se encuentra la deuda con respecto al capital contable, se dice que si la razón es igual o mayor a uno entonces la empresa está muy apalancada es decir depende financieramente mucho de externos, pero si es menor a uno no se considera tan dependiente financieramente de externos.

Apalancamiento = Pasivo+ total / Capital contable

**e) Cobertura de intereses.** Al aplicar esta fórmula se puede medir cuantas veces una empresa puede cubrir o pagar sus intereses a cargo con sus utilidades de operación, si el resultado es igual o menor a uno no tiene posibilidad de endeudarse más, pero si es mayor a uno y entre mayor número de veces tenga, mayor será su capacidad para poder endeudarse adicionalmente de lo que ya está.

Cobertura de intereses = Utilidad de operación / Intereses pagados

**3er Grupo: Razones de actividad.** Son empleadas para tener una medida de la rapidez a la que diversas cuentas se convierten en dinero y está determinada por la rotación de inventarios, los plazos de cobranza y de pago, esto permite que las personas interesadas tengan conocimiento de las ventas que tiene la empresa así como la forma de cobro y pago a través del tiempo:

**f) Rotación de inventario.-** Con esta fórmula se puede medir cuantas veces se llenó la bodega y se vació por concepto de ventas, entre más sea el número de veces, mejor es la situación de la empresa porque manifiesta buenas ventas.

Rotación de Inventarios= Costo de Ventas / Inventarios promedio = veces

**g) Período Promedio de Cuentas por Cobrar (PPCC):** Generalmente las empresas venden a crédito y establecen los períodos de cobranzas o plazos, aplicar esta fórmula permite conocer cada cuántos días en promedio los clientes nos están

pagando, así la empresa está en capacidad de poder hacer una valoración de su cartera de clientes y realizar los ajustes necesarios, ya sea en su cartera de clientes o en sus políticas de crédito.

$PPCC = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas a crédito diarias} = \text{días promedio de cobro}$

**h) La rotación de cuentas por cobrar** es un análisis financiero que por medio de razones, permite determinar cuánto tiempo tardan estas cuentas en convertirse en efectivo.

Como saben las ventas a crédito representan un gran porcentaje de las ventas totales en una empresa y tienen el objeto de conservar los clientes actuales así como atraer nuevos, las condiciones en las que se da el crédito varía según el tipo de empresa pero al final toda venta a crédito serán registradas en la cuentas por cobrar.

En el momento en el que las ventas van a cuentas por cobrar es cuando toma importancia la rotación de cuentas, este indicador financiero es una técnica que mide la circulación de las cuentas por cobrar para saber el tiempo que le toma la empresa cobrar la cartera de clientes.

Para su cálculo debemos de tomar en cuenta los días del año y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo del cual se está tomando las ventas a crédito.

$\text{Rotación de CxC} = 360 \text{ días} / PPCC$

**i) Periodo Promedio de Cuentas por Pagar (PPCP).** Al igual que el anterior medimos los días en promedio, solo que en este caso, el tiempo que la empresa le está pagando a sus proveedores, hay que considerar que entre más días tenga la empresa es mejor, siempre y cuando sea convenido con su proveedor, porque de lo contrario sería clasificada como un cliente moroso y se cerraría las puertas con sus proveedores.

PPCP = Cuentas por pagar (proveedores) / Costo de venta diario = días promedio de pago

**j) La rotación de cuentas por pagar a Proveedores** es un análisis financiero que por medio de razones, permite determinar cuánto tiempo tardan estas cuentas en cubrirse.

Como saben las compras a crédito representan un gran ventaja como fuente de financiamiento de una empresa y tienen el objeto de pactar con el proveedor los plazos y las condiciones en las que se da el crédito es importante no abusar de esta fuente porque el proveedor al igual que la empresa requieren de recursos para seguir las operaciones por ello es importante negociar la ampliación de los plazos. Este indicador financiero es una técnica que mide la circulación de las cuentas por pagar para saber el tiempo que le toma la empresa pagar a su proveedor.

Para su cálculo debemos de tomar en cuenta los días del año y se divide por el promedio de las cuentas por pagar en el mismo periodo del cual se está tomando las compras a crédito.

Rotación de CxP = 360 días / PPCP

**k) Productividad de inversión total.** Mide que tanto la empresa está explotando lo que tiene invertido en activo total o cuantas veces podría comprar la misma empresa con lo que vende en un período. Entre mayor número de veces tenga mejor será su situación con respecto a la industria.

Productividad total = Ventas Netas / Activo total = veces

**l) Productividad permanente (activo fijo).** Al igual que la anterior permite medir la explotación de la inversión pero solo en activos fijos, refleja cuantas veces con lo

que se vende se puede comprar lo que se tiene invertido en activos fijos, con esta fórmula se puede comparar si se está explotando más o menos lo que tiene invertido la empresa en activos fijos en períodos distintos o con respecto a su competencia y así poder deducir si está trabajando bien o si está fallando es este rubro y es necesario cambiar políticas y estrategias de producto, precio, plaza o promoción.

Productividad Permanente= Ventas Netas / Activo Fijo = veces

**4to Grupo: Razones de rentabilidad.** Estas muestran las ganancias de la empresa con respecto a un nivel de ventas, de activos o de la inversión de accionistas, con esta razón podemos conocer los márgenes de utilidad de la organización y el rendimiento de la inversión que mide la efectividad para generar utilidades con los recursos disponibles

**m) Margen de utilidad neta.** Con esta fórmula se mide en términos porcentuales, cuánto está ganando la empresa por cada producto que vende libre de costos y gastos e impuestos. Este dato permite al analista comparar la información de un período con respecto a otros, incluso con el de la industria para medir su eficiencia en rendimientos netos y poder detectar en que parte la empresa no está siendo eficiente, para su posible corrección

Margen de Utilidad Neta = (Utilidad neta / Ventas Netas) x 100 = %

**n) Margen de utilidad bruta.** Con esta fórmula se mide en términos porcentuales, cuánto está ganando la empresa por cada producto que vende libre de costos. Este dato permite al analista comparar la información de un período con respecto a otros, incluso con el de la industria para medir su eficiencia en rendimientos brutos y poder detectar en que parte la empresa no está siendo eficiente, para su posible corrección.

Margen de Utilidad Bruta = (Utilidad Bruta / Ventas Netas) x 100 = %

**ñ) Rendimiento sobre la inversión (ROI):** Mide cuánto está ganando la empresa por cada peso que hay invertido en ella. Este dato permite al analista comparar la información de un período con respecto a otros, incluso con el de la industria para medir su eficiencia en rentabilidad y poder detectar en que parte la empresa no está siendo eficiente, para su posible corrección.

ROI = (Utilidad Neta / Total de Activos) \* 100 = %

**o) Rendimiento sobre el Capital Contable (ROA) :** Mide cuánto está ganando la empresa por cada peso aportado por el accionista. Este dato permite al analista comparar la información de un período con respecto a otros, incluso con el de la industria para medir su eficiencia en rentabilidad para el accionista y poder detectar en que parte la empresa no está siendo eficiente, para su posible corrección

ROA = (Utilidad Neta / Capital Contable – utilidad del ejercicio) \* 100 = % .<sup>21</sup>

## 2.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

Esta técnica financiera además de ser utilizada como una herramienta en el análisis de estados financieros es importante en la empresa para la predeterminación de utilidades, así como instrumento en la planeación en la fijación de precios del producto, análisis de costos, análisis de los gastos e ingresos y así poder sentar una base para la toma de decisiones.

---

<sup>21</sup> Gitman, Lawrence, *Fundamentos de administración financiera*, 12ª. ed., Pearson, México, 2012, pp. 193-204

Al aplicar al punto de equilibrio para la predeterminación de utilidades es necesario tomar en cuenta que se utiliza para definir el volumen de producción mínimo para cumplir con las utilidades trazadas en las metas de la empresa. Esto significa que si la empresa se ha fijado un monto mínimo de utilidades, por medio de la técnica del punto de equilibrio se puede establecer el volumen de producción y el punto de ventas necesario para lograr ese objetivo.

El punto de equilibrio es útil para conocer los volúmenes mínimos de producción y venta que se deben mantener y de esta manera para evitar que la organización se vea forzada a operar con pérdida y contar con elementos reales para la planeación de la actividad de la empresa.

Si en la empresa no se conociera el punto de equilibrio y la dirección decidiera realizar un cambio en la estructura de costos aumentándolos para mejorar la calidad pero sin modificar el precio de venta traería consigo un incremento en los costos fijos y se reflejaría una contribución unitaria menor y por lo tanto se incrementarían las pérdidas y se reducirían las utilidades.

La empresa al conocer el punto de equilibrio tomaría las mejores decisiones para modificar aspectos de los costos, precios, calidad del producto y volúmenes de producción ya que es un auxiliar de la planeación y por lo tanto la información que proporciona como técnica financiera para la toma de decisiones debe ser la más acertada.

### **2.10.1 Características del punto de equilibrio**

Para poder recurrir al punto de equilibrio como técnica para la toma de decisiones dentro de una organización es necesario determinar ciertos aspectos que son de gran relevancia para que se pueda recurrir a ella de manera adecuada.

- Considerar que los inventarios permanecerán constantes y no serán relevantes las variaciones que presenten durante la operación de la empresa, se pretende vender la misma cantidad que se produzca.

- Manejo de la contabilidad para que se identifiquen los costos fijos y los costos variables.
- Separar costos y gastos variables y determinar la utilidad de cada unidad de producción.
- Es utilizado como elemento de la planeación ya que con el se puede determinar el mínimo requerido de ventas para lograr la utilidad deseada.

### **2.10.2 Aplicación.**

Para determinar el punto de equilibrio en una organización se utiliza la fórmula:

$$P.E = \text{Costos fijos} / \text{utilidad marginal} = \text{unidades}$$

La utilidad marginal se determina restando el precio de venta unitario menos el costo variable por unidad.<sup>22</sup>

### **2.11 COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD.**

El objetivo de este modelo dentro de las organizaciones es apoyar fundamentalmente en la actividad de planear ya que auxilia en el diseño y establecimiento de acciones con la finalidad de lograr un crecimiento esperado en la empresa.

En este modelo se enfoca básicamente en el funcionamiento de los costos para poder implantar un programa adecuado el cual ayude a afrontar el gran reto de las empresas en nuestros días que es el de reducir los costos de las actividades realizadas para que la organización pueda competir y subsistir.

---

<sup>22</sup> Haime, Levy, Luis, *op cit.*, nota 1 pp. 105 y 106.

Este modelo o herramienta se puede sacar mucho provecho si se enfoca correctamente al costo de las actividades de la empresa ya que los costos se relacionan con los volúmenes de producción y con las tareas que se encargan de producir.

Al utilizar este modelo de costo-volumen-utilidad se define que los costos a tratar se dividen en variables, que son modificables en relación a las ventas en la organización y en costos fijos que no son modificables y los cuales serán definidos para una mejor comprensión más adelante.

### **2.11.1 Consideraciones.**

Estas son algunas consideraciones para la aplicación de esta herramienta:

- 1.- Considerar los costos ya que todas las empresas intentan reducirlos y de tal manera maximizar utilidades.
- 2.- Analizar si existen cambios de precio en el mercado relacionándolos con la competencia para poder determinar si se aumenta el volumen de producción o se reducen los costos variables.
- 3.- Para las empresas representa una técnica mejorada del punto de equilibrio.
- 4.- Se encuentra una coordinación entre el volumen de ventas y el de producción.
- 5.- Del punto anterior se deriva que se puede diferenciar los costos fijos y los costos variables.
- 6.- Si alguna variable comprendida por esta herramienta cambia no representa un cambio para otra.

Como ya ha sido mencionado esta herramienta auxilia al área de administración a establecer las acciones con las que se cumplirán las metas y objetivos trazados que en este caso son las utilidades, estas deberán ser suficientes para cubrir el capital que se invirtió en un inicio en la empresa, este modelo o herramienta entra en



acción cuando la empresa determina lo que se debe vender, a que costo y a qué precio para lograr las utilidades mencionadas.

Este modelo auxilia a la elaboración de estrategias para poder competir, sobrevivir y crecer en esta época tan competitiva en donde una empresa que se haya planteado como objetivo maximizar su valor e incrementar su crecimiento para aumentar su capacidad de producción y servicio necesita competir, sobrevivir y crecer en esta época tan competida en el que se deben desarrollar estrategias para poder competir y crecer.<sup>23</sup>

### **2.11.2 Definición de costos variables y fijos.**

Al conocer el comportamiento que presentan los costos resulta de mucha utilidad a la administración de una compañía para que puedan prever las utilidades que se generarán, también el comportamiento se refiere a las formas en que cambia un costo a medida que varía una actividad relacionada.<sup>24</sup>

Estos costos son de mucha importancia ya que juegan un papel preponderante para la empresa y en donde representan información cuantitativa sobre las actividades que realiza y que se emplea en reportes para las etapas de planeación, control y toma de decisiones.

- Los costos variables son los que se modifican en relación directa con la variación de los volúmenes de producción, dependen de la producción y ventas.

---

<sup>23</sup> Ramírez, Padilla, David, Noel, *op. cit.* nota 14 pp, 146-162

<sup>24</sup> Warren, Carl, *et al.*, *Contabilidad administrativa*, 6ª. ed., México, Thomson, 2010, p. 715.

- Los costos fijos son los que se encuentran constantes durante un periodo determinado de tiempo sin importar el cambio en volumen de producción o ventas.

### **2.11.3 Características de los costos variables.**

- 1.- Pueden ser controlados a corto plazo.
- 2.- Se relacionan en actividades más que en periodos de tiempo específicos.
- 3.- En caso de ser necesario pueden ser modificados por decisiones administrativas de la empresa.

### **2.11.4 Características de los costos fijos.**

- 1.- Son controlables en las empresas de acuerdo a la duración del servicio que prestan.
- 2.- Resultan de la capacidad de realizar una actividad y no son afectados por cambios que presente la producción durante un periodo determinado.
- 3.- Muchos costos fijos son estimados por decisiones administrativas y son regulados por la administración.
- 4.- Se relacionan con un periodo contable, se identifican con el transcurso del tiempo.<sup>25</sup>

### **2.11.5 Aplicación.**

La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{CVU} = \frac{\text{Costo fijo} + (\text{utilidad} / 1 - \text{impuesto})}{\text{Precio de venta} - \text{costo variable}}$$

---

<sup>25</sup> Ramírez, Padilla, David, Noel, *op. cit.* nota 14 pp. 26-30.

## **2.12 PRESUPUESTO Y SU IMPORTANCIA.**

En diversas empresas preparan presupuestos con la finalidad de anticipar necesidades que requieran utilización de recurso monetario, este proceso es de suma importancia tanto para la planeación de la empresa como para la toma de decisiones ya que las condiciones económicas de los mercados están en cambio constante y es necesario afrontarlas con la elaboración de un presupuesto que se ajuste a las necesidades futuras de la empresa.<sup>26</sup>

Esta parte importante entra dentro de la planeación financiera de la empresa como herramienta auxiliar o podría considerarse como un método ya que su consecución requiere de ciertos principios que sirven de base para permitir su viabilidad.

“Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado, social o mixto”.<sup>27</sup>

### **2.12.1 Características de un presupuesto.**

- 1.- Es una herramienta auxiliar dentro de la planeación financiera.
- 2.- Son estimaciones programadas de un futuro.
- 3.- Su elaboración utiliza como base datos estadísticos
- 4.- Establece condiciones para operar y resultados financieros que se pretenden obtener.
- 5.- Su aplicación es en periodos futuros.

---

<sup>26</sup> Schall, Lawrence, *et al.*, *Administración financiera*, México, McGraw Hill, 1988 pp. 198-199.

<sup>27</sup> Perdomo, Moreno, Abraham, *op. cit.*, nota 7, p. 65.

A continuación se hace mención de aspectos que se deben tener presente para que los presupuestos que se elaboren se cumplan.

- Señalar que el presupuesto forma parte de la consecución de las metas y objetivos ya que no sería posible elaborar un presupuesto sin considerar que este instrumento está hecho para cumplir los objetivos financieros inicialmente planeados.
- Establecer que todos los integrantes de la empresa estén enterados de lo que se va a conseguir con el presupuesto y hacer que los puntos tratados tengan objetividad para evitar especulaciones sobre si se lograra cumplir lo mencionado o no.
- Tener una organización establecida, es decir que en la empresa las actividades estén en concordancia con las operaciones que desarrollen y que se cuente con los recursos necesarios ya sean materiales o humanos para que el presupuesto sea congruente.
- Involucrar e invitar a que todas las partes de la empresa faciliten el cumplimiento del presupuesto planteado mediante su participación activa.
- El presupuesto debe ser oportuno, es decir, debe tener la presentación de informes y reportes justamente en su tiempo para así poder tomar las decisiones correctivas que se puedan aplicar y de tal manera que exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.
- Deben de estar en condiciones de que se le puedan hacer cambios y modificaciones que se presenten en un determinado periodo presupuestal derivado de circunstancias que se vayan dando. Con esto se pretende que sea posible cambiar los medios para alcanzar los fines que se quieran conseguir.

### **2.12.2 Consideraciones para la elaboración de presupuestos.**

Para que el presupuesto elaborado dentro de la empresa sea el conveniente se deben tomar consideraciones que lo harán ser a final de cuentas el idóneo para aplicar de acuerdo a los objetivos y metas trazadas en la organización.

1.- El tipo de empresa. Nos ayuda conocer si es una empresa pública, privada o mixta para poder adecuar el presupuesto a los objetivos que se pretenden alcanzar.

2.- El contenido. Conocer si el presupuesto es básico, es decir, lo general que se presenta la información o si es secundario que nos presenta la información más detallada y muchas veces de cada área de la empresa.

3.- Determinar su duración, si es a corto, mediano o largo plazo.

4.- Considerar la forma en que serán aplicados si son fijos y no sufrirán ningún cambio, modificación o alteración en sus cifras o conceptos o si son flexibles y se pueden modificar de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando

5.- Considerar aspectos de financiamiento que permitirán conocer si la empresa cuenta con créditos y así considerar los recursos con los que se cuenta en el momento de la elaboración del presupuesto.

La ejecución de los presupuestos es una parte muy importante dentro de la planeación financiera y dentro de la empresa misma y por lo tanto debe ser vigilada por personal capacitado que cuente con la experiencia y conocimientos contables, capacidad para analizar la estructura de la empresa y comprender el funcionamiento de las partes de esta así como la habilidad de realizar cambios que beneficien la consecución de los objetivos establecidos.

Tomando en consideración los puntos anteriormente tratados en relación al presupuesto se puede contar con un buen control presupuestario dentro de un periodo establecido.<sup>28</sup>

Como anteriormente se mencionó que el presupuesto puede ser a corto o largo plazo también existen otras consideraciones importantes para su elaboración y se determinan de manera en que se enfoquen a los objetivos diversas actividades en la organización para cumplir los objetivos planteados.

- Presupuesto de ventas. Cuando se elabora sirve para indicar a cada producto la cantidad que se espera vender y el precio de venta que se manejará.
- Presupuesto de producción. Debe estar equilibrado con el presupuesto de ventas ya que este establece el número de unidades que se producirán para cumplir con las ventas presupuestadas.
- Presupuesto de compras. Este se refiere a las compras de materia prima que se necesitaran para producir los volúmenes indicados en el presupuesto de producción, conocer el periodo en que se realizarán las compras también es de gran utilidad para llevar una coordinación con la producción.
- Presupuesto de mano de obra directa. Su objetivo es diagnosticar el costo del recurso humano que se involucrará en las actividades de producción.
- Presupuesto de gastos indirectos de producción. Este está constituido por los gastos indirectos que son necesarios para la elaboración del producto, estos gastos suelen ser generalmente sueldos y salarios, materiales indirectos, mantenimiento, impuestos, energía y luz, etc.
- Presupuesto de gastos de ventas y administración. En estos se diagnostican los gastos que implican el proceso de comercializar el producto y los que son

---

<sup>28</sup> *Ibidem* pp. 66-74.

resultado del personal empleado para las diversas actividades en las áreas de la empresa.

- Presupuesto de efectivo. En este presupuesto se presentan los recursos esperados y los pagos que se llevaran a cabo en un determinado periodo de tiempo.<sup>29</sup>

### **2.12.3 Principios para la elaboración de un presupuesto.**

En el proceso de implantar un presupuesto se necesitan conocer principios o también conocidos como requisitos que darán mayor coherencia a lo que se pretende, siendo el objetivo de este preparar a la organización para proyectar los resultados de todas las operaciones en la empresa dentro de un periodo determinado.

- 1.- Cuantificar lo más detallado que se pueda cada partida del presupuesto
- 2.- Involucrar al personal en la elaboración del presupuesto y en el control para obtener mejores resultados.
- 3.- Tener en consideración a la organización como una unidad en donde todas las partes funcionales caminan hacia el mismo rumbo.
- 4.- Definir áreas y departamentos en la organización para que se tenga un sistema contable que facilite la elaboración y control del presupuesto.
- 5.- Determinar que los costos sean menores a los beneficios que se esperan obtener.
- 6.- Adaptar el presupuesto a la realidad.
- 7.- Crear un ambiente de confianza entre la organización y los que elaboran y controlan el presupuesto.

---

<sup>29</sup> Warren, Carl, *et al.*, *op. cit.*, nota 26, pp. 803-811.

8.- En el presupuesto es fundamental utilizar la predicción de sucesos futuros, importante para hacer frente a épocas cambiantes.

9.- Traducir todas las estimaciones y pronósticos realizados en valores cuantificables para tener un mejor manejo y control del presupuesto.

10.- Contar con una buena comunicación entre puestos directivos y operativos para que vayan encaminados hacia el cumplimiento del mismo objetivo.

En una organización el proceso de presupuestar es utilizado como una forma de instrumento de planeación ya que el presupuesto ve hacia el futuro y grandes problemas en el área financiera de las empresas provienen de fallas en la planeación por lo tanto es importante mencionar las razones más destacadas de usar presupuestos.

- Objetivo de planear. Nos sirve para impulsar que las partes de la empresa vean a futuro, coordinen esfuerzos, para crear modelos de proyecciones futuras.
- Para pensar en el futuro. Se obliga a las partes de la empresa a pensar en el futuro y así inculcarles la actividad planeadora y evitar que se sigan cometiendo errores o fallas en un pasado.
- Esfuerzos coordinados. Crear conciencia en todas las áreas de la empresa de que cumplan con sus responsabilidades acertadamente para que así se pueda tener una armonía en las actividades.
- Crear modelos futuros. Funciona a la empresa para que los planes mejoren esfuerzos y se obtengan mayores beneficios que en metas anteriores.
- Control de personal. Sirve a la organización para guiar actos, logros, evaluar objetivos de los empleados.

El objetivo final de los presupuestos es que en la empresa se pueda crear una estrategia de negocios predefinida y adecuada al mismo tiempo y así que se pueda



tomar las decisiones correctas y con anticipación a los acontecimientos que se puedan presentar.<sup>30</sup>

## **2.13 FINANCIAMIENTO.**

Este aspecto es muy importante mencionarlo ya que es de gran ayuda para diversas organizaciones ya que es utilizada para la obtención de recursos de manera interna o externa y ya sea a corto, mediano o largo plazo para que bajo ciertas circunstancias la empresa pueda llevar acabo sus operaciones normales.

### **2.13.1 Características del financiamiento.**

- 1.- Los recursos que se obtienen pueden ser en efectivo, equipo, maquinaria, terrenos, etc., dependiendo las actividades de la empresa y si existe algún área en la que pueda necesitar mayor beneficio.
- 2.- El financiamiento puede ser obtenido de fuentes internas o externas de la organización.
- 3.- Puede ser para cualquier empresa pública, privada, social o mixta y puede ser a corto, mediano y largo plazo.

Para comprender mejor las características se hará mención de los conceptos que forman parte del financiamiento en la empresa.

- El financiamiento mediante fuentes internas se obtiene de la empresa misma, de las aportaciones de los accionistas o propietarios de la empresa o mediante un porcentaje de las utilidades generadas en dado caso.
- El financiamiento externo es el obtenido por entidades ajenas a la empresa y es necesario en muchas ocasiones cuando se requiere un gasto mayor a

---

<sup>30</sup> Haime, Levy, Luis, *op cit.*, nota 1 pp. 153-156 y 168.

lo generado para mantener el curso normal de la empresa y puede ser mediante préstamos, créditos bancarios o de proveedores o mediante apoyos fomentados por dependencias gubernamentales.

- El financiamiento que se realice a corto plazo se contrata para pagarse en un periodo de un año y es utilizado para cubrir la falta de recursos temporales y no es recomendable utilizarlo en activos como maquinaria, equipo, etc., ya que estos requieren de un plazo mayor para cubrir.
- Financiamiento a mediano plazo se contrata para pagarse en un plazo de 1 año a 5 y sirve como apoyo intermedio en caso de intentar conseguir un financiamiento a largo plazo y contribuye al sostenimiento del activo fijo y el capital de trabajo de la empresa.
- El financiamiento a largo plazo es contratado para pagarse en periodos mayores a 5 años y es utilizado en activos como maquinaria, equipo, terreno, tecnologías utilizadas, etc.

Para contar con un financiamiento en la organización a la hora de determinar que es necesario obtenerlo se debe recurrir a un plan de financiamiento que lo caracteriza por los elementos siguientes:

- 1.- Determinar la causa o causas que dan origen a la necesidad de obtener fondos para las operaciones normales de la empresa.
- 2.- Establecer el monto del financiamiento ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- 3.- Determinar la época o fecha en que se requiera el financiamiento.
- 4.- Plazo en el que podrá pagarse el financiamiento.

Considerando los elementos de un plan de financiamiento podemos tomar la decisión adecuada para que la empresa no se retrase en determinada circunstancia

que requiera fondos para continuar operando y de tal manera se vea comprometida en el cumplimiento de objetivos y por consiguiente su futuro crecimiento.<sup>31</sup>

### **2.13.2 Fuentes de financiamiento.**

En muchas ocasiones una organización se ve en la necesidad de conseguir recursos financieros para que puedan cumplir sus objetivos y metas de crecimiento, este proceso llamado financiamiento cuenta con diferentes fuentes para obtenerlo ya sean a corto y a largo plazo y que serán descritos a continuación.

### **2.13.3 Fuentes de financiamiento a corto plazo**

1-Proveedores. Es una fuente de financiamiento muy común en las empresas, los proveedores al enviar los productos especifican el monto a pagar y los términos de la venta y extienden un crédito para el pago de los bienes recibidos y de tal manera la empresa puede disponer de efectivo para realizar sus actividades diarias sin tener un desequilibrio en sus recursos monetarios al pagar al proveedor al momento de recibir los productos.

2-Papel comercial. Este instrumento comercial es más barato que préstamos bancarios empresariales a corto plazo ya que entra al mercado de valores con la finalidad de interesar a inversionistas.

3-Líneas de crédito. Es un acuerdo establecido entre el banco y el cliente en el que se determina la suma del crédito que la institución financiera concederá en dado momento, el banco determina el monto máximo que se otorgara de crédito de acuerdo a las necesidades de la empresa que lo requiera.

4-Crédito avío. Es una operación de crédito que se puede otorgar a empresas o personas físicas y que sirve para invertir en gastos necesarios para la producción,

---

<sup>31</sup> Perdomo, Moreno, Abraham, *op. cit.*, nota 7, p. 207-211.

sirve para financiar la adquisición de materias primas, gastos de operación, sueldos y salarios que intervienen en el ciclo productivo de la empresa y así fortalecer las actividades de empresas dedicadas a la ganadería, agricultura y la industria.

#### **2.13.4 Fuentes de financiamiento a largo plazo**

1- Emisión de obligaciones. Es un instrumento de financiamiento a largo plazo en el cual los inversionistas toman en consideración el poder lucrativo de la empresa que emiten las obligaciones para que se cumpla con el pago de intereses, normalmente las obligaciones son emitidas por empresas bien establecidas y con gran solvencia.

2- Crédito hipotecario. Es un crédito a largo plazo que se utiliza en las empresas y funciona mediante un contrato celebrado con una institución financiera la cual proporcionará un monto normalmente menor al valor del bien hipotecado que servirá como garantía en cierta forma para recuperar el monto prestado. Dentro de este existen diferentes tipos:

- Crédito hipotecario con letras de crédito: Este es financiado por el banco emitiendo un instrumento llamado letras hipotecarias, estas otorgan los recursos al deudor de la bolsa de valores o al ser adquiridas por un tercero, el precio que se obtiene por la venta de estas depende de las condiciones del mercado.
- Mutuo hipotecario endosable: el banco financia el préstamo con recursos propios, este tipo de crédito puede ser transferido por parte del banco mediante endoso y la administración del crédito queda radicada en el banco.
- Mutuo Hipotecario No Endosable: En este caso el Banco también financia el préstamo con recursos propios, pero a diferencia del anterior no puede ser transferido mediante endoso.

3- Acciones preferentes. Es un tipo de acción de una empresa que ofrece un dividendo fijo y tiene preferencia como su nombre lo dice sobre las acciones ordinarias en el pago de dividendos y en dado caso en la reclamación de los activos.

4- Arrendamiento financiero. Este instrumento de financiamiento a largo plazo es un contrato donde la empresa dueña de un activo cede el derecho para usar el activo al contratante mediante el pago de una cuota o renta generando rendimientos para la empresa, este contrato por lo general es para uso de edificios, oficinas, maquinaria, transporte y por lo general el contrato finaliza hasta la vida útil del bien arrendado.<sup>32</sup>

## **2.14 EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.**

La evaluación de proyectos de inversión sirve en las empresas para poder canalizar y utilizar de manera correcta los recursos con los que se cuentan hacia actividades cada vez más rentables, esto se puede realizar ya sea en la incursión de un nuevo negocio o en actividades que ya existan y necesiten generar mayores beneficios que el proyecto actual, solo debe tomarse en cuenta que se deben jerarquizar para enfocar los recursos de manera adecuada a las necesidades y capacidades de la organización.

Esta parte es importante para el crecimiento de una empresa ya que la inversión son los recursos que se comprometen para que la empresa logre un mayor poder de compra y mediante el desembolso de efectivo para el proyecto se podrán generar beneficios que propicien un desarrollo.

---

<sup>32</sup> Van, Horne, James, *et al.*, *op. cit.*, nota 22 pp. 287-307, 545-553, 577-578

Cuando se habla de inversión en la organización para crecimiento o expansión se debe considerar que se implica dos tipos de inversiones, la inversión fija que son instalaciones, maquinaria, edificio, terreno, etc., y la inversión flexible que es el capital de trabajo.

#### **2.14.1 Orígenes de un proyecto.**

Cuando se evalúa que un proyecto pueda ser exitoso se toma en consideración que pueda satisfacer necesidades tomando en consideración aspectos relevantes que sirven para determinar porque el proyecto puede ser el adecuado para lo que se pretende, aspectos como:

- Crecimiento de la demanda.
- Introducción de nuevos productos cuando las preferencias de los consumidores cambian y se necesita satisfacer esos cambios y esto requiere nuevas inversiones.
- Innovación tecnológica en las operaciones productivas, estas sirven para reemplazar maquinaria y equipo que no sea el adecuado para la producción, se realiza la innovación para aumentar la productividad y disminuir los costos.

#### **2.14.2 Elementos de análisis en la evaluación de proyectos de inversión**

- Análisis costos-beneficio. Nos sirve como información histórica útil ya que se utiliza como punto de partida y comparación para proyecciones, aquí se pretende demostrar los costos que se generan y cuáles son los ingresos que genera y el resultado del análisis determinara si es rentable el proyecto.
- Costo de oportunidad. Representa generalmente el beneficio que se pudo obtener en caso de haber seguido una alternativa distinta a la real, es el beneficio que se deja de obtener por haber seguido una decisión distinta.

- Costo financiero. Aquí se analizan los intereses y utilidades de un proyecto ya que al combinar ambos se determina el criterio mínimo de rentabilidad para aceptar un proyecto de inversión.
- Impuestos. Son importantes para el análisis ya que representan la utilidad con la que se contara para el proyecto al separar los cargos correspondientes de las utilidades netas.
- Ahorros netos. Se representa al conocer las unidades monetarias resultantes de la comparación de ingresos y egresos, la diferencia resultante entre ambos será el ahorro del proyecto.

### **2.14.3 Técnicas sofisticadas y no sofisticadas en la evaluación.**

Las técnicas no sofisticadas no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, por lo que se pudieran considerar no tan exactos, por tal motivo generalmente se sirve de estudio tres métodos que son los más relevantes y son los siguientes:

1.- Periodo de recuperación de la inversión (PRI). Es un método que relaciona los ingresos netos anuales de un proyecto con la inversión requerida por el mismo dándonos como resultado el tiempo en que se tardará en recuperar la inversión del proyecto.

$$PRI = \text{Inversión total} / \text{Flujo neto anual de efectivo después de impuestos} = \text{Años.}$$

2.- Tasa de rentabilidad promedio (TPR). También conocida como rendimiento sobre la inversión (ROI). Este método tiene que base procedimientos contables ya que se obtiene de la relación entre el promedio anual de utilidades después de impuestos y la inversión promedio de un proyecto.

TPR = Utilidad después de impuesto sobre la renta promedio / inversión total  
x 100 = %

Las técnicas sofisticadas a diferencia de las no sofisticadas incorporan el valor del dinero a través del tiempo y las más representativas son:

1.- Periodo de recuperación de la inversión a valor presente (PRVP). Su aplicación nos dará como resultado el número de años que serán necesarios una inversión utilizando valores monetarios constantes.

PRVP = Inversión neta requerida a valor presente / ingresos netos anuales a valor presente = Años

2.- Tasa interna de rendimiento (TIR). Nos muestra la rentabilidad del proyecto al descontar los ingresos-gastos de efectivo y la inversión del proyecto a distintas tasas de interés hasta que ambas se aproximen a cero.

3.- Valor presente neto (VPN). Este se obtiene al descontar el resultado de los flujos netos de efectivo a una tasa predeterminada de descuento para saber si el valor presente de los ingresos es mayor al valor presente de la inversión y así determinar que es rentable.

VPN= Valor actual de los ingresos – valor actual de los egresos.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Haime, Levy, Luis, *op cit.*, nota 1 pp. 252-258.



Al tomar en cuenta estos elementos, aspectos y consideraciones mencionadas se procura que el resultado de la evaluación de un proyecto de inversión sea el más adecuado para las capacidades de la empresa y que al atenderse se vea reflejado en el rendimiento de esta.

Al haber mencionado y repasado todas estas técnicas financieras se puede observar que son vitales para que una organización obtenga óptimos resultados en sus operaciones y actividades realizadas lo cual traerá consigo la pauta para que se pueda tener un crecimiento esperado en un futuro.

Con el empleo de las técnicas mencionadas, herramientas que las auxilian y elementos del entorno financiero de una organización se espera maximizar sus recursos, aumentar sus capacidades de producción, mejorar su infraestructura e implementar mejoras en el empleo de tecnologías para que todo esto influya positivamente en el crecimiento futuro de la empresa y de tal manera lograr éxito en el mercado tan competitivo.

## **2.15 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Después de revisar todo lo que involucra la administración financiera como parte medular de este trabajo de investigación ahora es necesario resaltar la actividad que se realiza en la administración estratégica, con el fin de poder entender y explicar la necesidad de las empresas para complementar ambas administraciones y así poder operar, tomar decisiones y crecer haciendo frente a factores tanto internos como externos. Se iniciará con la definición, importancia y posteriormente su proceso:

### **2.15.1 Definición de Administración Estratégica**

Arthur A. Thompson, Jr y A. J. Strickland escriben que:

“La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla”.

Michael A. Hill y colaboradores utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, y dicen que:

“El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. En el esquema de estos autores se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, la dirección estratégica, y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso.”<sup>34</sup>

### **2.15.2 Importancia**

Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

La administración estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa.

---

<sup>34</sup> THOMPSON STRICKLAND. ADMINISTRACION ESTRATEGICA: CONCEPTO Y CASOS Mc GRAW HIL 2014, Capítulo 1

La administración estratégica juega un papel importante sobre la toma de decisiones de la empresa a futuro, ya que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar.

Y sin esto los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

### **2.15.3 Proceso de la Administración Estratégica**

Según Stoner, la administración estratégica es el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

La administración estratégica está compuesta por cinco (5) tareas fundamentales en el proceso de creación de estrategias. Las cinco tareas de la administración estratégica son:

#### **1. Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio:**

Consiste en desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.

Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

#### **2. Establecimiento de Objetivos**

Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. Los objetivos son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización.

### **3. Creación de una Estrategia**

Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados. La estrategia de una organización consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio. La estrategia de una compañía es en parte cambiante y en parte reactiva a las circunstancias cambiantes.

La estrategia es tanto proactiva (intencional) como reactiva (de adaptación). Las estrategias de la compañía son en parte visibles y en parte ocultas a la vista de los observadores externos.

La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; la temeridad, la creatividad en el negocio, la atención para detectar las nacientes oportunidades de mercado, una observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos, son aspectos inherentes de la tarea de crear las estrategias de la compañía. La creación de una buena estrategia es más de fuera hacia adentro que a la inversa.

### **4. Puesta en práctica y ejecución de la estrategia**

Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de manera eficiente y efectiva. La puesta en práctica de la estrategia es fundamentalmente una actividad orientada a la acción; las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación y de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura y de guía, son todas, parte del proceso.

## **5. Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos e iniciación de ajustes correctivos**

Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

La visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la compañía a la puesta en práctica nunca son concluyentes; la evaluación del desempeño, la supervisión de los cambios en el medio ambiente que la rodea y los ajustes son partes normales y necesarias del proceso de administración estratégica.

### **2.15.4 Crecimiento**

Al aplicar las técnicas financieras ya vistas así como las herramientas que las auxilian para poder cumplir los objetivos planeados de la organización propiciarán el crecimiento de una organización ya que el resultado de esto son modificaciones en las operaciones y actividades, aumento de tamaño que nos muestra un estado diferente a anteriores periodos.

Por lo general los cambios obtenidos con el crecimiento de la empresa son reflejados en factores de producción, ventas, mercados, beneficios, etc., todo esto claro esta es posible al maximizar los recursos de la organización mediante una estructura financiera bien definida y que mejor que las técnicas tratadas para lograr eso.

Cuando se habla de crecimiento se hace referencia a la importancia que tiene para la organización ya que es un reflejo de lo que puede alcanzar y llegar a ser en un futuro, gracias a la competencia que se va dando cada vez más en el mercado es

necesario que la empresa ajuste medidas y tenga un desarrollo que le permita afrontar condiciones impuestas en el entorno en que se encuentra.

Con el crecimiento se espera tener mayores beneficios que los anteriores, mejorar sus procesos, contar con infraestructura de calidad, tener la tecnología que sea la más apropiada para sus actividades, poder diversificarse y expandirse si es necesario, todo esto para mejorar el producto o servicio que ofrezca al mercado lo cual será la clave del éxito de la compañía.

De lo anterior mencionado podemos concluir que para lograr un cambio, innovación, diversificación y lo relacionado al crecimiento dependerá de la información con la que se cuente y es donde se hace uso de las técnicas financieras y sus herramientas por que con esto se podrán contar con resultados que ayudarán a que las decisiones tomadas sean las adecuadas.

El entorno en el que se desenvuelva la actividad de la empresa va a ser el condicionante del crecimiento y la clave del éxito, ya que con esto se pueden sentar las bases para elaborar las estrategias más adecuadas, reales y coherentes.

En nuestros días muchas empresas deben contar con elementos que garanticen éxito y supervivencia en el mercado, empresas de cualquier tamaño deben de emplear acciones que les permita el éxito en el mercado y estrategias de acuerdo a sus necesidades para poder crecer óptimamente. Entre las acciones que pueden realizar para empezar a considerar las estrategias adecuadas están las siguientes:

- Tener un crecimiento agresivo, pero rentable, esto quiere decir que una buena manera de medir el crecimiento de una empresa es mediante el comportamiento de los clientes, si estos aumentan quiere decir que se está en crecimiento.
- Contar con una eficiencia operativa reduciendo los costos y obteniendo mayores utilidades.

- Tener un sistema de información que les permita percibir que ventajas tienen respecto a sus competidores y determinar acciones ágilmente para las desventajas que se detecten.
- Uso eficaz de tecnologías ya que estas aparte de la información que les facilita a las organizaciones también tienen un papel importante en el crecimiento constante.<sup>35</sup>

## **2.16 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.**

Existen varias formas en las que una empresa puede lograr el crecimiento esperado, existen clasificaciones que ayudan a que se definan y se puedan plantear caminos alternativos que la organización debe elegir de acuerdo a sus necesidades.

Las diferentes estrategias de crecimiento pueden ser vías muy útiles para una organización pero a la vez mala para otra del mismo sector, por eso es importante analizar lo que se pretende alcanzar antes de optar por una estrategia sin conocer las repercusiones que se puedan dar en la empresa.

Cuando se menciona el crecimiento en una organización se hace referencia al incremento en sus capacidades como son las mejoras en la tecnología empleada en sus actividades, expansión de la empresa y diversificación de productos. A continuación se definirán estos elementos.

### **2.16.1 Expansión**

Esta estrategia representa el aumento de la capacidad instalada actual de producción o venta de la organización, utiliza recursos para aumentar la presencia de la empresa en mercados geográficos diferentes y así tener mejor posicionamiento que la competencia.

---

<sup>35</sup> Hill, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Edit. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009, capítulo 2

Dentro de esta estrategia se manejan los conceptos de internacionalización y penetración que su definición complementan a la estrategia de expansión ya que sus características están ligadas como un todo unitario cuyo objetivo principal es que la empresa se extienda a nuevas ubicaciones geográficas y esto represente grandes beneficios para la misma.

#### **2.16.1.1 Internacionalización.**

Esto consiste en que una compañía con los recursos necesarios, que sea competitiva y ofrezca productos de calidad está en vías de crecimiento y la internacionalización es básicamente ofrecer esos productos de calidad y competir en otros mercados geográficos.

No solo con ofrecer productos y desplegar competencia en otros mercados se asegura que la internacionalización vaya a ser exitosa, se tienen que considerar los riesgos de operar en otro mercado como lo son por ejemplo la demanda del producto y el comportamiento de los consumidores, también el riesgo financiero asociado al comportamiento del dinero en otra zona y puede ser otro factor el ambiente político.

Sin embargo con la aportación de la internacionalización a la estrategia de expansión se puede considerar que es un modo de crecimiento sólido ya que la empresa traslada los recursos, competencias, producto, conocimientos y experiencias ya adquiridas.

Dentro del contexto de la expansión entra también como elemento el desarrollo de un nuevo producto ya que se realiza modificando características importantes del mismo y así puede atraer nuevos clientes o bien atendiendo a sus necesidades directamente y ampliando la línea de productos.



Algunos beneficios y ventajas que otorga este elemento a la estrategia de expansión para su consideración en la compañía es que con él se puede alargar el ciclo de vida de un producto, se pueden obtener ventajas en materia de costos al poder encontrar menores gastos en materias primas, mano de obra y hasta en conceptos fiscales.

#### **2.16.1.2 Penetración.**

El objetivo de este elemento de la estrategia de expansión es buscar modos de mayor inserción en un mercado, esto se puede dar mediante el aumento de las ventas a clientes actuales y potenciales, mejorando los productos existentes o con la creación de nuevos de manera que permita generar un mayor crecimiento.

La mejor manera en que se puede utilizar este elemento de crecimiento es que la organización que quiera operar en otros mercados geográficos utilice en un principio productos que mejor maneja y en los que tiene ventajas competitivas que ha desarrollado a través del tiempo.

#### **2.16.2 Diversificación**

Esta estrategia de crecimiento consiste en la incursión de la organización en un nuevo mercado con una nueva o nuevas actividades ya sea mediante el desarrollo de procesos propios o mediante fusiones y adquisiciones de otras empresas que ya estén establecidas.

Algunas consideraciones para que una empresa emprenda la diversificación son:

- Reducción del riesgo en las actividades que realice ya que si alguna no funciona adecuadamente es difícil que otra vaya por el mismo camino.

- Puede ser útil cuando el mercado en el que opera actualmente ofrece pocas perspectivas de rentabilidad y por consiguiente pocas posibilidades de crecimiento.<sup>36</sup>

### **2.16.2.1 Diversificación relacionada y no relacionada.**

Esta estrategia de diversificación puede aplicarse en la empresa ya sea mediante el desarrollo propio de las operaciones y procesos o mediante adquisiciones y existen dos tipos de diversificación que serán definidas para comprender su alcance.

- Diversificación relacionada. Cuando la empresa desarrolla sus propios procesos y operaciones o cuando realiza una adquisición en donde las actividades son similares a las del giro del negocio. Por ejemplo cuando coca cola adquiere otras empresas de bebidas como agua y jugos.
- Diversificación no relacionada. Cuando las actividades que se incorporan no tienen relación con las actuales, se incursiona en otros sectores comerciales. Ejemplo P&G vende Ace, metamusil, pantene, charmin, etc.

El crecimiento de la compañía obtenido con la diversificación relacionada puede ser mediante su subdivisión que son la integración horizontal y vertical, también estas pueden ser utilizadas como estrategias dependiendo de la percepción que se tenga en las diferentes empresas acerca de estrategias de crecimiento.

### **2.16.3 Integración horizontal.**

Esta integración se da cuando existe similitud entre nuevos clientes y los existentes y esto puede propiciar también a que se compartan los mismos canales de distribución, esta busca tener mayor influencia sobre los competidores y puede ser

---

<sup>36</sup> Lamb, Hair, Mc Daniel. MARKETING, México, Editorial Thomson, 2010, pp. 33- 41

aplicable cuando la organización detecta oportunidades de monopolio en una zona determinada.

#### **2.16.3.1 Situaciones para aplicar la integración horizontal.**

Para lograr un crecimiento mediante la integración vertical se necesitan identificar ciertos factores y momentos que propicien la aplicación.

- Cuando la industria donde la empresa está compitiendo está en crecimiento.
- Cuando en la empresa se cuenta con los recursos y el personal necesario para poder administrar óptimamente la empresa por adquirir o fusionar.
- Puede darse cuando las compañías competidoras tienen defectos y fallas debido a falta de conocimientos y experiencias que la propia organización si tiene.
- No es recomendable ser aplicada la integración horizontal si la competencia representa menor valor debido a que las ventas estén disminuyendo.

#### **2.16.4 Integración vertical.**

El objetivo principal de este tipo de integración para el crecimiento de la empresa es que agrupa varios procesos que son necesarios para la producción y su resultado es una mejora en el control de materias primas utilizadas, calidad en distribución, en el empleo de tecnologías, etc.

##### **2.16.4.1 Beneficios de la integración vertical.**

Con la implementación de la integración vertical se pueden tener ventajas para la producción ya que ofrece disminución de costos al simplificar los procesos, nos da ventajas en la competencia al mejorar las negociaciones con proveedores o clientes y se crean estrategias para el manejo de las materias primas.

La integración vertical puede tomar dos direcciones que son llamadas integración vertical hacia atrás e integración vertical hacia delante y a continuación se mencionan sus características y oportunidades de aplicarlas.

#### **2.16.4.2 Integración vertical hacia atrás.**

- Esta consiste en poder incorporar a los proveedores a la cadena de valor de la empresa.
- Esta integración busca tener influencia en los proveedores ya sea porque exista aumento de sus costos o que sean incapaces de satisfacer los insumos que la empresa necesita para su producción.
- Se emplea también cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para poder suministrarse las materias primas sin recurrir a empresas externas.
- Se asegura la continuidad de suministro de materia prima al ser la propia empresa la que lo produzca, esto puede representar un ahorro al tener que depender de algún proveedor.

#### **2.16.4.3 Integración vertical hacia adelante.**

- Esta integración busca que la empresa tenga una mejor y mayor aproximación a sus clientes mediante la implementación o mejora de redes de distribución.
- La empresa misma será la encargada de llevar el producto final al cliente sin recurrir a terceros.
- Se reducen los costos de contratar a una empresa que distribuya el producto.

Las estrategias de crecimiento se aplican de acuerdo a la manera en que las capacidades de la empresa lo permitan y con esto se determina si la empresa emplea el crecimiento interno o el crecimiento externo.<sup>37</sup>

## **2.17 FUSIÓN, ADQUISICIÓN Y ESCISIÓN**

Después de haber analizado las estrategias de integración vertical y horizontal, se mencionó mucho la palabra fusión y adquisición, por ese motivo es necesario definir la diferencia que hay entre un proceso y otro de conformar una empresa de igual manera otra forma que también se puede hacer presente es la escisión, a continuación se expone la diferencia:

### **2.17.1 Fusión**

Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad.

Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción. Sin embargo este tipo de proceso legal se caracteriza porque los accionistas de ambas empresas se mantienen presentes en la nueva fusionada.

Una fusión entre dos compañías que operan en el mismo nicho del mismo sector. Por ejemplo, la unión de dos refinerías de petróleo o la unión de dos cadenas hoteleras serían fusiones horizontales.

Una fusión vertical es cuando dos empresas pertenecientes al mismo sector se unen pero que se ocupan de diferentes etapas del proceso de producción, por ejemplo, una empresa productora de petróleo se fusiona con una refinería de petróleo.

---

<sup>37</sup> THOMPSON STRICKLAND. ADMINISTRACION ESTRATEGICA: CONCEPTO Y CASOS Mc GRAW HIL 2012. Capítulo 6

### **2.17.2 Adquisición**

Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.

La participación o adquisición de empresas tiene lugar cuando una empresa compra parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente.

La adquisición o participación en empresas dará lugar a distintos niveles o grados de control según el porcentaje de capital social de la adquirida en su poder y según la manera en que estén distribuidos el resto de los títulos entre los demás accionistas: grandes paquetes de acciones en manos de muy pocos individuos o, gran número de accionistas con escasa participación individual.<sup>38</sup>

### **2.17.3 Escisión**

Escisión es la operación mediante la cual se divide total o parcialmente el patrimonio de una empresa para transmitir, sin que proceda liquidación alguna, la parte o las partes resultantes a otras tantas empresas preexistentes o que se crean con este objeto.

Entonces una escisión empresarial es el término que se emplea para la división o partición de una empresa con el fin de crear una nueva. En ella, la compañía cede y se desprende de alguno de sus activos y pasivos con el fin de crear una nueva compañía y hacer crecer una ya existente. En la escisión no aplica la desaparición de ninguna empresa.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Besley, Eugene. FINANZAS CORPORATIVAS, 2012 McGraw Hill. p 409

<sup>39</sup> Pérez-Fadón Martínez, José Javier. LA EMPRESA FAMILIAR. FISCALIDAD, ORGANIZACIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR. CISS, 2005

## **2.18 ANÁLISIS FODA**

Puede decirse que este es el primer paso que toda empresa debe realizar para poder evaluar por donde debe continuar para empezar a tomar decisiones de crecimiento. Este análisis funciona mediante un estudio realizado a factores internos y externos de una organización, en él se identifican cuáles son las oportunidades generadas en los ámbitos de mercado, las amenazas que afectan negativamente el desarrollo de la empresa, detecta las fortalezas que son las que generan una ventaja competitiva en el mercado y por ultimo las debilidades que pueden impedir elevar la capacidad competitiva de la organización.

### **2.18.1 Oportunidades y Amenazas.**

Las oportunidades son las situaciones que se presentan en los mercados, en la competencia, en el entorno económico-social y que favorecen a la organización significativamente en su desarrollo a corto, mediano y largo plazo y las amenazas son las circunstancias que se generan en el entorno y que afectan el desarrollo y por consiguiente el crecimiento de la empresa.

Al analizar el entorno empresarial se puede tener una mayor certidumbre de los cambios que se presentan externamente y la manera en que influyen a la organización, lo detectado externamente sirve para que se pueda tener una capacidad de respuesta hacia esos cambios y poder continuar con el desarrollo planteado.

Diversas áreas de la empresa son las encargadas de identificar las oportunidades y amenazas, dependiendo de cada área será la información obtenida, por ejemplo,

los altos directivos obtendrán resultados sobre materia estratégica en el mercado en que compitan.

### **2.18.1.1 Factores para detectar las oportunidades y amenazas.**

Los siguientes elementos son estudiados y analizados para que la empresa esté al tanto sobre el comportamiento del entorno que la rodea y así poder hacer frente a diversos factores que se presenten y beneficien o afecten su desarrollo en un determinado plazo.

1-Análisis del mercado. Es necesario que se haga una identificación del mercado actual y potencial de los productos y servicios que se ofrecen, que se estudie su tamaño y su tasa de crecimiento, esto es para que la empresa tenga conocimiento de cómo se comporta y diseñar las vías de acción para satisfacer las necesidades de los clientes y hacer frente a la competencia.

2-Análisis de la competencia. Aquí se detectan las fortalezas y debilidades de la competencia ya que las debilidades representan oportunidad para la empresa y la fortaleza una amenaza, saber el comportamiento, conocer el sistema y los procesos de las empresas que compiten en el mismo mercado es de gran utilidad porque se pueden tomar medidas para mejorar las acciones actuales de la empresa.

3-Análisis del sector productivo. Se analiza información sobre el sector al que pertenece la organización con la finalidad de conocer la dinámica de algún sector, aquí se analiza información sobre aspectos de inversiones, tasas de crecimiento, volúmenes de importaciones y exportaciones del sector para poder establecer estrategias adecuadas.

### **2.18.2 Fortalezas y Debilidades.**

El estudio de fortalezas y debilidades comprenden diversos factores internos de la organización que influyen en su desarrollo presente y futuro, las fortalezas son los



elementos que generan una ventaja competitiva y es necesario que se atiendan para que los productos o servicios sean de mejor calidad en relación a la competencia, en tanto que las debilidades son los factores organizacionales que impiden que tenga una elevada capacidad competitiva.

La detección de las fortalezas y debilidades es realizada por cada área que forma parte de la compañía, el objetivo es poder realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la misma y es recomendable hacerlo periódicamente para obtener mayores beneficios y ventajas con relación a la competencia.

#### **2.18.2.1 Factores para detectar debilidades y fortalezas.**

Existen elementos en las diferentes áreas de una organización que determinan las fortalezas que tiene y cuáles son sus debilidades, los factores que deben de estudiarse en cada área son los siguientes:

1-Organización. Estructura organizacional, descripciones de puestos y sistemas de comunicación.

2-Recursos humanos. Habilidades y actitudes de las personas, estudiar la estructura de los sueldos y salarios, incentivos y capacitación.

3-Producción. En esta área de la organización se estudia elementos como los procesos de trabajo, infraestructura, manejo de costos y recursos.

4-Ventas. Puntos de venta, precios, investigación de mercados, promoción y publicidad son los elementos a considerar para conocer las fortalezas y debilidades de esta área.

5-Finanzas. En el campo de las finanzas los elementos a tomar en cuenta son los ingresos, egresos, rentabilidad de la empresa, inversión y nivel de liquidez.

6-Tecnología. Entran elementos como la maquinaria y equipo con el que se cuenta, capacidad instalada, mantenimiento de instalaciones, investigación y desarrollo tecnológico.

Con estos factores mencionados se puede tener un diagnóstico acertado de las fortalezas y debilidades de cada área que conforman a la organización y de esta manera tomar las decisiones correctas para que no se pueda ver afectado el desarrollo de la empresa.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Thompson Strickland. ADMINISTRACION ESTRATEGICA: CONCEPTO Y CASOS Mc GRAW HIL 2014, capítulo 4

## **CAPÍTULO III RESULTADOS**

### **PROYECTO: COMERCIALIZADORA DE ZAPATOS ESCOLARES.**

#### **Introducción**

Con la finalidad de demostrar la importancia que tiene la administración financiera para la administración estratégica en la toma de decisiones, se presenta el caso de una Comercializadora de zapatos escolares que pretende atender el mercado de los niños y niñas entre seis y trece años, que se encuentren cursando la primaria, en la ciudad y puerto de Veracruz. Esta empresa es de nueva creación por jóvenes emprendedores, tienen apenas tres días organizándose pero quieren arrancar operaciones en 2017, a continuación se presenta el análisis FODA, y posteriormente las cinco tareas de la administración estratégica, culminando con el soporte de las herramientas de la administración financiera para obtener los indicadores que permitirán llegar a una toma de decisiones apropiada en su establecimiento y crecimiento.

#### **3.1 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

##### **3.1.1. Factores Internos que describen a la comercializadora:**

###### **Fortalezas:**

F1: Producto de alta calidad, para resistir el trato de niños de esa edad

F2: Precio justo y accesible

F3: Distribución exclusiva por promotores directamente en las escuelas

F4: Garantiza los productos que vende por 10 días

F5: Ventas a crédito por 8 semanas con cobros semanales.

F6: Los tres socios cubren las funciones administrativas y comerciales

### **Debilidades**

D1: Producto, solo tiene diseño exclusivo para uniformes escolares

D2: Está realizando investigaciones de mercado

D3: Tienen puntos de venta identificados, pero sin cerrar contratos, en escuelas

D4: Tienen solo tres promotores

D6: Utilizan una estrategia statu quo en el establecimiento de precios

D7: Cuentan con tres equipos de reparto

### **3.1.2 Factores externos que afectan a la comercializadora**

#### **Oportunidades:**

O1: Buscar asesoría financiera para establecer planes y controles que les permita tomar las decisiones apropiadas.

O2: Posicionarse en el mercado del puerto de Veracruz con marcas y productos de calidad

O3: Crecer en el Estado de Veracruz dando seguimiento a la misión

O4: Ampliar su mercado extendiéndose a otros Estados de la República Mexicana.

O5: Sacar una página web para vender en línea

#### **Amenazas:**

A1: La competencia tiene años en el mercado

A2: La competencia tiene variedad y diseños para todas las edades y ocasiones

A3: Importadoras llenan el mercado con productos chinos baratos

A4: Incremento constante en la gasolina

A5: Incremento constante en la materia prima

A6: Muchas personas venden por catálogo

### **3.2 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **Tarea 1: Desarrollar una Visión estratégica y una Misión del negocio**

**Misión.-** Comercializamos calzado escolar para niños y niñas de nivel primaria; cómodos, resistentes, con calidad a precio justo.

**Visión.-** Estar bien posicionados en el Estado de Veracruz con marcas de calzado escolar de calidad

#### **Tarea 2: Establecimiento de Objetivos**

Se trata de mantener la misión de la empresa para posicionarnos después de cinco años se harán otras propuestas

**Objetivo 1.-** Posicionarnos en el mercado local y estatal, cuidando la calidad de la materia prima y atendiendo las necesidades de nuestros clientes y colaboradores para poder cumplir nuestra misión y lograr la visión en los próximos 6 años.

#### **Tarea 3: Crear una Estrategia para el logro de los objetivos**

1.- Alianza estratégica con la Secretaría de Educación de Veracruz

2.- Estrategia de distribución directo con consumidores para mantener el precio bajo del producto, además de una estrategia de ventas a crédito, para ejercer cobros durante 8 pagos semanales.

#### **Tarea 4: Ponerla en práctica y ejecutar la estrategia**

##### **Para la estrategia 1:**

Antes de aperturar la comercializadora contactarnos con el Secretario de Educación en Veracruz para tener acceso directo a las escuelas primarias de

Gobierno, ya que tienen el porcentaje más alto de nuestros clientes potenciales, ofreciendo a cambio beneficios de un 10% sobre ventas en la institución bajo la figura de donación.

**Duda de los emprendedores:**

**¿Cómo saber si la comercializadora es capaz de soportar esos beneficios económicos?**

**Para la estrategia 2:**

Al inicio del primer año. Contar con promotores para levantamiento de pedidos y cobranza, sin intermediarios, para apoyar la economía de las familias, apoyando la misión de precio justo, y afectar lo menos que se pueda los márgenes de utilidad de la empresa.

**Duda de emprendedores:**

**¿Cómo saber cuántos promotores serán necesarios y cuántas unidades deben vender para cubrir costos y generar utilidades?**

**Tarea 5: Evaluar desempeño y supervisar nuevos desarrollos**

**Para la estrategia 1:**

Antes de iniciar el primer año. En caso de no haberse podido negociar con el Secretario de Educación, visitar a los directores de cada escuela y proponer proyecto, ofreciendo beneficios para la escuela de la manera ya descrita.

**Duda de los emprendedores:**

**¿Cómo saber cuántas escuelas visitar?**

**Para la estrategia 2:**

Desde el inicio del primer año. De acuerdo con los cálculos del área de finanzas se requiere hacer un comparativo de lo programado con lo alcanzado por cada promotor, en cuanto a visitas diarias, colocación de productos, cobranza, etc.

Con el fin de detectar obstáculos para el alcance de los objetivos e implementar controles más eficientes.

Por otro lado es importante apoyar a los promotores con una página web, para agilizar las ventas, entrega por paquetería, de esta manera la inversión en equipo de reparto disminuiría y los costos de mantenimiento también.

### 3.3 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

#### 3.3.1 Datos de la inversión

Comercializadora de zapatos Junior pretende iniciar operaciones en 2017, la inversión es por un monto de \$571,503.17 del cual están tramitando un crédito por un 30% para emprendedores a través de la Secretaría de Economía, el resto lo aportarían los tres socios y después de seis meses los proveedores otorgan crédito por quince días por compras realizadas cada mes.

Tabla No. 1 Relación de la inversión

Acta constitutiva	\$	5,000.00
Cámaras de seguridad	\$	20,000.00
Equipo de transporte	\$	450,000.00
Equipo de computo	\$	20,000.00
Equipo de oficina	\$	10,000.00
Inventario	\$	66,502.17
	\$	571,502.17

Los inversionistas no tienen en mente promociones por el momento, piensan poner el precio a sus productos ganando un 60% sobre el costo es decir si el producto les cuesta \$150. Más el 60% sería precio de venta de \$240,

Ellos realizaron el siguiente presupuesto de gastos que esperan tener en el primer mes de arranque:

Tabla No. 2: Relación de Gastos Fijos mensuales

<b>Gastos Fijos mensuales:</b>		diario	mensual	total
secretaria	1	\$ 267.00	\$ 8,010.00	
promotores	3	\$ 450.00	\$ 40,500.00	
obreros	0	\$ -	\$ -	
vigilante	0	\$ -	\$ -	
cargadores	3	\$ 250.00	\$ 22,500.00	
limpieza	1	\$ 170.00	\$ 5,100.00	\$ 76,110.00
Hon. Gte Gral	1		\$ 15,000.00	
Gte Mkt y con	2	\$ 14,000.00	\$ 28,000.00	
Contador	1		\$ 2,000.00	\$ 45,000.00
	12			\$ 121,110.00
luz			\$ 5,000.00	
tel e internet			\$ 1,500.00	días
gasolina			\$ 12,000.00	20
prestaciones			\$ 29,433.56	
renta			\$ 4,000.00	meses año
promociones			\$ -	12
uniformes	\$ 600.00	12	\$ 600.00	\$ 52,533.56
			mensual	<b>\$ 173,643.56</b>

Sin embargo tienen dudas sobre:

¿Cómo saber si la determinación del precio que ellos hicieron es correcta?

¿Cómo saber si la comercializadora es capaz de soportar esos beneficios económicos que pretenden para las escuelas?

¿Cómo saber cuántos promotores serán necesarios y cuántas unidades deben vender para cubrir costos y generar utilidades?

¿Cómo saber cuántas escuelas visitar?

Estas dudas serán despejadas hasta después de haber aplicado las herramientas de la administración financiera para obtener los indicadores que permitan tomar las decisiones apropiadas.

### 3.3.2 Aplicación de las herramientas de la administración financiera



Para empezar es necesario conocer el tamaño del mercado y determinar si es suficiente y capaz de generar y aportar utilidades a la empresa. Para lo cual se encontró lo siguiente:

El Municipio de Veracruz cuenta con 218 escuelas primarias de gobierno, de las cuales solo se investigaron 121 encontrando que estas tienen 28,619 estudiantes actualmente, en promedio puede decirse que son 237 estudiantes por escuela, si se generaliza se podría decir que en las 218 escuelas hay en promedio 51,561 estudiantes. Por lo tanto este sería el mercado potencial de la Comercializadora Junior, claro está que hay competencia muy fuerte porque hay muchas personas que venden por catálogo y aparte las grandes zapaterías de años en la ciudad. Por estas razones es que se proponen las estrategias de realizar alianzas y ofrecer crédito y donaciones a las escuelas. Sin embargo esto debe presupuestarse para saber si es posible y que metas deben fijarse y alcanzarse.<sup>41</sup>

Después de conocer el mercado potencial el siguiente paso es hacer una clasificación e identificación de costos fijos y variables, mismos que servirán en la determinación del precio del calzado, posteriormente se determinará el punto de equilibrio y el costo volumen utilidad y de esta forma poder establecer objetivos de venta para cada promotor de forma diaria.

### **Identificación de costos variables**

Es necesario recordar que los zapatos se traen de León Guanajuato y por lo tanto se considera el flete para lo cual se hizo un cubicaje quedando de la siguiente manera:

Tabla No3: Determinación de costos variables por par

---

<sup>41</sup> <http://www.snie.sep.gob.mx/SNIESC/>

<b>CUBICAJE DEL FLETE</b>					
	Container	Palet	Caja de	Cajas zapato	Palets por
	40 pies	madera	zapato	por palet	Container
ancho	2.44	1	0.3	3	2
largo	12.19	1.2	0.4	3	10
alto	2.59	1.2	0.2	6	2
				54	40
					2160

<b>COSTO DEL FLETE POR PAR DE ZAPATOS</b>	
Costo por flete	\$35,000
Pares por cada flete	2160
<b>Costo de flete por par</b>	<b>\$16.20</b>

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Costo variable por par	\$ 146.55				
bolsa	\$ 3.50				
flete	\$ 16.20				
<b>COSTO VARIABLE POR PAR</b>	<b>\$ 166.26</b>	<b>\$ 174.57</b>	<b>\$ 183.30</b>	<b>\$ 192.46</b>	<b>\$ 202.08</b>

### Consideraciones inflacionarias

Cabe aclarar que hay variables que serán movidas por cuestiones inflacionarias

De acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla No 4: Variaciones inflacionarias

Concepto	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Costo variable unitario	100%	105%	105%	105%	105%
Gastos de operación	100%	107%	107%	107%	107%
Precio de Venta	100%	105%	105%	105%	105%

### Determinación del precio de venta

Para determinar el precio de venta se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo variable}}{1 - \text{margen de utilidad}}$$

El margen de utilidad deseada por unidad vendida es de 60.641% quedando de la siguiente manera, incluyendo los incrementos por inflación:

Tabla No 5: Determinación de precios por año con y sin iva.

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1.- Precio de Venta</b>	\$ 422.41	\$ 443.53	\$ 465.71	\$ 488.99	\$ 513.44
<b>Precio de Venta con IVA</b>	\$ 490.00	\$ 514.50	\$ 540.22	\$ 567.23	\$ 595.59

### Identificación de costos fijos de operación.

Solo se presenta un trimestre y elevado al año, por ser repetitivo, ya que finalmente será afectado también por la inflación:

Tabla N0 6: Presupuestos de Costos Fijos

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS 2017</b>				
	ENE	FEB	MAR	Total anual 2017
luz	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
tel e internet	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
gasolina	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
prestaciones	\$ 29,433.56	\$ 29,433.56	\$ 29,433.56	\$ 353,202.76
renta	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00
aseguradora	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
uniformes	\$ 7,200.00	\$ -	\$ -	\$ 7,200.00
SUELDOS		\$ -	\$ -	\$ -
secretaria	\$ 8,010.00	\$ 8,010.00	\$ 8,010.00	\$ 96,120.00
promotores	\$ 40,500.00	\$ 40,500.00	\$ 40,500.00	\$ 486,000.00
obreros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
vigilante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
cargadores	\$ 22,500.00	\$ 22,500.00	\$ 22,500.00	\$ 270,000.00
limpieza	\$ 5,100.00	\$ 5,100.00	\$ 5,100.00	\$ 61,200.00
Hon. Gte Gral	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00
Gte Mkt y com	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 336,000.00
Contador	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
	\$ 185,243.56	\$ 178,043.56	\$ 178,043.56	\$ 2,143,722.76

### Determinación del punto de equilibrio

Con los datos anteriores se procede a calcular el punto de equilibrio, para tener un indicador que muestre el punto de venta más bajo en el que puede caer la comercializadora, antes de quebrar. Este cálculo se presenta anual, mensual diario y por promotor.

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{costo variable}}$$

Tabla No. 7: Determinación del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
		2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES AL AÑO		8431.92632	8550.696428	8690.720964	8856.25851	9024.949145
unidades mensuales		702.66	712.56	724.23	738.02	752.08
unidades diarias		41.33	41.92	42.60	43.41	44.24
unidades por promotor diario		13.77765739	13.97172619	14.20052445	14.4710106	14.74664893

### Determinación del costo-volumen-utilidad

Para dar respuesta a la pregunta que se hacían los emprendedores sobre:

¿Cómo saber cuántos promotores serán necesarios y cuántas unidades deben vender para cubrir costos y generar utilidades?

La fórmula de costo-volumen-utilidad es de gran valor para despejar esta duda, incluso sirve porque proporciona cifras para el establecimiento de objetivos de venta diaria por cada promotor.

Para la sustitución de la fórmula se parte del supuesto de que los impuestos son ISR 30%, PTU 10%, que los inversionistas desean una utilidad después de impuestos de un 6% sobre la inversión inicial siendo esta de \$571, 502.17 equivalente a \$34,290.13 mensual y \$411,481.56 anuales. Obteniendo los siguientes resultados:

$$CVU = \frac{\text{Costo fijo} + (\text{utilidad} / 1 - \text{impuesto})}{\text{Precio de venta} - \text{costo variable}}$$

Tabla No 8: Determinación de Costo-volumen-utilidad e impuestos

<b>COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD</b>						
		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
UNIDADES AL AÑO		11109.78	11100.71	11119.11	11169.01	11227.57
unidades mensuales		925.82	925.06	926.59	930.75	935.63
unidades diarias		54.46	54.42	54.51	54.75	55.04
unidades por promotor diario		18.1532432	18.13840803	18.16848495	18.2500206	18.34570607
		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	ISR	30%	30%	30%	30%	30%
	PTU	10%	10%	10%	10%	10%
	TOTAL TAX	40%	40%	40%	40%	40%

Con esta información se puede proceder a la elaboración de los presupuestos y los Estados Financieros Proforma, para culminar con la evaluación del proyecto y poder analizar si las estrategias planteadas permiten alcanzar los objetivos de la administración estratégica.

### **Presupuesto del crédito bancario**

Con este se puede observar y considerar los pagos que deben realizarse mes con mes y anual, para incluirlos en el presupuesto de efectivo y los Estados Financieros Proforma. La tasa que se pagará es del 12% más iva, se realizarán pagos iguales mensuales durante un plazo de dos años.

Tabla No 9: Amortización del crédito

TASA		12%				
TASA CON IVA		13.92%				
PAGOS al año		12				
TASA AL PERIODO		1.1600000%				
PERIODOS		24				
PAGO PERIODICO		\$ 8,225				
<b>AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO</b>						
				100%	16%	
períodos	meses	saldo insoluto	Amort a cap	interés	IVA	PAGO
1	ene-17	\$ 17,1451	\$ 6,237	\$ 1715	\$ 274	\$ 8,225
2	feb	\$ 165,214	\$ 6,309	\$ 1652	\$ 264	\$ 8,225
3	mar	\$ 158,905	\$ 6,382	\$ 1589	\$ 254	\$ 8,225
4	abril	\$ 152,523	\$ 6,456	\$ 1525	\$ 244	\$ 8,225
5	may	\$ 146,067	\$ 6,531	\$ 1461	\$ 234	\$ 8,225
6	jun	\$ 139,536	\$ 6,607	\$ 1395	\$ 223	\$ 8,225
7	jul	\$ 132,929	\$ 6,683	\$ 1329	\$ 213	\$ 8,225
8	ago	\$ 126,246	\$ 6,761	\$ 1262	\$ 202	\$ 8,225
9	sept	\$ 119,485	\$ 6,839	\$ 1195	\$ 191	\$ 8,225
10	oct	\$ 112,646	\$ 6,919	\$ 1126	\$ 180	\$ 8,225
11	nov	\$ 105,727	\$ 6,999	\$ 1057	\$ 169	\$ 8,225
12	dic-17	\$ 98,728	\$ 7,080	\$ 987	\$ 158	\$ 8,225
13	ene-18	\$ 91,648	\$ 7,162	\$ 916	\$ 147	\$ 8,225
14	feb	\$ 84,486	\$ 7,245	\$ 845	\$ 135	\$ 8,225
15	mar	\$ 77,240	\$ 7,329	\$ 772	\$ 124	\$ 8,225
16	abr	\$ 69,911	\$ 7,414	\$ 699	\$ 112	\$ 8,225
17	may	\$ 62,497	\$ 7,500	\$ 625	\$ 100	\$ 8,225
18	jun	\$ 54,996	\$ 7,587	\$ 550	\$ 88	\$ 8,225
19	jul	\$ 47,409	\$ 7,675	\$ 474	\$ 76	\$ 8,225
20	ago	\$ 39,733	\$ 7,764	\$ 397	\$ 64	\$ 8,225
21	sept	\$ 31,969	\$ 7,855	\$ 320	\$ 51	\$ 8,225
22	oct	\$ 24,114	\$ 7,946	\$ 241	\$ 39	\$ 8,225
23	nov	\$ 16,169	\$ 8,038	\$ 162	\$ 26	\$ 8,225
24	dic-18	\$ 8,131	\$ 8,131	\$ 81	\$ 13	\$ 8,225

Sumando los rubros de amortización se podrá conocer el monto a abonar a capital en el 2017 y 2018 de la misma forma para intereses e IVA. Obteniendo los siguientes resultados.

Tabla No. 10: Totales de amortización, intereses e iva.

	2017	2018
amortización	\$ 79,803	\$ 91,648
intereses	\$ 16,295	\$ 6,083
iva	\$ 2,607	\$ 973

### Cédula de cobranza

En esta tabla se podrá apreciar las ventas con IVA por mes y los meses en que se cobran, hasta terminar el primer año, para lo cual se tomó en cuenta las semanas por mes, las temporadas altas, pero sobre todo que se minimiza la venta partiendo del supuesto que solo van a comprar una vez zapatos en el año escolar, para castigar el proyecto y medir su resistencia ante escenarios de crisis. Cabe recordar que dentro de las estrategias de venta está el crédito para pagar en ocho semanas y por si fuera poco en el mes de diciembre no se registran ventas por no estar seguro de que los padres deseen comprar zapatos escolares, pero se repone porque en temporada alta se vende el doble (agosto).

Tabla No 11: Cédula de Cobranza por mes 2017

CÉDULA DE COBRANZA 2017							
SEMANAS		4	3	4	2	5	
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	
No PAGOS		8	8	8	8	8	8
PAGOS MES VENTA		4	4	4	4	4	5
VENTAS	VENTAS con IVA						
PARES	PESOS						
ENE	925.82 \$	453,645.26	\$ 226,822.63	\$ 226,822.63			
FEB	925.82 \$	453,645.26		\$ 226,822.63	\$ 226,822.63		
MAR	925.82 \$	453,645.26			\$ 226,822.63	\$ 226,822.63	
ABR	925.82 \$	453,645.26				\$ 226,822.63	\$ 226,822.63
MAY	925.82 \$	453,645.26					\$ 283,528.29
JUN	925.82 \$	453,645.26					
JUL	925.82 \$	453,645.26					
AGO	1851.63 \$	907,290.52					
SEP	925.82 \$	453,645.26					
OCT	925.82 \$	453,645.26					
NOV	925.82 \$	453,645.26					
DIC	0.00 \$	-					
	11109.78	TOTAL 2017	\$ 226,822.63	\$ 453,645.26	\$ 453,645.26	\$ 453,645.26	\$ 510,350.92

		SEMANAS	4	2	2	4
			JUN	JUL	AGOSTO	SEP
		No PAGOS	8	8	8	8
		PAGOS MES VENTA	4	4	4	4
		VENTAS				
		VENTAS con IVA				
		PARES				
		PESOS				
ENE	925.82	\$ 453,645.26				
FEB	925.82	\$ 453,645.26				
MAR	925.82	\$ 453,645.26				
ABR	925.82	\$ 453,645.26				
MAY	925.82	\$ 453,645.26	\$ 170,116.97			
JUN	925.82	\$ 453,645.26	\$ 226,822.63	\$ 226,822.63		
JUL	925.82	\$ 453,645.26		\$ 226,822.63	\$ 226,822.63	
AGO	1851.63	\$ 907,290.52			\$ 453,645.26	\$ 453,645.26
SEP	925.82	\$ 453,645.26				\$ 226,822.63
OCT	925.82	\$ 453,645.26				
NOV	925.82	\$ 453,645.26				
DIC	0.00	\$ -				
	11109.78	TOTAL 2017	\$ 396,939.60	\$ 453,645.26	\$ 680,467.89	\$ 680,467.89

		SEMANAS	5	4	2	41
			OCT	NOV	DIC	TOTAL
		No PAGOS	8	8	8	
		PAGOS MES VENTA	5	4	4	
		VENTAS				
		VENTAS con IVA				
		PARES				
		PESOS				
ENE	925.82	\$ 453,645.26				\$ 453,645.26
FEB	925.82	\$ 453,645.26				\$ 453,645.26
MAR	925.82	\$ 453,645.26				\$ 453,645.26
ABR	925.82	\$ 453,645.26				\$ 453,645.26
MAY	925.82	\$ 453,645.26				\$ 453,645.26
JUN	925.82	\$ 453,645.26				\$ 453,645.26
JUL	925.82	\$ 453,645.26				\$ 453,645.26
AGO	1851.63	\$ 907,290.52				\$ 907,290.52
SEP	925.82	\$ 453,645.26	\$ 226,822.63			\$ 453,645.26
OCT	925.82	\$ 453,645.26	\$ 283,528.29	\$ 170,116.97		\$ 453,645.26
NOV	925.82	\$ 453,645.26		\$ 226,822.63	\$ 226,822.63	\$ 453,645.26
DIC	0.00	\$ -			\$ -	\$ -
	11109.78	TOTAL 2017	\$ 510,350.92	\$ 396,939.60	\$ 226,822.63	\$ 5,443,743.09



### Cédula de pago a proveedores

Hasta el sexto mes los proveedores conceden crédito a la comercializadora en la cual la compra del mes se paga en la quincena del siguiente mes. En la siguiente tabla se presenta la fecha en que se paga la compra realizada, misma que al corte del año se convierte en cuentas por pagar a proveedores, registrado en el Balance General Proforma.

Tabla No. 12: Cédula de pago a proveedores

CEDULA DE COMPRAS Y PAGO A PROVEEDORES									
15 días de crédito de las compras del mes a partir del sexto mes o sea junio									
COMPRAS 2017		junio	julio	agosto	sep	oct	nov	dic	ene-18
junio	\$ 153,921.84	\$ -	\$ 153,921.84						
julio	\$ 153,921.84			\$ 153,921.84					
agosto	\$ 153,921.84				\$ 153,921.84				
septiembre	\$ 153,921.84					\$ 153,921.84			
octubre	\$ 153,921.84						\$ 153,921.84		
noviembre	\$ 153,921.84							\$ 153,921.84	
diciembre	\$ 153,921.84								\$ 153,921.84

<b>COMPRAS 2018</b>		DIC	ene-19
diciembre	\$ 161,485.85		\$ 161,485.85
<b>COMPRAS 2019</b>		DIC	ene-20
diciembre	\$ 169,841.31		\$ 169,841.31
<b>COMPRAS 2020</b>		DIC	ene-21
diciembre	\$ 179,133.69		\$ 179,133.69
<b>COMPRAS 2021</b>		DIC	ene-22
diciembre	\$ 189,076.54		\$ 189,076.54

### Presupuesto de efectivo

Este documento permite concentrar todas las entradas y salidas reales de efectivo en el momento en que suceden, dando como resultado final anual el saldo en efectivo que se encuentra en la cuenta de bancos y que servirá para iniciar el siguiente año como a continuación se presenta.

Tabla No 13: Presupuesto de Efectivo

<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>CONCEPTO</b>					
SALDO INICIAL BANCOS	\$0	\$767,985	\$1,370,824	\$2,044,179	\$2,728,148
<b>MAS ENTRADAS PERÍODO</b>					
Aportaciones de los socios	\$400,052				
Préstamo bancario	\$17,1451				
IVA trasladado (ventas)	\$750,861	\$787,760	\$828,519	\$873,850	\$922,353
Ventas totales	\$4,692,882	\$4,923,499	\$5,178,246	\$5,461,559	\$5,764,704
<b>Total de entradas</b>	<b>\$6,015,245</b>	<b>\$6,479,244</b>	<b>\$7,377,590</b>	<b>\$8,379,588</b>	<b>\$9,415,205</b>
<b>MENOS SALIDAS PERÍODO</b>					
Materia prima producto 1	\$1,693,140	\$1,776,344	\$1,868,254	\$1,970,471	\$2,079,842
Donación a escuela	\$469,288.20	\$492,349.92	\$517,824.65	\$546,155.94	\$576,470.43
pago a proveedores	\$0	\$153,922	\$161,486	\$169,841	\$179,134
gastos de operación	\$2,143,723	\$2,293,783	\$2,454,348	\$2,626,153	\$2,809,983
interes pagado	\$6,295	\$6,083	\$0	\$0	\$0
IVA acreditable (Credito y compras)	\$273,510	\$285,188	\$298,921	\$315,275	\$332,775
provisión PTU	\$0	\$9,101	\$3,931	\$2,104	\$871
provisión ISR	\$0		\$28,646	\$21,441	\$13,441
adquisición inventario	\$66,502	\$0	\$0	\$0	\$0
Acta Constitutiva Notario	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$0
adquisición edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
adquisición cámaras de seguridad	\$20,000	\$0	\$0	\$0	\$0
adquisición equipo transporte	\$450,000	\$0	\$0	\$0	\$0
adq. Equipo de computo	\$20,000	\$0	\$0	\$0	\$0
adq. Equipo de oficina	\$10,000	\$0	\$0	\$0	\$0
amortización capital del crédito	\$79,803	\$91,648	\$0	\$0	
<b>TOTAL DE SALIDAS</b>	<b>\$5,247,260</b>	<b>\$5,108,420</b>	<b>\$5,333,411</b>	<b>\$5,651,440</b>	<b>\$5,992,515</b>
<b>SALDO FINAL EN BANCOS</b>	<b>\$767,985</b>	<b>\$1,370,824</b>	<b>\$2,044,179</b>	<b>\$2,728,148</b>	<b>\$3,422,690</b>

### Cédula de depreciación de activos fijos

En esta tabla se encuentra el desglose por año en que se va depreciando la inversión realizada en activos no circulantes o fijos, importante información para ser incluida en los Estados Financieros Proforma.

Tabla No. 14: Cédula de depreciación de activos fijos

CÉDULA DE DEPRECIACION DEL ACTIVO FIJO							
Activo	MOI		2017	2018	2019	2020	2021
EDIFICIO	\$0	5%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
CAMARAS DE SEGURIDAD	\$20,000	30%	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$2,000	\$0
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$450,000	25%	\$112,500	\$112,500	\$112,500	\$112,500	
EQUIPO DE COMPUTO	\$20,000	30%	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$2,000	
EQUIPO DE OFICINA	\$10,000	10%	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
TOTAL DEPRECIACIONES			\$125,500	\$125,500	\$125,500	\$117,500	\$1,000
DEPRECIACION ACUMULADA			\$125,500	\$251,000	\$376,500	\$494,000	\$495,000

### Estado de Resultados Proforma

Este documento permite determinar la utilidad o pérdida de un año de trabajo de la empresa, además permitirá demostrar si las estrategias planteadas son suficientes y alcanzables para la generación de utilidades.

Tabla No. 15: Estado de Resultados Proforma

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA						
CONCEPTO		2017	2018	2019	2020	2021
<b>VENTAS</b>						
<b>TOTAL DE VENTAS (A)</b>		\$4,692,882	\$4,923,499	\$5,178,246	\$5,461,559	\$5,764,704
<b>(-) COSTOS VARIABLES:</b>						
<b>TOTAL DE COSTOS VARIABLES</b>		\$1,847,062	\$1,937,830	\$2,038,096	\$2,149,604	\$2,268,918
<b>(=) CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>		\$2,845,820	\$2,985,669	\$3,140,151	\$3,311,955	\$3,495,786
<b>MENOS:</b>						
(-) Gastos de operación		\$2,143,723	\$2,293,783	\$2,454,348	\$2,626,153	\$2,809,983
(-) DONACIONES	10%	\$469,288.20	\$492,349.92	\$517,824.65	\$546,155.94	\$576,470.43
<b>TOTAL</b>		\$2,613,011	\$2,786,133	\$2,972,173	\$3,172,309	\$3,386,454
(-) Depreciaciones		\$125,500	\$125,500	\$125,500	\$117,500	\$1,000
<b>(=) Utilidades antes intereses e impuestos</b>		\$107,309	\$74,036	\$42,478	\$22,147	\$108,332
(-) Gastos financieros:						
intereses pagados		\$6,295	\$6,083	\$0	\$0	\$0
<b>(=) UDI</b>		\$910,14	\$67,953	\$42,478	\$22,147	\$108,332
IMPUESTO A PAGAR		\$0.00	\$28,646.11	\$21,440.59	\$13,440.61	\$7,012.78
<b>(=) UDII</b>		\$910,14.41	\$39,306.58	\$21,037.37	\$8,706.06	\$101,319.40
Provisión PTU	10%	\$9,101.44	\$3,930.66	\$2,103.74	\$870.61	\$10,131.94
Utilidad Neta		\$819,12.97	\$35,375.92	\$18,933.63	\$7,835.45	\$91,187.46
Provisión Reserva Legal	5%	\$4,096	\$1,769	\$947	\$392	\$4,559
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$77,817</b>	<b>\$33,607</b>	<b>\$17,987</b>	<b>\$7,444</b>	<b>\$86,628</b>

En 2017 la utilidad del ejercicio fue de \$77,817 disminuyendo gradualmente llegando en 2020 a \$7,444 e incrementando en 2021 a \$86,628 producto de las depreciaciones.

Tabla No 16: Determinación del Impuesto Sobre la Renta

CALCULO DEL COEFICIENTE DE UTILIDAD		2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD		\$9104.41	\$67,952.68	\$42,477.96	\$22,446.66	\$108,332.18
(/) Ingresos Acumulables		\$4,692,881.98	\$4,923,499.21	\$5,178,246.47	\$5,461,559.42	\$5,764,704.28
(=) Coeficiente de Utilidad		0.0194	0.0138	0.0082	0.0041	0.0188

  

CALCULO DEL ISR		2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Acumulables		\$4,692,882	\$4,923,499	\$5,178,246	\$5,461,559	\$5,764,704
( x) Coeficiente de Utilidad			0.0194	0.0138	0.0082	0.0041
(=) Ingresos Gravables			\$95,487	\$71,469	\$44,802	\$23,376
(x) Tasa ISR			30%	30%	30%	30%
(=) Impuesto Determinado			\$ 28,646.11	\$ 21,440.59	\$ 13,440.61	\$ 7,012.78

### Balance General Proforma

En este documento se podrá visualizar y analizar los derechos y obligaciones de la comercializadora durante cinco años de trabajo, de la misma forma esta información es relevante para la aplicación de las razones financieras, mismas que servirán para emitir un diagnóstico de la empresa y detectar sus puntos débiles.

Tabla No. 17: Balance General Proforma

<b>BALANCE GENERAL PROFORMA</b>						
	<b>INICIO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
BANCOS	\$0	\$767,985	\$1,370,824	\$2,044,179	\$2,728,148	\$3,422,690
INVENTARIOS	\$66,502	\$66,502	\$66,502	\$66,502	\$66,502	\$66,502
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IVA acreditable		\$273,510	\$558,698	\$857,619	\$1,172,894	\$1,505,669
TOTAL ACT. CIR	\$66,502	\$1,077,997	\$1,996,024	\$2,968,300	\$3,967,544	\$4,994,861
<b>ACTIVO FIJO</b>						
TERRENO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
EDIFICIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
CAMARAS DE SEGURIDAD	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000
EQUIPO DE COMPUTO	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
EQUIPO DE OFICINA	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
DEPRECIACIÓN	\$0	\$25,500	\$251,000	\$376,500	\$494,000	\$495,000
TOTAL ACT. FIJO	\$500,000	\$374,500	\$249,000	\$23,500	\$6,000	\$5,000
ACTA CONSTITUTIVA	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$571,502</b>	<b>\$1,487,497</b>	<b>\$2,250,024</b>	<b>\$3,096,800</b>	<b>\$3,978,544</b>	<b>\$5,004,861</b>

<b>PASIVO CIRCULANTE</b>						
PROVEEDORES	\$0	\$153,922	\$16,148	\$169,841	\$179,134	\$189,077
IMPUESTO X PAGAR	\$0	\$0	\$28,646	\$21,441	\$13,441	\$7,013
PTUX PAGAR	\$0	\$9,101	\$3,930.7	\$2,104	\$871	\$1,132
IVA trasladado	\$0	\$750,861	\$1,538,621	\$2,367,140	\$3,240,990	\$4,163,343
PRESTAMO BANCARIO	\$79,803	\$91,648	\$0	\$0		
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$79,803</b>	<b>\$1,005,532</b>	<b>\$1,732,684</b>	<b>\$2,560,526</b>	<b>\$3,434,435</b>	<b>\$4,369,564</b>
PRESTAMO LARGO PLAZO	\$91,648	\$0	\$0	\$0		
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$171,451</b>	<b>\$1,005,532</b>	<b>\$1,732,684</b>	<b>\$2,560,526</b>	<b>\$3,434,435</b>	<b>\$4,369,564</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$400,052	\$400,052	\$400,052	\$400,052	\$400,052	\$400,052
<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$4,096</b>	<b>\$5,864</b>	<b>\$6,811</b>	<b>\$7,203</b>	<b>\$11,762</b>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$0	\$77,817	\$33,607	\$17,987	\$7,444	\$86,628
<b>UTIL EJER ANTERIOR</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$77,817</b>	<b>\$111,424</b>	<b>\$129,411</b>	<b>\$136,855</b>
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>\$400,052</b>	<b>\$481,964</b>	<b>\$517,340</b>	<b>\$536,274</b>	<b>\$544,109</b>	<b>\$635,297</b>
<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$571,502</b>	<b>\$1,487,497</b>	<b>\$2,250,024</b>	<b>\$3,096,800</b>	<b>\$3,978,544</b>	<b>\$5,004,861</b>

### Evaluación económica

Después de haber elaborado los presupuestos y estados financieros proforma se cuenta la información suficiente para realizar la evaluación económica del proyecto y obtener los indicadores que permitirán tomar la decisión apropiada sobre la administración estratégica. Primero se calculará el rendimiento sobre la inversión, después el periodo de recuperación, posteriormente el valor presente neto y el índice de rentabilidad para terminar con la tasa interna de retorno.

Tabla No. 18: Rendimiento sobre la inversión

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN					
	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODOS	1	2	3	4	5
UTILIDAD	\$77,817.32	\$33,607.12	\$17,986.95	\$7,443.68	\$86,628.09
					\$223,483.16
ROI =	UTILIDAD DEL EJERCICIO PROMEDIO		\$44,696.63	8%	UTIL PROMEDIO
	INVERSIÓN		\$571,502.17		\$44,696.63

En cuanto al rendimiento sobre la inversión la Comercializadora Junior en promedio de cinco años obtuvo 8%.

Tabla No 19: Periodo de Recuperación

PERIODO DE RECUPERACIÓN					
	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODOS					
F.E.	\$123,514.68	\$67,459.10	\$143,486.95	\$124,943.68	\$87,628.09
ACUMULADO	\$123,514.68	\$190,973.79	\$334,460.74	\$459,404.42	\$547,032.51

En cuanto al periodo de recuperación en cinco años solo recupera \$547,032.51 de una inversión inicial de \$571,502.17.

Tabla No 20: Valor Presente Neto.

VALOR PRESENTE NETO					
	PERIODOS	FLUJOS EFECT	FACTOR	V.P.	AÑO
TMAR	0				
19%	1	\$123,514.68	0.840336134	\$103,793.85	2017
	2	\$67,459.10	0.706164819	\$47,637.25	2018
	3	\$143,486.95	0.593415814	\$85,147.43	2019
	4	\$124,943.68	0.498668751	\$62,305.51	2020
	5	\$87,628.09	0.419049371	\$36,720.50	2021
			∑ V P	\$335,604.53	
			(-) INVERSIÓN	\$571,502.17	
			V.P.N.	-\$235,897.64	

En cuanto al valor presente neto el resultado es negativo siendo este de (\$235,897.64)

<b>INDICE DE</b>	$\Sigma$ V P	\$335,604.53	\$	<b>0.59</b>
<b>RENTABILIDAD =</b>	(/) INVERSIÓN	\$571,502.17		

El índice de rentabilidad significa que gana \$.59 centavos por cada peso invertido. Y la tasa interna de retorno es de -1.45%

Tabla No 21: Tasa Interna de Retorno

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>						
		PERIODOS	FLUJOS EFECTIVO	FACTOR	V.P.	AÑO
		0	0	ACTUALIZACIÓN		
<b>TIR</b>	<b>-1.45398%</b>	1	\$123,514.68	1.014754292	\$125,337.06	2017
		2	\$67,459.10	1.029726273	\$69,464.41	2018
		3	\$143,486.95	1.044919156	\$149,932.26	2019
		4	\$124,943.68	1.060336198	\$132,482.31	2020
		5	\$87,628.09	1.075980708	\$94,286.13	2021
				$\Sigma$ V P	\$571,502.17	
				(-) INVERSIÓN	\$571,502.17	
				<b>V.P.N.</b>	<b>\$0.00</b>	

### Razones Financieras

Estas son herramientas de análisis financiero para identificar puntos fuertes y débiles de una empresa desde distintos ámbitos de su quehacer. Para lo cual se obtuvieron estos resultados.

Tabla No 22: Razones de Liquidez y Endeudamiento

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>						
<b>1.- RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
a) CIRCULANTE (=)	Activo Circulante	1.102	1.152	1.159	1.155	1.143
	Pasivo corto Plazo					
b) ACIDA (=)	Activo Circulante (-) Inventario	1.036	1.114	1.133	1.136	1.128
	Pasivo corto Plazo					
<b>2.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
c) DEUDA (=)	Pasivo total	67.60%	77.01%	82.68%	86.32%	87.31%
	Activo Total					
d) APLANCAMIENTO(=)	Pasivo total	2.086	3.349	4.775	6.312	6.878
	Capital Contable					
e) COBERTURA DE INTERESES (=)	Utilidades de operación	6.586	12.171	#####	#####	#####
	Interés pagados					

En cuanto a la solvencia refleja estabilidad durante los cinco años y no depende de los inventarios. Sin embargo en materia de deuda es todo lo opuesto manifiesta incrementos y más apoyo externo en relación a cada peso aportado.

Tabla No 23: Razones de Actividad

<b>3.- RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
f) ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo de venta	27.77	29.14	30.65	32.32	34.12
	Inventario					
g) PERÍODO PROMEDIO CTAS. X COBRAR	CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0
	Ventas a crédito diarias					
h) PERÍODO PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	Proveedores	30.42	30.42	30.42	30.42	30.42
	Costo de venta diario					
i) PRODUCTIVIDAD INVERSIÓN TOTAL	Ventas Netas	3.155	2.188	1.672	1.373	1.152
	Inversión total					
j) PRODUCTIVIDAD INVERSIÓN FIJA	Ventas Netas	12.53	19.77	41.93	910.26	1152.94
	Inversión Fija					



Su rotación de inventario es buena y su periodo de pago es constante, su productividad en la inversión fija es muy buena no así con la inversión total.

Tabla No 24: Razones de Rentabilidad

<b>4.- RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
k) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Utilidad Bruta	60.64%	60.64%	60.64%	60.64%	60.64%
	Ventas Netas					
l) MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta	1.745%	0.719%	0.366%	0.143%	1.582%
	Ventas Netas					
m) RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN	Utilidad Neta	5.51%	1.57%	0.61%	0.20%	1.82%
	Inversión Total					
n) RENDIMIENTO SOBRE CAP CONT	Utilidad Neta	20.27%	7.31%	3.65%	1.46%	16.62%
	Capital Contable - Util Ejercicio					

La comercializadora tiene 60.64% de margen de utilidad bruta por cada par de zapato que vende, sin embargo al quitar costos fijos de operación y la donación se reduce hasta un 1.74% en 2017 y 1.58% en 2021, es decir los costos de operación son muy altos.

El rendimiento sobre la inversión en 2017 es de 5.51% no llega al 6% deseado al principio porque no se incluyó en los costos fijos las donaciones, ni las depreciaciones porque este último inflaría mucho los volúmenes de venta y por cuestiones inflacionarias estos rendimientos disminuyen a .20% en 2020 y empiezan a recuperarse en 2021 a 1.82%; por otro lado el rendimiento para capital contable también ofrecen cifras desalentadoras porque en 2017 es de 20.27% disminuye a 1.46% en 2020 y sube a 16.62% en 2021.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este capítulo se puede llegar a las siguientes conclusiones

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Para concluir cabe recordar que esta investigación tiene como objetivo general demostrar que las herramientas de la administración financiera son útiles para la toma de decisiones en los proyectos de la administración estratégica de las empresas y que se ampara en los beneficios que le proporciona a la misma tales como:

- Reducción del riesgo y la incertidumbre de los escenarios;
- Permite analizar los distintos escenarios e identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para que opere un proyecto;
- Permite implementar los programas presupuestales existentes a partir de los errores identificados, para hacerlos realmente eficaces y eficientes;
- Permite efectuar ahorros al darle seguimiento a su aplicación;
- Permite eficientar el aprovechamiento de los recursos, con tramos de control cortos, entre otros.

Después de haber realizado la investigación documental y resuelto el caso para demostrar de acuerdo a la hipótesis, que; si se utilizan las herramientas de la administración financiera entonces se pueden tomar mejores decisiones en proyectos de la administración estratégica. Se llega a la conclusión de aceptar la

hipótesis como verdadera, ya que se logró demostrar que la propuesta de los emprendedores de la Comercializadora Junior no es rentable porque no permite alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el capítulo tres; específicamente la estrategia de donación que los inversionistas quieren utilizar como llave para aperturar mercado y cerrar la alianza estratégica con el Secretario de Educación en Veracruz. Además también se detectó que los sueldos están altos en relación a los del mercado laboral de la zona, por lo tanto ante estos hallazgos se sugiere.

## 4.2 SUGERENCIAS

Después de haber resuelto el caso de la Comercializadora Junior, se identificaron como focos rojos dos rubros que pueden ser modificados y efectuar cambios significativos en los resultados financieros, estos son: los sueldos ya que de acuerdo al mercado laboral son altos y por lo tanto se ven reflejados en los rendimientos de la Comercializadora y las donaciones las cuales se recomienda bajar el porcentaje de 10% a 5% y sigue siendo atractivo para las escuelas, con estos cambios se podrían tener los siguientes resultados:

En el rubro de gastos fijos mensuales antes del ajuste se incurría en \$173,643.56 y después del ajuste solo serían de \$157,667.94 manifestando un ahorro de 10.13%

Tabla No 25: Gatos Fijos Mensuales Ajustados

<b>Gastos Fijos mensuales:</b>		diario	mensual	total
secretaria	1	\$ 250.00	\$ 7,500.00	
promotores	3	\$ 400.00	\$ 36,000.00	
obreros	0	\$ -	\$ -	
vigilante	0	\$ -	\$ -	
cargadores	3	\$ 230.00	\$ 20,700.00	
limpieza	1	\$ 150.00	\$ 4,500.00	\$ 68,700.00
Hon. Gte Gral	1		\$ 14,000.00	
Gte Mkt y con	2	\$ 13,000.00	\$ 26,000.00	
Contador	1		\$ 2,000.00	\$ 42,000.00
	12			\$ 110,700.00

luz			\$ 3,000.00	
tel e internet			\$ 800.00	días
gasolina			\$ 12,000.00	20
prestaciones			\$ 26,567.94	
renta			\$ 4,000.00	meses año
promociones			\$ -	12
uniformes	\$ 600.00	12	\$ 600.00	\$ 46,967.94
			mensual	<b>\$ 157,667.94</b>

Pero estas reducciones también se reflejan en el punto de equilibrio y en el costo-volumen-utilidad de manera favorable. Por ejemplo antes

Tabla No 26: Costo-volumen-utilidad sin ajustar

COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD						
		2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES AL AÑO		11109.78	11100.71	11119.11	11169.01	11227.57
unidades mensuales		925.82	925.06	926.59	930.75	935.63
unidades diarias		54.46	54.42	54.51	54.75	55.04
unidades por promotor diario		18.1532432	18.13840803	18.16848495	18.2500206	18.34570607

Ahora con el ahorro en costos fijos, permitiendo que se pueda incrementar el ISR:

Tabla No 27: Costo-volumen-utilidad ajustado con incremento en ISR

COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD						
		2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES AL AÑO		10361.38	10381.26	10425.66	10498.74	10577.82
unidades mensuales		863.45	865.11	868.81	874.90	881.49
unidades diarias		50.79	50.89	51.11	51.46	51.85
unidades por promotor diario		16.93035739	16.9628454	17.03539555	17.1548114	17.28402748
	ISR	30%	31%	32%	33%	34%

Hay una reducción en las unidades a vender anual y diaria. En cuanto a las donaciones se puede visualizar en el Estado de Resultados importantes cambios en las utilidades del ejercicio. Por ejemplo antes en 2017 la utilidad del ejercicio era de \$77,817; reduciendo las donaciones a 5% la utilidad del ejercicio en 2017 sería de \$291,953, en 2020 era de \$7,444, con la reducción sería de \$204,756 en 2021 era de \$86,628 con la reducción sería de \$300,858.

Tabla No 28: Estado de Resultados Proforma ajustado con 5% donación

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA</b>						
CONCEPTO		2017	2018	2019	2020	2021
<b>VENTAS</b>						
<b>TOTAL DE VENTAS (A)</b>		\$4,376,748	\$4,604,404	\$4,855,302	\$5,133,804	\$5,431,097
<b>(-) COSTOS VARIABLES:</b>						
<b>TOTAL DE COSTOS VARIABLES</b>		\$1,722,635	\$1,812,238	\$1,910,989	\$2,020,603	\$2,137,615
<b>(=) CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>		\$2,654,112	\$2,792,166	\$2,944,313	\$3,113,200	\$3,293,482
<b>MENOS:</b>						
(-) Gastos de operación		\$1,952,015	\$2,088,656	\$2,234,862	\$2,391,303	\$2,558,694
(-) DONACIONES	5%	\$218,837.40	\$230,220.19	\$242,765.09	\$256,690.18	\$271,554.84
<b>TOTAL</b>		\$2,170,853	\$2,318,877	\$2,477,627	\$2,647,993	\$2,830,249
(-) Depreciaciones		\$125,500	\$125,500	\$125,500	\$117,500	\$1000
<b>(=) Utilidades antes intereses e impuestos</b>		\$357,760	\$347,789	\$341,186	\$347,707	\$462,234
(-) Gastos financieros:						
intereses pagados		\$6,295	\$6,083	\$0	\$0	\$0
<b>(=) UDI</b>		\$341,465	\$341,706	\$341,186	\$347,707	\$462,234
<b>IMPUESTO A PAGAR</b>		\$0.00	\$107,767.94	\$108,097.81	\$108,226.93	\$110,352.80
(=) UDII		\$341,465.21	\$233,938.24	\$233,088.07	\$239,480.37	\$351,880.86
Provisión PTU	10%	\$34,146.52	\$23,393.82	\$23,308.81	\$23,948.04	\$35,188.09
<b>Utilidad Neta</b>		\$307,318.69	\$210,544.42	\$209,779.26	\$215,532.33	\$316,692.77
Provisión Reserva Legal	5%	\$15,366	\$10,527	\$10,489	\$10,777	\$15,835
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$291,953</b>	<b>\$200,017</b>	<b>\$199,290</b>	<b>\$204,756</b>	<b>\$300,858</b>

Para no extenderse mucho con la reducción de gastos fijos y las donaciones se puede obtener la siguiente evaluación económica.

El ROI se incrementaría de 8% a 42%

Se recuperaría la inversión en dos años y no más de cinco como anteriormente

El valor presente neto sería de \$357,315.63 y no negativo

El índice de rentabilidad aumentaría de \$.59 centavos a \$1.63 por cada peso invertido

La TIR aumentaría -1.45% a 44.90% positivo

En cuanto a las razones financieras, las más alarmantes eran las de deuda y apalancamiento, obteniendo la siguiente mejoría:

En 2017 de la proporción de deuda con diez por ciento de donación era de 67.6% con cinco por ciento de donación bajo a 57.82% llegando a 2021 de 87.31% a 71.81% de igual forma con el apalancamiento se puede ver resultados a favor por

ejemplo en 2017 por cada peso aportado se debía \$2.08 al reducir la donación bajo a \$1.37 lo mismo ocurrió en 2021 de cada peso aportado se debía \$6.87 y al reducir el porcentaje de donación cambia a \$2.54

Tabla No 29: Razones de endeudamiento con 5% de donación

<b>2.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
c) DEUDA (=)	Pasivo total	57.82%	65.19%	68.95%	71.29%	71.81%
	Activo Total					
d) APLANCAMIENTO(=)	Pasivo total	1.371	1.873	2.221	2.483	2.547
	Capital Contable					

Tabla No 30: Razones de endeudamiento con 10% de donación

<b>2.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
c) DEUDA (=)	Pasivo total	67.60%	77.01%	82.68%	86.32%	87.31%
	Activo Total					
d) APLANCAMIENTO(=)	Pasivo total	2.086	3.349	4.775	6.312	6.878

En cuanto a las razones de actividad también manifiesta cambios, aunque un poco contradictorios, por ejemplo en la rotación de inventario con 5% de donación en 2017 es de 25.90 veces y con donación del 10% era de 27.77 veces, esta contrariedad es resultado de la disminución en costos fijos y que los volúmenes de venta responden a la fórmula de costo-volumen-utilidad:

Tabla No 31: Razones de actividad con 5% de donación

<b>3.- RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
f) ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo de venta	25.90	27.25	28.74	30.38	32.14
	Inventario					

Tabla No 32: Razones de actividad con 10% de donación

<b>3.- RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
f) ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo de venta Inventario	27.77	29.14	30.65	32.32	34.12

Las razones de rentabilidad nos proporcionan información importante para la toma de decisiones, por ejemplo en el margen de utilidad bruta no hubo variación eso significa que los costos variables son constantes y no se afectaron, sin embargo en el margen de utilidad neta si hay cambios significativos cuando se reduce el porcentaje de donación; con 10% de donación en 2017 obteníamos solo el 1.74% al reducirla a 5% el margen aumento a 7.02% de la misma manera hubo incrementos en los otros años. En el rendimiento sobre la inversión también se puede observar incrementos significativos, de la misma manera con el rendimiento sobre el capital contable. Esto puede apreciarse mejor en las tablas siguientes:

Tabla No 33: Razones de rentabilidad con Donación 5%

<b>4.- RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
k) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Utilidad Bruta Ventas Netas	60.64%	60.64%	60.64%	60.64%	60.64%
l) MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta Ventas Netas	7.022%	4.573%	4.321%	4.198%	5.831%
m) RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN	Utilidad Neta Inversión Total	18.33%	7.98%	5.78%	4.61%	5.38%
n) RENDIMIENTO SOBRE CAP CONT	Utilidad Neta Capital Contable - Util Ejercicio	73.98%	29.33%	22.60%	18.93%	23.30%

Tabla No 34: Razones de rentabilidad con donación de 10%

4.- RAZONES DE RENTABILIDAD		2017	2018	2019	2020	2021
k) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Utilidad Bruta	60.64%	60.64%	60.64%	60.64%	60.64%
	Ventas Netas					
l) MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta	1.745%	0.719%	0.366%	0.143%	1.582%
	Ventas Netas					
m) RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN	Utilidad Neta	5.51%	1.57%	0.61%	0.20%	1.82%
	Inversión Total					
n) RENDIMIENTO SOBRE CAP CONT	Utilidad Neta	20.27%	7.31%	3.65%	1.46%	16.62%
	Capital Contable - Util Ejercicio					

Ante estos cambios se puede sugerir a los inversionistas la disminución en el porcentaje de donación y el ajuste de los sueldos, con esto se demuestra la efectividad de las herramientas de la administración financiera aplicadas a las estrategias de la administración estratégica.

Además el porcentaje que se estaría atendiendo es solo del 20% es decir todavía hay mercado suficiente por ganar y a pesar de esto la rentabilidad ya es prometedora. Véase la siguiente tabla:

Tabla No 35: Proporción de mercado atendido

	2017	2018	2019	2020	2021
Estudiantes Municipio de Veracruz	51562	51562	51562	51562	51562
Oferta de la comercializadora	10361.38	10381.26	10425.66	10498.74	10577.82
Proporción de mercado atendida	20.09%	20.13%	20.22%	20.36%	20.51%



## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Ortega Castro, Alfonso. INTRODUCCION A LAS FINANZAS. McGraw Hill. México. 2002.
- 2.- Montalvo Claros, Oscar G. "ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA. EL CORTO PLAZO" Univ. Mayor de San Andrés Fac. Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administración de Empresas, 2012
- 3.- Thompson Strickland, ADMINISTRACION ESTRATEGICA: Concepto y Casos Mc Graw Hill 2014
- 4.- Haime, Levy, Luis, *PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA*, 9ª. ed., México, Isef, 2010.
- 5.- Perdomo, Moreno, Abraham, *PLANEACIÓN FINANCIERA PARA ÉPOCAS NORMAL Y DE INFLACIÓN*, 6ª. ed. México, Thomson, 2010
- 6.- Shuckett, Donald, *et al.*, *TÉCNICAS FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA*, México, Limusa, 1979.
- 7.- Brigham, Eugene, *et al.*, *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*, 12ª. ed., México, Thomson, 2012.
- 8.- Ochoa, Setzer, Guadalupe, *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*, México, McGraw Hill, 2002.
- 9.- Van, Horne, James, *et al.*, *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*, 11ª. ed., México, Prentice Hall, 2002.
- 10.- Gitman, Lawrence, *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*, 12ª. ed., Pearson, México, 2012.

- 11.-Ramírez, Padilla, David Noel, *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*, México, Mc Graw Hill, 2012
- 12.- Warren, Carl, *et al.*, *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*, 6ª. ed., México, Thomson, 2010.
- 13.- Schall, Lawrence, *et al.*, *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*, México, McGraw Hill, 1988.
- 14.- Besley,Eugene. *FINANZAS CORPORATIVAS*, México, McGraw Hill. 2012.
- 15.- Pérez-Fadón Martínez, José Javier. *LA EMPRESA FAMILIAR. FISCALIDAD, ORGANIZACIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR*. CISS, 2005
- 16.- Daft Richard L., *ADMINISTRACIÓN*,México, Editorial Thomson, Sexta Edición, 2011.
- 17.- Hitt Michael A., *ADMINISTRACIÓN*, México, Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Edición 2006.
- 18.- Koontz Harold, *et al*, *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL*, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A .de C.V., décimo tercera edición, 2008, México, D.F.
- 19.- Robbins, Stephen P. y Coulter Mary, *ADMINISTRACIÓN* ;Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Edición Décima,2010; Estado de México,
- 20.- Universidad Autónoma Veracruz, *MANUAL PARA ELABORACIÓN DE TESIS DE LICENCIATURA*, Boca del Río, Ver., México
- 21.- Hill, Charles. *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Edit. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009.
- 22.- Lamb, Hair, Mc Daniel. *MARKETING*, México, Editorial Thomson, 2010.

## ANEXOS

<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO SUELDOS AJUSTADOS Y 5% DE DONACIÓN</b>						
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
CONCEPTO						
SALDO INICIAL BANCOS	\$0	\$975,735	\$1,794,550	\$2,634,873	\$3,502,862	
MAS ENTRADAS PERÍODO						
Aportaciones de los socios	\$400,052					
Préstamo bancario	\$17,145.1					
IVA trasladado (ventas)	\$700,280	\$736,705	\$776,848	\$821,409	\$868,976	
Ventas totales	\$4,376,748	\$4,604,404	\$4,855,302	\$5,133,804	\$5,431,097	
<b>Total de entradas</b>	<b>\$5,648,530</b>	<b>\$6,316,843</b>	<b>\$7,426,700</b>	<b>\$8,590,085</b>	<b>\$9,802,934</b>	
<b>MENOS SALIDAS PERÍODO</b>						
Materia prima producto 1	\$1,579,082	\$1,661,218	\$1,751,739	\$1,852,220	\$1,959,480	
Donación a escuela	\$218,837.40	\$230,220.19	\$242,765.09	\$256,690.18	\$271,554.84	
pago a proveedores	\$0	\$143,553	\$151,020	\$159,249	\$168,384	\$178,135
gastos de operación	\$1,952,015	\$2,088,656	\$2,234,862	\$2,391,303	\$2,558,694	
interes pagado	\$6,295	\$6,083	\$0	\$0	\$0	
IVA acreditable (Credito y compras)	\$255,260	\$266,768	\$280,278	\$296,355	\$313,517	
provisión PTU	\$0	\$34,147	\$23,394	\$23,309	\$23,948	
provisión ISR	\$0		\$107,768	\$108,098	\$108,227	
adquisición inventario	\$66,502	\$0	\$0	\$0	\$0	
Acta Constitutiva Notario	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$0	
adquisición edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
adquisición cámaras de seguridad	\$20,000	\$0	\$0	\$0	\$0	
adquisición equipo transporte	\$450,000	\$0	\$0	\$0	\$0	
adq. Equipo de computo	\$20,000	\$0	\$0	\$0	\$0	
adq. Equipo de oficina	\$10,000	\$0	\$0	\$0	\$0	
amortización capital del crédito	\$79,803	\$91,648	\$0	\$0		
<b>TOTAL DE SALIDAS</b>	<b>\$4,672,795</b>	<b>\$4,522,294</b>	<b>\$4,791,827</b>	<b>\$5,087,224</b>	<b>\$5,403,804</b>	
<b>SALDO FINAL EN BANCOS</b>	<b>\$975,735</b>	<b>\$1,794,550</b>	<b>\$2,634,873</b>	<b>\$3,502,862</b>	<b>\$4,399,130</b>	

<b>BALANCE GENERAL PROFORMA AJUSTADO SUELDOS Y 5% DONACIÓN</b>						
	<b>INICIO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
BANCOS	\$0	\$975,735	\$1,794,550	\$2,634,873	\$3,502,862	\$4,399,130
INVENTARIOS	\$66,502	\$66,502	\$66,502	\$66,502	\$66,502	\$66,502
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IVA acreditable		\$255,260	\$522,029	\$802,307	\$1,098,662	\$1,412,179
<b>TOTAL ACT. CIR</b>	<b>\$66,502</b>	<b>\$1,297,497</b>	<b>\$2,383,081</b>	<b>\$3,503,682</b>	<b>\$4,668,026</b>	<b>\$5,877,811</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
TERRENO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
EDIFICIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
CAMARAS DE SEGURIDAD	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000
EQUIPO DE COMPUTO	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
EQUIPO DE OFICINA	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
DEPRECIACIÓN	\$0	\$125,500	\$251,000	\$376,500	\$494,000	\$495,000
<b>TOTAL ACT. FIJO</b>	<b>\$500,000</b>	<b>\$374,500</b>	<b>\$249,000</b>	<b>\$123,500</b>	<b>\$6,000</b>	<b>\$5,000</b>
ACTA CONSTITUTIVA	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$571,502</b>	<b>\$1,676,997</b>	<b>\$2,637,081</b>	<b>\$3,632,182</b>	<b>\$4,679,026</b>	<b>\$5,887,811</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>						
PROVEEDORES	\$0	\$143,553	\$151,020	\$159,249	\$168,384	\$178,135
IMPUESTO X PAGAR	\$0	\$0	\$107,768	\$108,098	\$108,227	\$110,353
PTUX PAGAR	\$0	\$34,147	\$23,393.8	\$23,309	\$23,948	\$35,188
IVA trasladado	\$0	\$700,280	\$1,436,984	\$2,213,833	\$3,035,241	\$3,904,217
PRESTAMO BANCARIO	\$79,803	\$91,648	\$0	\$0		
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$79,803</b>	<b>\$969,627</b>	<b>\$179,166</b>	<b>\$2,504,488</b>	<b>\$3,335,800</b>	<b>\$4,227,892</b>
PRESTAMO LARGO PLAZO	\$91,648	\$0	\$0	\$0		
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$171,451</b>	<b>\$969,627</b>	<b>\$179,166</b>	<b>\$2,504,488</b>	<b>\$3,335,800</b>	<b>\$4,227,892</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$400,052	\$400,052	\$400,052	\$400,052	\$400,052	\$400,052
<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$15,366</b>	<b>\$25,893</b>	<b>\$36,382</b>	<b>\$47,159</b>	<b>\$62,993</b>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$0	\$291,953	\$200,017	\$199,290	\$204,756	\$300,858
<b>UTIL EJER ANTERIOR</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$291,953</b>	<b>\$491,970</b>	<b>\$691,260</b>	<b>\$896,016</b>
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>\$400,052</b>	<b>\$707,370</b>	<b>\$917,915</b>	<b>\$1,127,694</b>	<b>\$1,343,226</b>	<b>\$1,659,919</b>
<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$571,502</b>	<b>\$1,676,997</b>	<b>\$2,637,081</b>	<b>\$3,632,182</b>	<b>\$4,679,026</b>	<b>\$5,887,811</b>

EVALUACIÓN AJUSTADA CON SUELDOS Y 5% DONACIONES						
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN						
	2017	2018	2019	2020	2021	
PERIODOS	1	2	3	4	5	Σ
UTILIDAD	\$291,952.75	\$200,017.20	\$199,290.30	\$204,755.72	\$300,858.14	\$1,196,874.10
<b>ROI =</b>	UTILIDAD DEL EJERCICIO PROMEDIO		\$239,374.82	<b>42%</b>	UTIL PROMEDIO	
	INVERSIÓN		\$571,502.17		\$239,374.82	

PERIODO DE RECUPERACIÓN					
	2017	2018	2019	2020	2021
F.E	\$337,650.12	\$233,869.18	\$324,790.30	\$322,255.72	\$301,858.14
ACUMULADO	\$337,650.12	\$571,519.30	\$896,309.60	\$1,218,565.32	\$1,520,423.45

INVERSIÓN (-) FLUJO EFECTIVO ACUMULADO = FALTANTE (/) FLUJO DE EFECTIVO DEL SIGUIENTE AÑO (\*) 365 DIAS = DIAS SIGUIENTE AÑO  
 \$571,502.17 \$337,650.12 \$233,869.18 \$233,869.18 365 (=) 364.9732661

Se recupera en dos años

VALOR PRESENTE NETO					
	PERIODOS	FLUJOS EFECT	FACTOR	V.P.	AÑO
T.M.A.R	0				
19%	1	\$337,650.12	0.840336134	\$283,739.60	2017
	2	\$233,869.18	0.706164819	\$165,150.19	2018
	3	\$324,790.30	0.593415814	\$192,735.70	2019
	4	\$322,255.72	0.498668751	\$160,698.86	2020
	5	\$301,858.14	0.419049371	\$126,493.46	2021
			Σ V P	\$928,817.80	
			(-) INVERSIÓN	\$571,502.17	
			V.P.N.	\$357,315.63	

#### INDICE DE RENTABILIDAD

Σ V P \$928,817.80 \$ 1.63  
 (/) INVERSIÓN \$571,502.17

TIR 44.9026180%

TASA INTERNA DE RETORNO					
	PERIODOS	FLUJOS EFECTIVO	FACTOR	V.P.	AÑO
	0		ACTUALIZACIÓN		
44.90262%	1	\$337,650.12	0.690118656	\$233,018.65	2017
	2	\$233,869.18	0.47626376	\$111,383.41	2018
	3	\$324,790.30	0.328678506	\$106,751.59	2019
	4	\$322,255.72	0.226827169	\$73,096.35	2020
	5	\$301,858.14	0.156537661	\$47,252.17	2021
			Σ V P	\$571,502.17	
			(-) INVERSIÓN	\$571,502.17	
			V.P.N.	\$0.00	