

10621  
141

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"APLICACION DE LOS METODOS DE ANALISIS  
FINANCIEROS PARA EL AUXILIO DE LA ADMINISTRACION  
ESTRATEGICA DENTRO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
JUAN CARLOS SALAZAR PAREDES

ASESOR C.P. JOSE FRANCISCO ASTORGA Y CARREON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2003

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE

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

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

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

"Análisis de los Métodos de Análisis Financiero para el  
Auxilio de la Administración Estratégica dentro de la Micro.  
empresa "Alianza Telecom"

que presenta el pasante Juan Carlos Salazar Revilla  
con número de cuenta: 0426527-7 para obtener el título de:

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Enero de 2003

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>
VOCAL	<u>C.P. José Luis Garmubino Guerrero</u>
SECRETARIO	<u>C.P. José Francisco Estorco y Cervera</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. César Galo Ramírez Herrera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Celia Eugenia Galicia Leano</u>

## **Dedicatorias.....**

### **A mis padres**

Antes que nada por haberme dado la vida, después por enseñarme a como  
Conducirme a través de esta sin tener tantos tropiezos, a todos esos ratos  
De problemas que tuvieron que pasar por mi culpa y en general por ser unos  
Padres tan consecuentes.

"Gracias". Los quiere su Hijo por siempre.....

### **A mi abuelita**

Por ser como una segunda madre para mi, por todos aquellos consejos que  
Recibia de usted, a veces directamente otras tantas al observarla como arreglaba  
Los problemas con una facilidad y de la mejor forma debido a la experiencia  
Que el tiempo le dio.

Este trabajo también se lo dedico a usted abuelita Leonor, la Quiere su nieto.  
Cuidese mucho.....

## **Agradecimientos.....**

### **A la UNAM FES-Cuautitlan:**

Por que estoy orgulloso de ser de la UNAM y más aun  
De ser de la FESC; a mi Universidad le debo muchas  
Satisfacciones, ilusiones y momentos inolvidables, mi  
Forma de corresponder a todo lo que ha dado es  
Llevar en alto su nombre y sus colores.....

### **A mi asesor y Jurado:**

A Francisco Astorga, Por su disposición de orientar y ayudar  
A los alumnos que terminamos nuestros estudios, por ser  
Una persona que siempre esta en contacto con nosotros  
Con el único objetivo de ayudar.  
A los miembros de mi jurado, por su tiempo y colaboración  
En el desarrollo de este trabajo.....

### **A mis profesores:**

Por que sin duda alguna a todos ellos les debo algo de lo que  
Soy y muchos de ellos me empezaron a formar como  
Profesional y me inculcaron ese sentimiento PUMA, que  
Que siempre llevare conmigo.....

# Indice

## Planteamiento del Problema

### Hipótesis

### Objetivos

### Introducción

### Abreviaturas

## Capítulo 1 "Aspectos Generales de las PYMES"

Definición de Micro, Mediana y Pequeña Empresa y Características de estas.	1
Centros de Servicios de las Pymes.	3
Lugar que ocupan las PYMES en el mercado Nacional, Sus principales Deficiencias y como combatirías.	9
Estrategias aplicables a las PYMES	12
Disparadores de Decisión	22
Nuevas ventajas que esta ofreciendo la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico a las Pymes.	25

## Capítulo 2 "La Administración Estratégica"

Definición, Implantación y Proceso de la Administración Estratégica.	28
Fuerzas Internas y Externas que influyen en las PYMES y el modelo general de la Administración Estratégica.	30
La Administración Estratégica en la realización de planes de Negocios y los beneficios que se obtienen con la utilización de esta.	35

## Capítulo 3 "El Análisis Financiero"

Métodos de Análisis Financieros.	38
Importancia del Análisis Financiero para la detección de problemas en las empresas.	58

Utilización de los Métodos de Análisis Financiero para la realización de planes estratégicos.	61
Aplicación de los Métodos de Análisis Financieros para la elaboración de Proyectos de Inversión.	62
<b>Capítulo 4 “Aplicación practica de los Métodos de Análisis Financieros el para Auxilio de la Administración Estratégica en una Pequeña empresa de Servicios.</b>	<b>64</b>
<b>Conclusiones</b>	
<b>Bibliografía</b>	

### **Planteamiento del Problema:**

Identificar las ventajas que se logran con la aplicación de los métodos de análisis financieros para el auxilio de la Administración Estratégica dentro de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), Así como localizar las diferentes tipos de estrategias aplicables a las PYMES y también nombrar las facilidades que se les están brindando a estas, las diferentes organizaciones tanto publicas como privadas.

### **Hipótesis**

Con la Aplicación de los métodos de análisis financieros con auxilio a la administración estratégica, sé pueden llevar a cabo una serie de estrategias, con bases más sólidas y metódicas. Y con mejores resultados, Aplicándola a las PYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa.)

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Demostrar los beneficios qué se obtienen en la Administración Estratégica con la aplicación de los Métodos de Análisis Financieros para la elaboración de un plan de negocios en las PYMES.

#### **Objetivos Particulares:**

Comprender y Analizar los requisitos para constituir una Microempresa.

Analizar las ventajas qué se les ofrece a las pequeñas empresas.

Ver las políticas del gobierno qué afectan a las PYMES.

Observar qué nivel de competencia existe a nivel nacional para las Pymes.

**Buscar las Estrategias con las que cuentan las PYMES.**

**Conocer la tecnología actual con que cuentan las PYMES.**

**Comprender el beneficio que tiene la Administración estratégica en las PYMES.**

**Analizar los métodos de Análisis Financieros más importantes.**

**Enunciar las Ventajas que se ofrecen en la utilización de los métodos de análisis financieros.**

## **Introducción**

En el trabajo de tesis que se les presenta se observarán los aspectos generales de la Micro, Pequeña y Mediana, como son la definición, los requisitos que se necesitan para la constitución de la Microempresa las distinciones que existen entre estas así como los centros de servicios que se les otorga a las micro, pequeña y mediana empresa.

También se tocará el tema de las facilidades que le esta otorgando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MPYMES).

Se analizaran algunas estrategias aplicables a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, así como algunos factores que influyen para incrementar el nivel de ventas.

Se mencionara el lugar que ocupan las MPYMES a nivel Nacional.

Por otro lado se estudiará el tema de la Administración Estratégica con la finalidad de complementarla con los Métodos de Análisis Financieros.

De los Métodos de Análisis Financieros se verán los más importantes y algunos de estos serán utilizados en beneficio de la Administración Estratégica.

Al utilizar estos Métodos de análisis financieros se enunciarán las facilidades que se le ofrece a la Administración Estratégica así como a la empresa que utiliza a la Administración Estratégica apoyada en los Métodos de Análisis Financieros.

En la ultima parte de esta tesis se tratará un caso práctico de una Microempresa que en la actualidad esta funcionando, aplicándole todo lo antes mencionado así



como las recomendaciones que debe de seguir para mejorar el mejoramiento de esta.

Se vera tanto la definición, proceso e implantación de la Administración Estratégica en las Mpymes.

Se explicaran las fuerzas Internas y externas que influyen en MPYMES, su modelo general y la Administración Estratégica para la realización de Estrategias.

Se explicaran los métodos de análisis mas importantes, su aplicación y su importancia para la detección de problemas.

## Abreviaturas Utilizadas

PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas.
FAMPYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
FIDECAP	Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas.
MPYMES	Micros, Pequeñas y Medianas Empresas.
SECOFI	Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.
KM	Knowledge Management
MR	Mercadotecnia Relacional
INFONAVIT	Fondo Nacional de Vivienda
I.V.A.	Impuesto Sobre el Valor Agregado
R.F.C.	Registro Federal de Contribuyentes
SHCP	Secretaria de Hacienda y Crédito Publico.
I.S.R.	Impuesto Sobre la Renta
I.A.	Impuesto al Activo



## Capítulo 1 "Aspectos Generales de las PYMES".

### Definición de la Empresa Micro, Mediana y Pequeña Empresa, y Características de estas.

Para poder explicar lo que es una empresa micro, mediana y grande empresa comenzaremos por explicar lo que es una empresa, una empresa es: Cualquier organización comercial, caracterizada por su energía e iniciativa, ingenio, destreza y adaptabilidad.

O bien

Es una organización en la cual se encuentran un grupo de personas, que trabajan en conjunto para conseguir los fines de la organización, los cuales pueden ser lucrativos o no lucrativos, y que se debe constituir de alguna forma en alguna de las que plantea la misma ley.

Si bien una empresa es un grupo de personas, que trabajan en conjunto para conseguir los fines de la organización, los cuales pueden ser lucrativos o no lucrativos, y que se debe constituir de alguna forma en alguna de las que plantea la misma ley, las Pymes son lo mismo nada mas que para poderlas identificar se utilizan diferentes clases de clasificaciones, por el numero de ventas, por la magnitud de la empresa, por el numero de trabajadores., pero nosotros nos apegaremos a la clasificación por numero de trabajadores.

A hora bien para poder identificar que empresa es micro, cual es pequeña y cual es mediana se debe considerar el siguiente cuadro el cual es formulado y clasificado en base al numero de trabajadores, además de considerar el tipo de empresa, ya sea de Servicios, Comercial o Industrial.

Tipo de Empresa	Clasificación por número	Comercio	Servicios
Micro	0-30	1-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20-	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las siguientes son características de las PYMES:

**COMPONENTE FAMILIAR.** Puede ser que un porcentaje muy cercano al cien por ciento de las PYMES sean familiares. La empresa familiar es aquella en la que las decisiones están en manos de una familia, nuclear o extensa. La propiedad está en manos de la familia también.

Puede ser que no sea un dueño absoluto, puede haber varios primos, o incluso accionistas que no sean de la familia, sin embargo, la mayoría accionaria está en manos de la familia.

Estas empresas, a diferencia de las no familiares presentan características especiales. Las decisiones se toman por amistad, o compadrazgo. Algunas veces hay pugnas entre los diferentes miembros de la familia.

**FALTA DE FORMALIDAD.** La mayoría de las PYMES carecen de formalidad. La formalidad como la organización y planeación, más que el cumplimiento de compromisos. Dentro de las empresas no tienen escritos procedimientos, ni políticas, ni programas, no le extraña que una persona le pida una computadora que ya le compraron a otro proveedor, o que alguien le autorice una reparación y el otro diga que está carísima.

**FALTA DE LIQUIDEZ.** La mayoría de las PYMES sufren de problemas de liquidez.

**PROBLEMAS DE SOLVENCIA.** Si el problema de liquidez es grave, el de solvencia es peor aún. Falta de liquidez es tener con que pagar, pero no en efectivo.

Tener cuentas por cobrar, inventarios, etcétera. Falta de solvencia es **NO TENER**. Las PYME's por su falta de planeación y su natural optimismo, tienden a hacer planes para "salvar" su empresa. Estos planes, puesto que están mal fundamentados, la mayoría de las veces no funcionan.

**ADMINISTRACION DEFICIENTE.** Podemos afirmar que las PYMES son técnicamente muy capaces para generar un producto o servicio y hacerlo llegar a los clientes, pero administrativamente son muy deficientes en el manejo de sus recursos. Según la Secretaría de Economía "el 35% de los problemas de una PYME es la necesidad de crédito, pero el otro 65% administración".

## **Centros de Servicios a las Pymes.**

En este presente año están apoyando de una forma sorprendente diferentes organizaciones a las Pymes, como son las organizaciones bancarias, empresas dedicadas a otorgar créditos a si como dependencias gubernamentales como es la Secretaría de Economía y la Administración del Gobierno Federal, el apoyo que están otorgando estos se mencionan a continuación.

Durante el 2001, la administración del gobierno federal orientó sus acciones para impulsar las empresas cuyo capital e infraestructura era insuficiente para procurar un nivel competitivo adecuado a las exigencias del mercado nacional, y las que presentaba con la apertura comercial.

Así, a través de la asignación dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio 2001 de recursos para proyectos de apoyo a los micro, pequeñas y medianas empresas (Mpymes) se inicio la integración de diversos fondos y programas cuyo objetivo principal fue establecer un esquema integral de apoyo empresarial el cual se orientaba a las empresas en su desarrollo y equipamiento tecnológico, de sistemas de calidad, en la obtención de financiamiento y en la identificación de mercados para sus productos, procesos o servicios, así como la integración de cadenas productivas.

A efecto de acoplar los lineamientos de cada programa de acuerdo con los recursos asignados para el presupuesto de egresos del 2002 y considerando los resultados obtenidos, se hizo necesario ampliar en algunos casos la cobertura de los programas, a fin de que los apoyos sean canalizados a las empresas en camino de su desarrollo.

Por tanto, en el Diario Oficial de la Federación del 14 de Marzo del 2002 la Secretaría de Economía dio a conocer los acuerdos por los que se determinan las reglas de operación e indicadores de resultados para asignar subsidios destinados a la operación de los fondos y programas siguientes:

1. Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fampyme).
2. Fondo de Fomento a la integración de cadenas productivas (Fidecap).

El Fampyme, pretende incrementar la competitividad de la Mpymes, a través de la promoción de la asociación empresarial, capacitación y asesoría para que con tales elementos puedan mejorar sus procesos operativos y administrativos de tal forma, que con ello facilite su incursión y participación en los mercados nacional e internacional.

Por otra parte, el presupuesto para operar el Fampyme asciende a \$317'071,200.00.

El Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas

El Fondo de Fomento a la integración de cadenas productivas (Fidecap)

Pretende apoyar la realización de proyectos productivos que permitan integrar las medianas, pequeñas y microempresas a la cadena industrial, comercial y de servicio, a través de la asociación empresarial que promueva y facilite la identificación de oportunidades de negocio; es decir, la apertura de nuevos mercados.

El presupuesto de Egresos de la Federación asigno un monto \$589'200,000.00 para la operación de las asociaciones del Fidecap, recursos que serán administrados por la Secretaría de Economía.

Por otro lado con el objetivo de ofrecer a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) diferentes alternativas para que se desarrollen nuevos canales de distribución. El Grupo Financiero Santander Mexicano, en asociación con el portal de Yahoo! México y Visa Internacional, lanzó dos productos enfocados al desarrollo comercial de estas empresas.

Uno de los productos es Yahoo! Mi empresa, el cual consiste en diseñar un software llamado "Tienda Kit" que ayudará a las Pymes a difundir su negocio de forma virtual, así estas organizaciones podrán crear tiendas o sucursales en línea para incorporarse al comercio electrónico de forma inmediata y a un costo accesible, el cual será de 550 pesos.

Este sistema estará ligado financieramente con la sección de la Pymes en el portal de Internet de Santander Mexicano, además la potencialidad de usuarios que ofrece Yahoo! Es de 8 millones en México y en el Mundo 237 millones, por lo cual resulta alentador colocar los catálogos publicitarios en este sitio, ya que la mayoría de los consumidores podrán interesarse en los productos que se ofrecen.

El otro producto es la tarjeta de crédito Santander, Yahoo! Y Visa la cual cobrará interés de mercado a plazo fijo y servirá para realizar compras por Internet o en los establecimientos tradicionales.

Además de los Servicios antes mencionados en este año se esta ofreciendo a las Pymes diferente clase de información para mejorar su proceso productivo, su administración, su competitividad, etc., estos curso son dados por la Secretaria de Economía, son impartidos en el World Trade Center en el mes de agosto del año 2002.

También las organizaciones Bancarias ofrecen los siguientes créditos en las áreas que se mencionan:

**Financiamiento**

**FIRA**

Fidelcomisos Instituidos en  
Relación con la Agricultura  
Para: Agroindustria y ecología

**BANCOMER**

Credipyme Clásico  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

Credipyme Productivo  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

**BANCOMEXT**

PYME Equipamiento  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

Créditos al Ciclo Productivo  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas  
Agroindustria y ecología

Créditos para la Adquisición  
de Unidades de Equipo  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

**BANORTE**

Credi-Activo  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

**BITAL**

Multicrédito  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

<u>FIFOMI</u>	<u>Fideicomiso de Fomento Minero</u> Para: Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas Minería
<u>FOCOMI</u>	<u>Fondo para la Consolidación de la Microempresa del D.F.</u> Para: Grupos sociales en estado de pobreza
<u>NAFIN</u>	<u>Créditos a Tasa Fija</u> Para: Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas  <u>Créditos a Tasa Variable</u> Para: Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas  <u>Desarrollo de Proveedores del Sector Privado</u> Para: Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas  <u>Programa de Garantías</u> Para: Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
<u>SANTANDER</u>	<u>Banca Empresarial</u> Para: Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
<u>FONAES</u>	<u>Programa de Capital de Riesgo para Empresas Sociales</u> Para: Agroindustria y ecología Grupos sociales en estado de pobreza

BANAMEX

Arrendamiento Financiero  
para Equipo de Transporte  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

Apertura de Crédito con  
Garantía Hipotecaria  
Para: Producción y  
comercialización de pequeñas  
y medianas empresas

Por otro lado también el que está ofreciendo gran apoyo a las Pymes es la Red en Cuestión de Información, como por ejemplo ofrece información sobre lo que sigue:

Financiamiento

Trámites

Oportunidades

Mercado

Cadena Productiva

Exportación

Leyes

Asesoría

Capacitación

Estadísticas

Biblioteca

---

## Soluciones PyME

---

### Padrón SIEM

A demás de que al estar conectado a Internet ayuda a las Pymes:

**Difundir sus productos y/o servicios**

**Obtener información del mercado**

**Capacitarse**

**Intercambiar información con sus clientes/proveedor**

## **Lugar que ocupan las PYMES en el mercado nacional, sus principales deficiencias y como combatirlas.**

En últimas fechas, hay un sector que ha captado un gran interés por parte de los diferentes grupos económicos: la pequeña y mediana empresa (PYME). La importancia de ésta radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existen en nuestro país. Por comentar algunas estadísticas: el 98% de las empresas son PYME (incluidas las microempresas) y ocupan al 64% del personal de la planta productiva del país(fuente: SECOFI).

Pero las PYMES no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional sino también en el internacional. Existen institutos alrededor de todo el mundo que enseñan, ayudan, financian y promueven a las PYME. En Internet hay miles de sitios dedicados a este tema. La respuesta al por qué, es inminente: las grandes empresas (ahora conglomerados multinacionales) acaparan y dominan la economía mundial. Las empresas grandes están desapareciendo para dar paso a los conglomerados y a las PYMES. Ahora las PYMES se dedican a prestar servicios a los conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales.

En últimas fechas, se han visto programas de Hewlett Packard y Microsoft específicos para las PYMES. Microsoft tiene un site específico para soluciones de PYMES. Tiene también un software de Office para las PYMES. HP tiene productos específicos para PYMES.

Novell también lanzó su sistema operativo para pequeños negocios.

¿Por qué el interés tan profundo de todos en las PYMES? Como lo comentamos antes, son muy grandes en número, y requieren servicios y productos de la misma forma que los grandes conglomerados. Si bien las PYMES, no logran tener un consumo individual tan considerable como las multinacionales, en conjunto llegan a consumir más que las mismas grandes empresas.

### **Definitivamente**

los mecanismos para atender a estas empresas, no son los mismos que para las grandes. Como distribuidores o integradores de soluciones, debemos tener presente la necesidad que tienen nuestros clientes.

### **Deficiencias y Soluciones a sus problemas.**

Como se menciona anteriormente en las características de las PYMES, estas también son sus principales deficiencias para recordarlo se describirán nuevamente y además se dará como protegerse de estas.

**COMPONENTE FAMILIAR.** Puede ser que un porcentaje muy cercano al cien por ciento de las PYMES sean familiares. La empresa familiar es aquella en la que las decisiones están en manos de una familia, nuclear o extensa. La propiedad está en manos de la familia también. Puede ser que no sea un dueño absoluto, puede haber varios primos, o incluso accionistas que no sean de la familia, sin embargo, la mayoría accionaria está en manos de la familia. Estas empresas, a diferencia de las no- familiares presentan características especiales. Las decisiones se toman por amistad, o compadrazgo. Algunas veces hay pugnas entre los diferentes miembros de la familia.

**Cómo protegerse.** Usted debe de conocer quien toma la decisión realmente. Puede investigarlo haciéndose amigo de los participantes familiares. Debe de quedar bien con todos (¡sí puede!). Es muy importante que no tome partido hacia alguno de ellos, ya que nunca sabemos para dónde se va a "mover el barco". La persona que decide hoy, probablemente mañana ya no lo haga.

**FALTA DE FORMALIDAD.** La mayoría de las PYMES carecen de formalidad. La formalidad como la organización y planeación, más que el cumplimiento de compromisos. Dentro de las empresas no tienen escritos procedimientos, ni políticas, ni programas, no le extrañe que una persona le pida una computadora que ya le compraron a otro proveedor, o que alguien le autorice una reparación y el otro diga que está carísima.

**Cómo protegerse.** Puede pedirles una orden de compra para formalizar la operación.

**FALTA DE LIQUIDEZ.** La mayoría de las PYME's sufren de problemas de liquidez. Probablemente usted piense que en estos momentos todos tenemos problemas de liquidez, tiene razón, pero en la pequeña empresa es su forma de vivir.

**Cómo protegerse.** Si el número de equipos es considerable para usted, firme un contrato de compraventa, en el cuál especifique cómo se llevará a cabo la transacción. Aclare al cliente que si no le paga en el plazo convenido, retirará los equipos, o le cobrará un interés, sin embargo, si no le ha podido pagar el principal, probablemente no pueda tampoco pagarle los intereses.

**PROBLEMAS DE SOLVENCIA.** Si el problema de liquidez es grave, el de solvencia es peor aún. Falta de liquidez es tener con que pagar, pero no en efectivo. Tener cuentas por cobrar, inventarios, etcétera. Falta de solvencia es NO TENER. Las PYMES por su falta de planeación y su natural optimismo, tienden a hacer planes para "salvar" su empresa. Estos planes, puesto que están mal fundamentados, la mayoría de las veces no funcionan.

Cómo protegerse. Asegúrese de que la empresa va a poder pagarle. Si le pidió algún equipo, y ya se retrasó en el pago, y le pide otro, NO se lo surta. Si ya están empantanado con el problema, trate de negociar, plazos, descuentos, o hasta la devolución del equipo.

Los anteriores son cuatro componentes de los muchos que tiene una PYME. Como lo comente al inicio, lo más importante es que conozca quién y qué para poder satisfacerlo. No todas las PYMES son iguales, ni todas están tan mal como lo describí en el artículo. Si usted está preparado para enfrentar una PYME con las características anteriormente descritas, también estará listo para tratar con una "más tranquila"

## **Estrategias aplicables a las PYMES.**

Antes que nada para poder formular una estrategia se debe contar con la información adecuada. "¡información es poder! ¡La información es uno de nuestros activos más valiosos! Es perfectamente posible tener información valiosa aún al nivel de pequeña empresa, sin gran presupuesto.

Vamos a revisar la cadena de valor agregado de la información. En el nivel más bajo, pero con mayor número de piezas están los datos. Estos están desorganizados, sin orden, sin manera fácil de conocer su contenido. Como en un archivo desordenado, una pila de libros sin clasificar.

Se debe tomar en cuenta que esta información se ordenará para con esto poder generar reportes los cuales deberán tener las siguientes dimensiones.

### **Dimensiones de la Calidad de Datos**

La Calidad de Datos tiene varias dimensiones, relacionadas pero distintas, a continuación describo algunas:

#### **1. Exactitud.**

Mide el grado en que la información refleja lo que está pasando en el negocio (ej. Exactitud de inventarios, exactitud de rutas de fabricación, de listas de materiales, etc.).

#### **2. Totalidad.**

Medición que refleje el grado en que las bases de datos cuentan con toda la información crítica para el negocio.

#### **3. Oportunidad.**

Medición de que la información esté disponible cuando se requiere para tomar una decisión.

#### **4. Relevancia.**

Que la información le sirva a la persona que se la está proporcionando.

#### **5. Nivel de detalle.**

Que la información tenga el nivel de detalle requerido, dependiendo del nivel organizacional y al tipo de decisión al cual este destinada la información.

#### 6. Consistencia.

Que la información sea la misma en todas las áreas o sistemas utilizados por la compañía.

De ahí sigue el conocimiento. Este consiste de información analizada, interpretada y accesible en un formato lógico y ordenado, que permite un uso mucho más productivo de esos materiales. Por supuesto el conocimiento es mucho más valioso que la mera información, pero es también mucho más difícil de encontrar en la forma que uno requiere, y por lo tanto, mucho más escaso. Ya se necesita, muchas veces una labor personal de reflexión y análisis, o un equipo humano que haga esa labor. Y cuesta.

El siguiente nivel es el de inteligencia, específicamente inteligencia de negocios o inteligencia competitiva, para el caso del estratega. Esta ya es mucho más valiosa y, por supuesto, mucho más escasa. Una pieza de inteligencia tiene varias características.

- Está validada. Procede de fuentes confiables y ha sido verificada
- Es oportuna. Para ello está fechada y se sabe con certeza que aún es actual
- No contiene únicamente análisis. Tiene una labor de síntesis, en el sentido de separar lo esencial de lo accesorio, da prioridad a los asuntos por orden de su relevancia al tema que cubre y, lo más importante, llega a conclusiones.
- En muchos casos, incluye proyecciones o escenarios, es decir, discute las consecuencias de las conclusiones a las que llega.

Es claro que muy pocas piezas de información cubren este nivel de valor agregado, y que es bastante difícil encontrar en el mercado la información elaborada del modo que se ha descrito.

El nivel de valor agregado más alto, por supuesto, es el de la sabiduría. Esta ya no está muy disponible para su venta (aunque hay consultores y gurús que quieren convencernos de lo contrario).

La sabiduría se da en la mente del estratega, y es la capacidad de entender los conceptos subyacentes en los distintos niveles de información que posee o a los que tiene acceso y darles aplicación en campos diferentes a aquellos en los que la inteligencia o el conocimiento se generaron.

Es claro que no todos los niveles de información son igualmente útiles. Hoy en día, gracias al Internet, las computadoras y otros instrumentos, las empresas están literalmente ahogándose en información y, en muchos casos, en datos.

Tal vez nunca en la historia de los negocios hubo tanta información disponible, y se le sacó tan poco provecho en proporción a su abundancia.

Después de ordenar la información se pasara a la eliminación de tiempos muertos y el mejoramiento de las tareas cotidianas en lo cual nos podrá ayudar la administración del conocimiento la cual se describirá a continuación.

La nueva moda de la "administración del conocimiento", no es otra cosa que hacer que los conocimientos de la empresa se queden en la misma. Finalmente, ni es moda, ni es nueva. Este sistema se ha venido usando desde la edad media y antes, cuando los artesanos transmitían sus conocimientos a sus aprendices.

Administración del conocimiento (Knowledge Management, KM) significa obtener el mayor provecho de la experiencia del personal de la empresa. Existen básicamente, dos tipos de conocimientos: explícito y tácito. El explícito es el que podemos obtener de manera clara y manifiesta; el que consultamos en un libro por ejemplo. El tácito es el que obtenemos por medio de un experto, es conocimiento implícito; el maestro del taller que sabe cómo reparar el auto, pero él es el único que sabe.

Uno de los grandes problemas de las PYMES es que gran parte del conocimiento que tienen es tácito, de tal manera que cuando el director no se encuentra, no hay ese conocimiento, o peor aún, cuando un empleado se va, se lleva los conocimientos con él, si dejarlos a nadie en la empresa.

KM se puede aplicar en la PYMES de manera muy sencilla. Una forma es convertir el conocimiento tácito en explícito. Esto lo puede lograr entendiendo en que forma aplica el conocimiento el experto. Recuerde que el conocimiento se basa en información y ésta se basa en datos. En orden de lo anterior, lo primero que deberá generar son sus datos. Una vez que tiene los datos, deberá ordenarlos, clasificarlos y analizarlos, para obtener información de ellos. Finalmente deberá conocer el proceso o procedimiento por medio del cual el experto usa esta información para realizar las tareas asignadas. Todo el proceso, deberá estar apoyado por el experto.

KM no es una tarea estática, es un continuo. Cada determinado periodo de tiempo, deberá revisar los conocimientos que tiene para ver si están actualizados. KM presenta los siguientes beneficios:

Personal con menor experiencia puede realizar labores que antes estaban reservadas a personal con experiencia de varios años.

Los colaboradores con más experiencia pueden estar mejorando los procesos y haciendo más productiva a la empresa.

En caso de reubicaciones o renuncias de colaboradores, la sustitución es más sencilla.

Si tiene varias sucursales, puede intercambiar bases de conocimiento.

Para mejorar las utilidades de una empresa hay dos caminos: incrementar las ventas y mantener los gastos o mantener las ventas y reducir los gastos. Nos estamos enfocando en la segunda: reducir gastos. Existen muchos gastos ocultos de los que no nos percatamos en primera instancia. Usted como distribuidor estará interesado en mejorar sus utilidades por lo que deberá tener el mayor cuidado recortando todos los gastos posibles.

No cabe duda que la parte más difícil de la teoría es la práctica. Aún que el término parezca paradójico, créame que es más fácil explicar como bañar a un gato que bañarlo.

En esta sección dirigiré algunas opciones del uso del KM.

¿Qué aplicaciones puede darle a esta base? Solución de problemas, capacitación a empleados nuevos, apoyo a ventas o clarificación de dudas de clientes. Usted deberá de construir una base donde vaya incluyendo todos los problemas y cómo los soluciona. También deberá identificar en qué pierde más tiempo usted o sus colaboradores. Agrupe dichas actividades y revise si alguna podría realizarse en menor tiempo si lograra tener una base de conocimiento. Ahora motive a todos sus colaboradores a que introduzcan todas sus experiencias dentro de esta base. En poco tiempo tendrá una base de conocimientos robusta y de utilidad.

## ESTRATEGIAS DE KM

Morten T. Hansen y Nitin Noria, dividen las estrategias de KM en dos tipos diferentes: de codificación y de personalización (Harvard Business Review, Mar/Apr99, Vol. 77, Issue 2 p106). La estrategia de codificación es usada para productos estándares o problemas repetitivos. La de personalización ajusta mejor para soluciones a la medida.

La codificación persigue como objetivo codificar y almacenar la información dónde haya acceso para todos posteriormente. Si usted decide optar por esta estrategia de KM, el producto o servicio que entrega deberá de ser estandarizado. Estará moviéndose en la disciplina de valor de excelencia operativa (Infochannel 269, 6 diciembre 1999). Aquí tendrá que hacer uso extensivo de la computadora para guardar todos esos datos que genere, para después convertirlos en información y finalmente en conocimiento. Si usted imparte cursos de Word para secretarías, esta es la estrategia ideal. Sin embargo, si usted vende cursos "para optimizar el

manejo de inventarios usando Excel", más le vale que la persona que imparta el curso sepa no sólo manejar Excel, sino sepa de inventarios, de diferentes industrias y pueda resolver los problemas que los alumnos le expongan. La personalización persigue como objetivo el mantener a las personas en contacto. Esta estrategia se asemeja más a la intimidad con el cliente dentro de las disciplinas de los líderes del mercado (Infochannel 269, 6 diciembre 1999). Aquí, usted debe de estar cerca del cliente, y lo que tiene que manejar es una alta capacidad de reacción para atender a los clientes. En la estrategia anterior, lo que usted necesitaba era recabar, almacenar, ordenar y recuperar la información. En esta estrategia, lo que necesita es facilitar el medio, para que las personas puedan compartir sus conocimientos y marcos de referencia. Esta estrategia se basa en las personas, la anterior se basa en la tecnología.

Otra estrategia considerable para mejorar las utilidades de la empresa es la de tener una gran calidad en el servicio que se le este otorgando al cliente, por lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

#### 1. Cultura de servicio.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios dependen de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. Las acciones

de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

## 2. Definición de calidad en el servicio.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato.

La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

## 3. Sensibilidad de los clientes a la calidad.

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

## 4. Parámetros de medición de calidad de los se servicios.

Si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado. Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una

estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

#### 5. Sistema de evaluación de la calidad de los servicios.

Lógicamente, se requiere continuar con el la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

#### 6. Diferencia ante el cliente mediante la calidad.

Como ya se comento en el inciso anterior, un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación: Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

#### 7. Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad. Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de:

planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

#### 9. Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.

Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los clientes. El valor

como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

**Sistemas:** Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes , como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente. **Políticas y procedimientos:** Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

#### 10. Gestión de la calidad del servicio.

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

#### 11. Mercadotecnia relacional (MR) para monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para mejorar los proceso de calidad.

En la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad. La mercadotecnia relacional pretende establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las del servicio.

La información arrojada por la MR será la base para adelantarse a las necesidades de los clientes. La innovación en las respuestas que se den representarán un alto valor en la conservación de los clientes y en la referencia que hagan para atraer nuevos.

El propósito central de la MR consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada prospecto. Con el enfoque de

personalización se ayudaría a reducir el tiempo de cierre de ventas por centrarse en las necesidades, antes de intentar ofrecer beneficios poco significativos ante las necesidades percibidas por el o los decisores de la compra.

A hora bien una estrategia inclinada hacia el servicio o producto que se ofrezca se debe de auxiliar de la innovación y de la creatividad que a continuación se mencionarán.

La creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas.

La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa.

Para éstos últimos la creatividad se puede explicar como un conjunto de cuatro pasos: la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación. La percepción, como su nombre lo indica se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común. Un empleado tal vez vea soluciones para un problema que otras personas no quieren o no pueden ver. El paso de la percepción a puesta en marcha o aplicación no ocurre inmediatamente. Las ideas tiene que pasar por un proceso de incubación.

En algunos casos esas ideas y formas distintas de apreciar la realidad tienen que dejarse en "gestación".

Esto no significa que se quede uno en espera sin hacer nada. Por el contrario, durante este periodo de incubación, los empleados deben recabar una buena cantidad de información pertinente, la cual almacenan, recuperan, analizan, combinan, reordenan y, por último, reconfiguran para realizar algo distinto o dar soluciones nuevas. Este periodo puede durar meses por lo que se requiere ser paciente y al mismo tiempo perseverar hasta que llegue la luz para concretar las ideas en respuestas que se estaban buscando.

La inspiración es fuente de gran satisfacción, pero el trabajo creativo aun no concluye. Se requiere de un esfuerzo adicional para llegar a la innovación, lo cual implica obtener provecho de esa inspiración y convertirla en un producto o servicio útiles, o en un forma diferente de realizar las actividades o funciones. Recuerde la frase referida al inventor T.

Alva Edison, en el sentido que la innovación consistía en el 1% de inspiración y en el 99 % de transpiración, es decir, arduo trabajo y no sólo la genialidad de las ideas.

Normalmente, en la innovación se participa del proceso creativo a otras personas en los proyectos que se han venido trabajando. Esta participación es esencial, porque incluso el mejor de los inventos se podría frustrar o perder, al no obtener la

retroalimentación debida de un tercero que vea con ojos críticos la propuesta innovadora.

Por ultimo uno de los factores de los cuales se puede hacer uso para mejorar y hacer mas sencillo el funcionamiento de las PYMES es el uso de Internet.

El cual puede utilizar para lo siguiente:

- Presencia. Que sus clientes puedan ver que usted está ahí. Que sus posibles clientes sepan a qué se dedica su empresa. Es como un anuncio permanente en un gran directorio mundial. Las grandes ventajas de este "anuncio" es que lo puede cambiar, agrandar, achicar o mejorar cuantas veces quiera.
- Mercadotecnia. Además del punto anterior, puede promover sus productos. Fotos, características, precios, tamaños y tiempos de entrega pueden ser incluidos dentro de su página. Otra vez, la ventaja es la versatilidad, puede dar de alta y de baja líneas o productos, y sus "catalogo" estará permanentemente actualizado.
- Servicio al cliente. Puede recibir quejas, sugerencias, avisos, solicitudes de servicio e inscripciones a un curso por ejemplo. Puede publicar en WEB las preguntas más frecuentes de sus clientes y su contestación. Puede poner dentro de su página un catálogo electrónico, en el cual incluya los modelos, características y precios de los artículos que comercializa. Dentro de la misma página incluirá una forma de pedido, la cual puede ser automatizada. Finalmente solicitará los datos al cliente, para terminar de procesar el pedido de forma tradicional. Como puede observar, si bien no es comercio electrónico, puede ayudar a iniciar, aunque tiene sus limitaciones.
- Comercio electrónico. Puede tener un site automatizado, en el cual sus clientes entren, vean, seleccionen, compren, paguen y esperen recibir. Por su parte, usted solo verá el pedido a surtir en almacén, lo surtirá y mandará por mensajería. El proceso es totalmente automatizado, deberá usar un software para realizar transacciones seguras, para salvaguardar la integridad de los datos de las tarjetas de crédito de sus clientes

## Disparadores de Decisión

Los disparadores de decisión son característicos de una situación que provocan que su cliente deje de procesar información, deje de pensar, deje de investigar y buscar, y tome una decisión.

En ese punto, cuando la persona encuentra esas determinadas circunstancias en la información, se dice a sí misma "es suficiente, a partir de ahora puedo moverme de manera segura en esa dirección, estoy convencido que esta es la elección adecuada y que es lo que tengo que hacer".

Esto ocurre en el preciso momento en que un disparador de decisión es accionado: la bala llega a destino, y la persona toma una decisión.

Estas unidades de información con la capacidad de generar por sí solas acción en una persona y hacer que se defina en una u otra dirección, se denominan disparadores de decisión, y pueden utilizarse como un elemento de influencia para incitar a las personas a acceder a las peticiones que se le formulan.

Es conocido el caso de una Joyería en Arizona. La dueña había comprado una partida de turquesas, que le había sido imposible vender.

A pesar de que la temporada de turistas estaba en su punto máximo, las turquesas provocaban menos atención que cualquiera de los otros productos.

Justo antes de irse a hacer un viaje de compras durante algunos días, la dueña dejó a la empleada del negocio una nota para que remarcara con nuevos precios a todas las turquesas que estaban en exhibición. La nota decía "precio x 1/2", con la esperanza de deshacerse completamente del stock.

A su vuelta una semana después, todas las turquesas se habían vendido.

¿Porqué? ¿había funcionado el gran descuento?

No, había ocurrido justamente lo opuesto.

La vendedora había interpretado que el precio x 1/2 significaba x 2, y todas las turquesas se habían vendido al doble de su precio original.

Involuntariamente la dueña de la joyería había generado un disparador automático de influencia: "Si es más caro, debe ser mejor".

## CONTRASTE

Si usted fuera un vendedor de ropa masculina y un cliente entra en su negocio interesado en un traje y en unas corbatas. ¿qué le mostraría primero?

¿Las corbatas? Si él compra una corbata por \$ 40, considerar luego la compra de un traje por \$ 350 le parecerá mucho dinero.

Pero eligiendo un traje costoso al comienzo, pondrá en juego un interesante disparador de decisión basado en el contraste. Una corbata por \$ 40 le parecerá barata luego de decidir gastar \$ 350 en un traje.

Si usted no muestra primero el producto más costoso a su cliente, estará haciendo que este disparador juegue inversamente contra usted.

El producto más costoso parecerá todavía más caro.

Esto mismo hacen las instituciones de beneficencia y los bomberos al vender rifas y bonos contribución. Primero siempre le enseñarán los bonos y rifas más caros. Primero el de \$ 100, y cuando uno sale espantado por esa propuesta, enseguida le enseñarán que tienen otras opciones, tienen también de \$ 50, de \$ 30, \$ 20, \$ 10 y hasta de \$ 3.

Finalmente a usted le parece que la de \$ 20 no está tan mal, no es gastar tanto como la barbaridad de los \$ 100, ni tan miserable como la de \$ 3, y usted acaba de caer también bajo la influencia del contraste perceptivo.

En los Estados Unidos algunas inmobiliarias utilizan el principio del contraste de manera efectiva pero manipuladora.

En primer lugar le mostrarán casas que se encuentran en un estado que requiere refacciones, baños que necesitarán arreglos, o paredes que ruegan por un color decente de pintura, a un precio alto.

Después de mostrarle un par de propiedades caras en ese estado, lo llevarán a ver casas agradables que se encuentran en mejores condiciones, a un precio razonable. Esta táctica sirve efectivamente para que las casas más lindas aparezcan como si fueran ofertas y oportunidades.

Esta técnica de ofrecer primero el producto más costoso funciona muy bien también con los automóviles. Primero le ofrecerán el modelo de auto por el que está interesado que cuesta U\$S 19.000, y una vez que usted haya decidido que ese es el auto y que lo comprará, ahí ya se sentará con usted el vendedor en su oficina y comenzará a proponerle los adicionales: llantas de deportivas de aleación por U\$S 570, más sistema GPS de navegación satelital por U\$S 420,

más reproductor múltiple de CDs por U\$S 200, más garantía extendida por 5 años por otros U\$S 800.

Cada cosa es ofrecida de a una por vez, y por separado ninguna parece tanto dinero comparado con la inversión de \$ 19.000 que acaba de hacer, y todas parecen adecuadas y deseables.

Importante: Recuerde que para hacer funcionar en su favor la técnica primero debe aguardar que la persona haya tomado la decisión de compra del producto principal y luego ir ofreciendo los adicionales uno a uno.

En este artículo solamente hemos considerado de manera general dos disparadores de decisión: CARO = BUENO, y CONTRASTE

Y esto es sólo la punta del iceberg.

Conocer todos los principios que determinan las creencias y actitudes de las personas y las mueven a actuar, no sólo lo ayudarán a ser una persona más persuasiva y cerrar más ventas con mayores márgenes de ganancia, sino que también le permitirán reconocer y ejercer control sobre los intentos de influencia de otras personas.

## **Nuevas ventajas que esta ofreciendo la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico a las Pymes.**

Una de las oportunidades mas importantes que esta planteando la SHCP es la del nuevo régimen que creo, el cual es el Régimen Intermedio, el cual ofrece una varias ventajas como son las siguientes:

A diferencia del Régimen de Pequeños Contribuyentes, en este régimen si puedes expedir facturas que tus clientes puedan deducir.

No se tiene que llevar una contabilidad formal, solo un libro de Ingresos y egresos, y un registro de Inversiones.

Las compras de los bienes que utilizas en tu empresa las puedes deducir conforme las pagas, y no mediante porcentajes establecidos.

Las personas que pueden pagar el impuesto sobre la renta en el régimen Intermedio son las siguientes:

Comerciales, por ejemplo farmacia, refaccionaría, restaurantes, ferretería, entre otras.

Industriales, como fabricas de ropa, alimentos, calzado, entre otros.

Autotransporte, agrícolas, ganaderas, silvícolas o de pesca.

Para estar en este régimen, además, tus ventas del año anterior no debieron ser mayores a \$ 4 000 000.00.

Asimismo, podrán tributar en este régimen los integrantes, sean personas físicas o morales, de las personas morales del Régimen Simplificado, cuyos ingresos del ejercicio inmediato anterior no excedan de \$10 000 000.00.

Si es que es el primer ejercicio que inician sus actividades, si se puede tributar en este régimen siempre y cuando se calcule que las ventas serán menores a los limites establecidos anteriormente.

Si es que ya se opero en otro tipo de régimen en el periodo anterior, por solo algunos meses, lo que se realizara es lo siguiente, Se sumaran los ingresos obtenidos en cada uno de estos meses y se sacará el promedio y este promedio se multiplicara por el numero de meses que falto de operar en el mes, después se le suma el ingreso total obtenido por ventas en el periodo, si este es menor a lo

establecido anteriormente de acuerdo sea el caso en que se encuentre sea persona moral o física, se podrá tramitar en este régimen.

Las Principales obligaciones de este régimen son las siguientes:

- a) Inscribirse en el RFC.
- b) Expedir comprobantes fiscales
- c) Llevar y conservar la contabilidad mediante un solo libro de ingresos y egresos y de registro de inversiones.

Entre otros

A diferencia de las demás empresas, en este régimen la base para el pago de ISR y el de IVA, es en base a lo efectivamente cobrado, y a lo efectivamente pagado.

Para finalizar cabe mencionar que las Pymes que se encuentren en uno de los supuestos anteriores pueden obtener grandes facilidades tanto administrativas así como económicas en este régimen.

También cabe mencionar que uno de los sectores mas beneficiados con los beneficios otorgados, son las empresas dedicadas al Autotransporte, por el crédito diesel que sé esta otorgando así como el 50% de deducibilidad en comprobantes de casetas.

Por otro lado después surgieron una serie de decretos con una serie de ventajas ofrecidas a los contribuyentes como son las que sigue:

Decreto por el que se establece un programa de facilidades para el pago de los adeudos al INFONAVIT por concepto de aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda.

Que entro en vigor el miércoles 9 de enero del 02.

Otro decreto

En el cual se condonan los recargos y multas causadas por el pago extemporáneo del impuesto sobre la tenencia o uso de vehículos correspondientes al ejercicio fiscal 2002.

Que entro en vigor el 30 de abril del 02.

Otro decreto

Decreto por el que se modifica el diverso por el que se otorgan estímulos fiscales y facilidades administrativas para el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México.

Publicado el 8 de Octubre del 01.

DECRETO por el que se exime del pago de los impuestos que se mencionan y se otorgan facilidades administrativas a diversos contribuyentes.

Publicado el Diario Oficial el 31 de mayo del 02

Decreto por el que se otorga un estímulo fiscal en el impuesto al valor agregado a las personas dedicadas a la enajenación de libros, periódicos y revistas.

Publicado 26 de junio del 02.

Así entre otros decretos y otras facilidades otorgadas por el fisco son múltiples las oportunidades que se les esta otorgando a las Pymes y a las empresas en general, en el sentido administrativo y el sentido económico, además de los adelantos en la tecnología, la cual favorece para la facilitación de los tramites administrativos ante SHCP, por ejemplo los pagos por Internet.

## **Capítulo 2 “La Administración Estratégica”**

### **Definición, Implantación y el Proceso de la Administración Estratégica.**

Antes de iniciar como debe ser esta implantación se dará el concepto de administración estratégica:

“La Administración Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta Definición implica que la administración estratégica pretende integrar a la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.<sup>1</sup>

Implantación:

“Para implantar la administración estratégica en una microempresa se debe tomar en cuenta lo siguiente se inicia creando una estructura organizacionales eficaces, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización”.<sup>2</sup>

Etapas de la Administración Estratégica.

Consta de tres etapas que son: Formulación de estrategia, implementación y evaluación.

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y establecer estrategias concretas que se seguirán.

Para implementar la estrategia, La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que se puedan ejecutar las estrategias formuladas.

---

<sup>1</sup> Pagina 4, Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

<sup>2</sup> Pagina 5, Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Implementar significa que los empleados y los gerentes pongan en practica las estrategias formuladas. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que más que una ciencia es un arte.

La evaluación de la estrategia. Esta etapa consiste en la revisión de los resultados de la estrategia o estrategias planteadas, consta de tres pasos que son: Revisión de los factores internos y los factores externos que son la base de las estrategias presentes. Medición del desempeño y Aplicación de acciones correctivas.

#### Objetivo de la Administración Estratégica:

Es el de lograr que las organizaciones logren adecuarse a los cambios que se realizan en los aspectos internos y externos a largo plazo.

Dichos cambios pueden ser en cuestiones de tecnología, en la comunicación, etc, para esto el gerente o la persona que tiene las riendas de la empresa debe tomar en cuenta y estar pensando en las computadoras portátiles, los faxes a color, el correo de voz. Para sobrevivir las organizaciones deben ser capaces de detectar los cambios con astucia y adaptarse a ellos.

## **Fuerzas Internas y Externas que influyen en las PYMES y el modelo general de la Administración Estratégica.**

Para implantar un sistema de administración estratégica en una empresa se debe tomar en cuenta el grado de formalidad y detalle que se tiene que tener de acuerdo al tamaño de esta.

Entre mas grande la empresa se deberá tener mas cuidados en unos aspectos y al contrario cuando es mas pequeña estos aspectos los cuales en la empresa grande son mas complejos en cuanto volumen en la pequeña no son tan voluminosos, pero a pesar de no tener tantos movimientos la empresa pequeña, en esta tiene su grado de dificultad para mantenerla a flote y no tan solo para mantenerla a flote sino además para que genere ganancias y estas irán incrementando periodo por periodo y con esto ir creciendo.

Los detalles que se deberán cuidar de acuerdo al tamaño de la compañía son:

- a) Estilos Administrativos
- b) Complejidad del Entorno
- c) Complejidad de los procesos productivos
- d) Naturaleza de los problemas
- e) Propósito del sistema de planificación

Como se mencionó anteriormente entre más grande sea la empresa, los puntos mencionados arriba incrementan su grado de complejidad en cuanto al volumen, por lo que se requiere de un mayor número de personal y una mayor organización en cada uno de estos aspectos.

En cuanto al Estilo Administrativo nos damos cuenta que en la empresa grande existen políticas, manuales de procedimientos, una serie de lineamientos por escrito, los cuales se deberán acabar y en cambio en la empresa pequeña no existen tales lineamientos, esto se debe a que en la grande por el gran número de operaciones que realiza esta, al gran número de trabajadores con el que cuenta, se debe tener un control más estricto, claro y preciso. Por otro lado en la empresa grande se cuenta con varios jefes de departamento, un director general y los respectivos empleados de cada departamento, y en cambio en la empresa pequeña se cuenta con un jefe o gerente general y sus empleados, por lo que se necesita un mayor control en la circulación de información ascendente en la empresa grande por el número de niveles

Y él numero de personas que realizan el trabajo, esto para tener una información precisa y a tiempo, con esto realizar análisis del comportamiento del ente económico y tomar decisiones estratégicas.

La complejidad del entorno se refiere a los factores externos, que influyen en el comportamiento de las empresas, ya sea pequeña o grande existen elementos clave que hay que atacar de acuerdo al tamaño de la empresa como son la competencia, el mercado, los clientes, los proveedores, los acreedores, etc.

A lo que respecta con la Complejidad de los procesos de producción se deberá tener en consideración que entre más grande sea la empresa deberá generar mas ventas y por consiguiente mas producción, por la razón de que en esta se invierte mas dinero que en una empresa de menor tamaño y esta tendrá que generar mas ingresos para poder ser rentable, también considerando que tiene mayor costos en los procesos productivos de una empresa grande que de una pequeña, por el pago de mano de obra por requerir mayor control del proceso productivo por el tamaño.

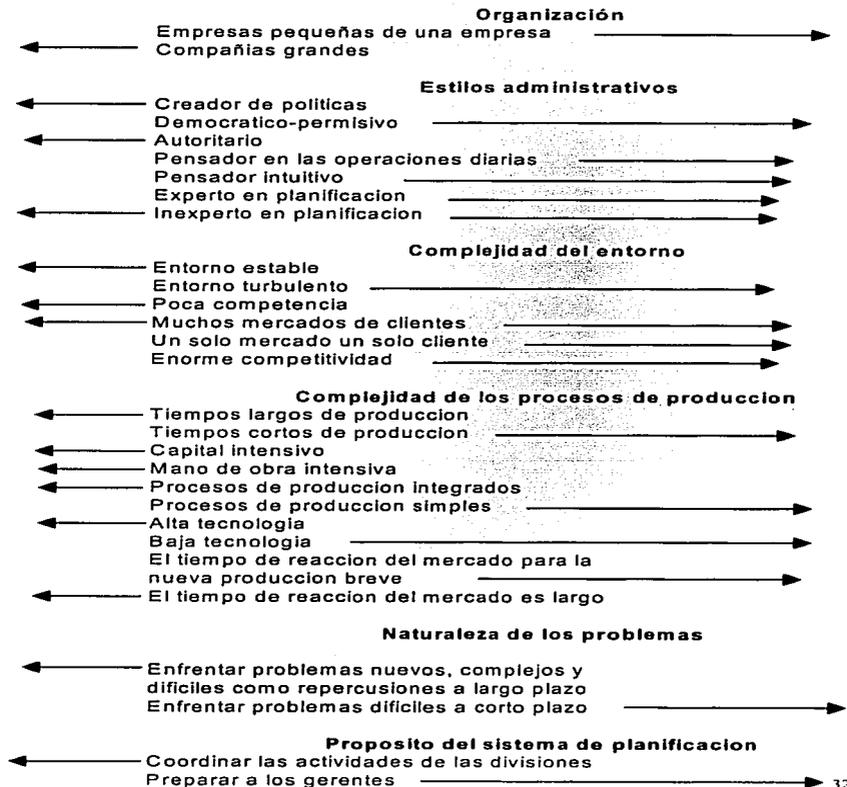
Respecto al punto de naturaleza de los problemas, esto más que nada va enfocado a que hay que cuidar según sea el caso, si es una empresa pequeña enfocarse a los objetivos a corto plazo, o bien a los problemas que esta presentando en esos momentos y en cambio en la empresa grande tratar de realizar estratégicas a largo plazo para el mejoramiento de la empresa o bien en tener estratégicas para futuros problemas que presentara la empresa en el futuro.

A continuación se presenta una relación con diferentes puntos que se deberán tener en cuenta en la formulación de las estrategias según sea la complejidad de la empresa, esta relación va acorde con lo explicado, pero en esta están considerados algunos otros aspectos.

# Fuerzas que influyen en el diseño de los sistemas de administración estratégica

Hacia mas  
formalidad y  
mas detalles

Hacia menos  
formalidad y  
menos detalles



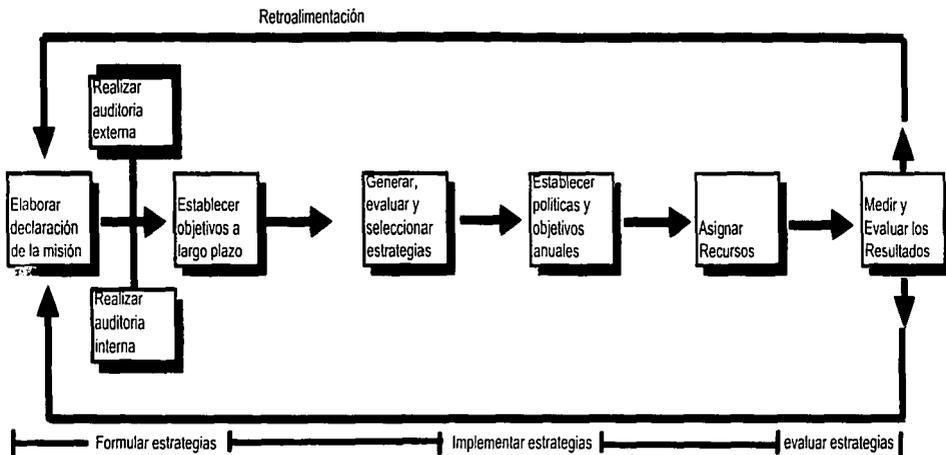
## **Modelo General de la Administración Estratégica**

En siguiente modelo se podrá observar la trayectoria que tiene la utilización de la administración estratégica en una empresa.

Como se explico anteriormente en el proceso de la administración estratégica el cual consistía en la formulación de la estrategia después la implantación y por ultimo la evaluación en este modelo se contemplaran estos pasos, además de algunos adicionales que le ayudan a la administración estratégica a tener un mayor control en su proceso de realización.

Primero se inicia con la elaboración de la misión, la cual consiste en plantear lo que esta persiguiendo la empresa no sé a corto, mediano o largo plazo. Después de esto se generan los objetivos a corto, mediano o a largo plazo. Por consiguiente se generan una serie de propuestas de estrategias las cuales son estudiadas y analizadas y de las cuales se selección las mas adecuadas, al terminar de seleccionar las estrategias se prosigue con la elaboración de políticas, al establecer estas políticas lo que continua es asignar recursos a cada una de las áreas implicadas en la estratégica para ponerla a trabajar, al aplicar la estrategia y llevarla a cabo al finalizar esta se miden y evalúan los resultados. Ya que se termino el ciclo de la aplicación de algunas estrategias, se continua con la retroalimentacion de la administración estratégica que consiste en la creación nuevamente de las pasos anteriormente.

Para que quede mejor explicado se presenta un diagrama mostrando el flujo de la administración estratégica.



Modelo general de la administración estratégica

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## La Administración Estrategia en la realización de planes de negocios y los beneficios que se obtienen con la aplicación de esta.

No importa el tipo de giro de qué se trate el ente estudiado, la administración estratégica, puede ofrecer diferentes clases de estrategias las cuales se mencionan a continuación.

Algunos aspectos de formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participara, cuales se abandonararan, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil.

### Tipo de Estrategia

### Definición

Integración hacia delante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.
Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.
Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.
Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.
Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadas constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.
Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
Desinversificación	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

De acuerdo al estudio que realice el gerente o encargado del mando del ente, podrá decidir que cual estrategia elegir para el cumplimiento de los objetivos de la empresa o para el desarrollo de esta en sus diferentes campos los financieros y los no financieros.

---

<sup>3</sup> Tomado de la Pagina 56, Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

## **Beneficios**

El mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en qué sirve para qué las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a qué usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

Por otro lado uno de los beneficios de la administración estratégica es también qué el proceso brinda la oportunidad de facultar es decir, ceder al personal el poder de decidir, . El acto de facultar refuerza el sentido del personal de eficacia.

### **Los beneficios financieros.-**

Una serie de investigaciones indican qué las organizaciones qué implican los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas qué las qué no lo hacen. Por ejemplo, un estudio de 101 empresas fabriles, de servicios y detallistas, durante un plazo de tres años, llevo a la conclusión de qué los negocios qué aplicaron los conceptos de la administración estratégica registraron ventas, rentabilidad y productividad mucho mas alta qué las empresas qué no planificaban en forma sistemática; otro estudio puso en claro qué hasta el 80% de la mayoría qué puede registrar la rentabilidad de una empresa se logra gracias a cambios aplicados al rumbo estratégico de la compañía.

### **Los beneficios no financieros.-**

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, en un incremento de la productividad de los empleados, una mejor oposición al cambio y un entendimiento mas claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño. La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas por qué fomentan la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles.

## **Capítulo 3 “El Análisis Financiero”**

### **Métodos de Análisis Financieros.**

Los métodos de análisis financieros son una herramienta, la cual consiste en la aplicación de técnicas, estas arrojan una serie de resultados los cuales son en forma numérica y estos ayudan a determinar un diagnóstico sobre si es estable la entidad estudiada o no en sus áreas más importantes que son: estabilidad, solvencia y rentabilidad.

La base para la aplicación de los métodos de análisis financieros son los estados financieros, principalmente el balance general y el estado de resultados siendo considerados como los principales o primarios sin tomar en cuenta tanto al estado de costo de producción y ventas.

Por otro lado cabe mencionar que los resultados que arrojan dichos métodos no servirían de nada sin un analista financiero o bien una persona que pueda interpretar los resultados y tomar decisiones.

Así de igual forma el no mencionar la importante función que desempeña la contabilidad la cual sin su ayuda no se podría realizar este análisis financiero puesto que si el registro de las operaciones cotidianas de la empresa no se tendría la base para la realización de los estados financieros, los cuales son el resumen de las operaciones a determinado periodo de las operaciones que realice el ente económico. Además de que la información que presenta la contabilidad deberá ser confiable, precisa y a tiempo puesto que el análisis se deberá realizar con información que este al día por que no serviría la información que no sea fresca por que el tiempo transcurre y no se detiene y dichas decisiones también deberán ser a tiempo, para mejorar el desempeño de la empresa y con esto obtener mejores resultados en nuestro próximo análisis financiero en sus tres áreas importantísimas.

Los Métodos de Análisis Financieros se clasifican de la siguiente forma:

#### **Métodos de Análisis Vertical**

1. De razones simples
2. De razones estándar
3. De razón de Índice
4. De porcentos Integrales
5. Método Gráfico

## 6. Del punto de equilibrio

### Métodos de Análisis Horizontal:

1. De aumentos y Disminuciones
2. De tendencias
3. De control Presupuestal
4. De origen y aplicación de los recursos

Enseguida se dará una breve explicación de los dos grandes grupos mencionados anteriormente.

### Método Vertical:

Es un método de análisis Estático por referirse al análisis de estados financieros de un mismo periodo o ejercicio.

En este método el factor de tiempo pasa a ser de no importancia en el sentido de que se toma en cuenta estados financieros de un mismo periodo ejemplo Estado de Resultado del 2002 y el Balance General del 2002. Pero por el sentido de tomar decisiones a tiempo en el periodo al que corresponde es importantísimo tomar en cuenta.

Así se puede destacar que la diferencia entre métodos verticales y métodos horizontales es el factor de tiempo sea, así se toman en cuenta estados financieros de dos mas periodos es horizontales a la vez si examinan estados financieros de un mismo periodo métodos de análisis financieros verticales.

### Métodos Horizontales:

Así entonces los métodos de análisis horizontales son aquellos que basan su examen de diagnóstico a estados financieros de dos o más periodos de alguna entidad determinada para determinar las variaciones que se tienen entre un periodo y otro entonces mencionar si la variación es positiva o negativa.

Por lo que se considera que es un método horizontal es por la razón de que la comparación entre los estados financieros es de izquierda a derecha o de derecha a izquierda.

En estos métodos horizontales el factor de tiempo es de suma importancia puesto que la comparación se realiza entre estados financieros de diferentes periodos.

Son considerados dinámicos por la razón de que el estudio se basa en estados financieros de distintos periodos.

También con dichos métodos de análisis financieros se puede proyectar los estados financieros a futuro o sea proforma en la observancia de la tendencia que esta realizando el ente económico en estudio.

#### **Métodos de análisis financieros más Utilizados.**

De los métodos anteriormente mencionados trataremos de ver los más utilizados los cuales con una correcta aplicación se podrá realizar un adecuado diagnostico, así como una breve explicación de los presupuestos y del flujo de efectivo.

Método de las razones financieras simples.

Método de Porcientos Integrales

Método del punto de equilibrio

Método de tendencias

#### **Método de las razones financieras simples**

Este método de análisis financiero se localiza en el gran grupo de los métodos de análisis vertical el cual como se vio anteriormente se toman estados financieros de un mismo periodo, además de estar considerado por la razón antes mencionada, dicho método es de los más comúnmente utilizados por la razón de ser de utilización vertical no se ve afectado por los factores inflacionarios.

Dicho método de análisis financiero no es más que la obtención de coeficientes entre dos o más cuentas del balance general, estado de resultados y por qué no del estado de costo de producción y ventas. Con esto determinar la relación que existe entre dichas cuentas relacionadas cabe mencionar que el éxito de dicho método de análisis financiero es en la de relacionar cuentas que tengan una dependencia la una de la otra.

Este método se divide de la siguiente forma:

Solvencia dentro de este grupo se encuentran 2 razones.

Estabilidad en éste 10 razones.

Productividad en éste 3 razones.

Rentabilidad en éste 3 razones.

En las siguientes razones financieras se impondrá un límite el cual si se rebasa o es menor según sea el caso la empresa no es estable, rentable o solvente, dichos índices son de carácter universal y fueron planteados por personas con una larga experiencia en el ramo de las finanzas sin importar tipos de empresas, ya sea por su tamaño o por el giro de cada una.

Para la mejor explicación del siguiente método de análisis financieros nos auxiliaremos de dos estados de posición financiera y dos estados de resultados de diferentes periodos, los cuales fueron inventados para fines didácticos.

Estados de Situación Financiera de los Periodos Terminados del 01 y el 02.

a las cifras se les aumenta tres ceros a la derecha.

	01	02
<b>Activo</b>		
<b>Activo Circulante</b>		
Caja y Bancos	300	350
Clientes	700	800
Doctos por Cobrar	200	250
Inventarios	800	900
Suma de Activo Circulante	<u>2000</u>	<u>2300</u>
<b>Activo Fijo</b>		
Terrenos	2000	2500
Edificio	5500	7750
Deprec. De Edificio	-500	-750
Maquinaria y Equipo de Transporte	2200	3300
Deprec. De Maquin. Y Eq.	-200	-300
Equipo de Computo	650	800
Deprec. De Eq de Computo	-150	-200
Equipo de Transporte	1250	2300
Deprec. De Eq. De Transporte	-250	-300
Suma de Activo Fijo	<u>10500</u>	<u>15100</u>
<b>Activo Diferido</b>		
Gastos de Instalacion	1000	1100
Seguros pagados por Anticipado	1000	1100
Rentas Pagadas por Anticipado	2000	2200
Suma del Activo Diferido	<u>4000</u>	<u>4400</u>
<b>Suma del Activo</b>	<u>16500</u>	<u>21800</u>
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo Circulante</b>		
Proveedores	800	900
Acreedores	200	300
Cuentas por Pagar	300	400
Suma del Pasivo Circulante	<u>1300</u>	<u>1600</u>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>		
Cuentas por Pagar a Largo Plazo	2000	2500
Suma Pasivo a Largo Plazo	<u>2000</u>	<u>2500</u>
<b>Suma Pasivo</b>	<u>3300</u>	<u>4100</u>
<b>Capital Contable</b>		
Capital Social	8000	9000
Reserva de Capital	1000	2000
Utilidad del Ejercicio Anterior	2000	2200
Utilidad del Ejercicio	2200	4500
Suma del Capital Contable	<u>13200</u>	<u>17700</u>
<b>Suma Pasivo más Capital Contable</b>	<u>16500</u>	<u>21800</u>

**Estados de Resultados de Periodos Terminados de los Periodos del 01 y el 02.**

a las cifras se les aumenta 3 ceros a la derecha

	01	02
<b>Ventas</b>	<b>10000</b>	<b>15000</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>3000</b>	<b>4000</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7000</b>	<b>11000</b>
<b>Gastos de Operación</b>		
<b>Gastos de Venta</b>	1000	1200
<b>Gastos de Administración</b>	500	600
<b>Utilidad despues de Gastos de Operación</b>	<b>5500</b>	<b>9200</b>
<b>Gastos Financieros</b>	500	600
<b>Productos Financieros</b>	200	300
<b>Utilidad despues de Gastos y productos Financieros</b>	<b>5200</b>	<b>8900</b>
<b>Otros Gastos</b>	3000	4000
<b>Otros Productos</b>	2000	3000
<b>Utilidad después de otros Gastos y otros Productos</b>	<b>4200</b>	<b>7900</b>
<b>Impuestos y PTU</b>	2000	3400
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2200</b>	<b>4500</b>

Se estudiara el periodo 02

Las formulas que estudian la Solvencia

Solvencia				Criterio	Politica	Conclusion
Act. Circ.	Despejando	2300	es igual	1.44	Entre mayor mejor	2 no es solvente
Pas. Circ.		1600				

De acuerdo a la conclusion la empresa no es solvente por la razón de que el dinero que se tiene invertido en activo fijo no es suficiente para pagar las deudas a corto plazo, esto no esta bien por que si se vencen dichas deudas y no se pagan estas generaran intereses moratorios o si no pagamos podamos perder los proveedores.

Liquidez				Criterio	Politica	Conclusion
Act. Circ. - Inv.	Despejando	1400	es igual	0.88	Entre mayor mejor	1 no es solvente
Pas. Circ.		1600				

Por el resultado arrojado se puede concluir que la empresa no es liquida, por la razón de que al quitar los inventarios se puede apreciar que no se podrian pagar las deudas a corto plazo y con esto tener que pagar intereses moratorios o tener la necesidad de tomar un financiamiento a corto plazo.

Las formulas que Estudian la Estabilidad

Capital ajeno a Capital propio				Criterio	Politica	Conclusion
Pas. Total	Despejando	4100	es igual	0.23	Entre menor mejor	0.25 es estable
Cap. Cont.		17700				

Se puede concluir que la empresa es estable por la razón de que el capital contable es mayor al pasivo total, esto quiere decir que se esta trabajando con capital propio, solo nos estamos financiando de terceros, con un 23% en relacion a nuestro capital contable

Deuda a Corto Plazo				Criterio	Politica	Conclusion
Pas. A Cto Plazo	Despejando	1600	es igual	0.09	Entre menor mejor	0.25 es estable
Cap. Cont.		17700				

Es estable en este punto puesto que el pasivo a corto plazo solo representa el 9% del capital contable, esto quiere decir que solo nos estamos financiando con el 9% de terceros en relacion al capital contable.

Deuda a Largo plazo				Criterio	Politica	Conclusion
Pas. Lgo Plazo	Despejando	2500	es igual	0.14	Entre menor mejor	0.25 es estable
Cap. Cont.		17700				

Se puede concluir que la empresa en este punto es estable por la razón de que solo nos estamos financiando con un 14% de terceros a largo plazo en relacion al capital contable, no hay peligro de que la empresa quede en manos de terceros.

Proporción de Activo fijo a Cap. Cont.

Criterio Política Conclusion

Act. Fijo	Despejando	15100	es igual	0.85	del 50% al 100 del C.C	no mayor al 85% C.C	es estable
Cap. Cont.		17700					

Se puede concluir que es estable en esta comparacion por la razón de que la mayor parte del capital contable esta invertido en activo fijo sin caer en el exceso marcado por la politica ni el criterio.

Proporción Cap. Cont. En Relacion al Cap. Social.

Criterio Política Conclusion

Cap. Cont.	Despejando	17700	es igual	1.97	Entre mayor mejor	1	es estable
Cap. Soc.		9000					

Es estable en este punto por la razón de que el capital social es poco mas de la mitad del capital contable y rebasa la politica establecida.

Formulas que Estudian el Ciclo Economico

Rotación de Cuentas por Cobrar

Criterio Política Conclusion

Vtas Ntas Credito + IVA	Despejando	15000	es igual	60.00	Entre mayor mejor	4	es estable
Ctas por Cobrar		250					

En este rubro la empresa se encuentra muy bien puesto que las cuentas por cobrar en un periodo se recuperan 60 veces, es mucho mayor a lo establecido en la politica.

Rotación de Inventarios

Criterio Política Conclusion

Costo de Ventas	Despejando	4000	es igual	4.44	Entre mayor mejor	1	es estable
Inventarios		900					

Se puede concluir que en este punto la empresa funcionando muy bien por la razón de que los inventarios rotan 4.4 veces en el almacen en un periodo, esto permite a que no haya muchas mermas y se observa por otro lado que hay muchas ventas.

Rotación de Ctas por Pagar

Criterio Política Conclusion

Proveedores + IVA	Despejando	900	es Igual	2.25	Entre menor mejor	2	no es estable
Ctas por Pagar		400					

Se puede concluir que de acuerdo a lo permitido con la politica establecida en este rubro que la empresa esta permitiendo financiarse a terceros un poco mas de los establecido, pero observando nosotros como manejamos a nuestros clientes se puede reconsiderar y establecer que esta bien en este punto.

Las Formulas qué Estudian Las Convertibilidades

Velocidad de Cobro

Criterio

Politica

Conclusion

360	Despejando	360	es igual	6.00	Entre menor mejor	60 días	es estable
Rotacion de ctas por Cobrar		60					

Se puede concluir que el departamento de cobranza esta actuando bien en su trabajo por que la recuperación de las cuentas por cobrar se esta realizando en 6 días y es mucho menor a lo establecido por la politica.

Velocidad de Pago

Criterio

Politica

Conclusion

360	Despejando	360	es igual	160.00	Entre mayor mejor	90 días	es estable
Rotacion de ctas por Pagar		2.25					

Se puede concluir que en este punto la empresa se encuentra bien por la razón de que las cuentas por pagar las esta pagando en un tapso de tiempo de 160 días el cual es un plazo mayor a lo establecido por la politica.

Formulas qué Estudian la Productividad

Relacion de Ventas a capital Contable

Criterio

Politica

Conclusion

Ventas Netas	Despejando	15000	es igual	0.85	Entre mayor mejor	1	no es estable
Cap. Cont.		17700					

En este rubro se puede concluir que la empresa no es rentable por la razón de que lo que se esta invirtiendo ni por lo menos se esta recuperando la inversion.

Ventas Netas a Capital de Trabajo

Criterio

Politica

Conclusion

Vtas Netas	Despejando	15000	es igual	21.43	Entre mayor mejor	10	es productiva
Cap de Trabajo		700					

Se puede concluir que la empresa es rentable en este punto por la razón de que por cada peso de capital de trabajo se tienen 21.43 para las ventas netas.

Proporcion de Ventas en Relacion al Activo Fijo

Criterio

Politica

Conclusion

Ventas Netas	Despejando	15000	es igual	0.99	Entre mayor mejor	1	no es productiva
Activo Fijo		15100					

Se puede concluir que la empresa no es productiva en este punto por la razón de que, no se saca lo invertido en el activo fijo con las ventas netas realizadas.

Formulas que estudian la Rentabilidad

Margen Neta

Criterio

Politica

Conclusion

Utilidad Nta	Despejando	4500	es igual	0.30	Entre mayor mejor	30%	es rentable
Ventas Netas		15000					

Es rentable se encuentra en lo permitido por la politica establecida, esta indica que se tiene el 30% de utilidad neta por las ventas realizadas.

Rentabilidad del capital

Criterio

Politica

Conclusion

Utilidad Neta	Despejando	4500	es igual	0.25	Entre mayor mejor	25%	es rentable
Cap. Cont.		17700					

Se concluye que es rentable en este punto por la razón de que la utilidad neta es un 25% del capital contable con que cuenta la empresa y es permitido por la politica establecida.

Rentabilidad de la Inversion

Criterio

Politica

Conclusion

Utilidad Neta	Despejando	4500	es igual	0.21	Entre mayor mejor	20%	es rentable
Activo Total		21800					

Se puede concluir que en este punto la empresa se encuentra bien, es rentable, puesto que la utilidad obtenida por las ventas realizadas es un 21% en relacion al activo total

## **Método de Porcientos Integrales**

El Método de Porcientos integrales se trata de dar el valor del 100% al activo total y así ir determinando el porcentaje que le corresponde a cada uno de los elementos que integran al activo. Así se tendrá que realizar con el pasivo y el capital contable. También se puede aplicar al estado de resultados aplicando el 100% a las ventas netas y así ir sacando la parte proporcional en porcentajes de cada uno de los elementos que integran el estado de resultados, se debe tener cuidado en tomar el elemento correcto para asignarle el 100%.

Este método puede ser de aplicación parcial o total de acuerdo a las necesidades, además de que por ser un método de aplicación vertical no se ve afectado por los factores de inflación.

Este método es de fácil aplicación y permite ver la proporción que existe entre cada uno de los elementos que integran a los estados financieros.

Para poder entender este método nos auxiliaremos de los estados financieros mostrados con anterioridad.

Estado de Situación Financiera de los Periodos Terminados del 02.

a las cifras se les aumenta tres ceros a la derecha.

Activo	02	Criterio	Política	Conclusiones
<b>Activo Circulante</b>				
Caja y Bancos	350	1.61% entre < mejor		5% Correcto
Doctos por Cobrar	1050	4.82% entre < mejor		10% Correcto
Inventarios	900	4.13% entre < mejor		15% Correcto
Suma de Activo Circulante	<u>2300</u>	10.55% entre < mejor		30% Correcto
<b>Activo Fijo</b>				
Terranos	2500			
Edificio	7750			
Deprec. De Edificio	-750			
Maquinaria y Equipo de Trar	3300			
Deprec. De Maquin. Y Eq.	-300			
Equipo de Computo	800	69.27% del 50% al 100%	hasta el 60%	Correcto
Deprec. De Eq de Computo	-200	del capital cont.	del C.C	
Equipo de Transporte	2300			
Deprec. De Eq. De Transpo	-300			
Suma de Activo Fijo	<u>15100</u>			
<b>Activo Diferido</b>				
Gastos de Instalación	1100	5.05% entre < mejor		3% Disminuir
Seguros pagados por Anticij	3300	15.14% entre < mejor		2% Disminuir
Suma del Activo Diferido	<u>4400</u>	20.18% entre < mejor		5% Disminuir
<b>Suma del Activo</b>	<u><u>21800</u></u>			
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo Circulante</b>				
Proveedores	1200	5.50% entre < mejor		5% Disminuir
Cuentas por Pagar	400	1.83% entre < mejor		5% Correcto
Suma del Pasivo Circulante	<u>1600</u>	7.34% entre < mejor		10% Correcto
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
Acreedores Diversos	2500	11.47% entre < mejor		20% Correcto
Suma Pasivo a Largo Plazo	<u>2500</u>	11.47% entre < mejor		20% Correcto
<b>Suma Pasivo</b>	<u>4100</u>	18.81% entre < mejor		30% Disminuir
Capital Contable				
Capital Social	9000	41.28% entre > mejor		
Reserva de Capital	2000	9.17% entre > mejor		
Utilidad del Ejercicio Anterior	2200	10.09% entre > mejor		
Utilidad del Ejercicio	4500	20.64% entre > mejor		
Suma del Capital Contable	<u>17700</u>	81.19% entre > mejor		70% Correcto
<b>Suma Pasivo más Capital Contable</b>	<u><u>21800</u></u>			

Conclusiones: Se puede observar que en el rubro de activo fijo y en el de activo diferido hay demasiada inversión, que no es proporcional a lo que se esta teniendo de rentabilidad se pasa por un 9% según políticas establecidas, se recomienda vender el activo que no este funcionando o encontrar mas clientes para que la planta funcione a su maxima capacidad, se nota que la sobre inversion se localiza en el edificio, se debe checar si se esta utilizando totalmente, o hay forma de vender una parte o rentarlo. Tambien se puede observar un desviacion en el rubro de proveedores, el cual es peligroso por que si no se tiene el disponible en caja y bancos no se le podra pagar a tiempo y esto generara intereses o en extremos la perdida del proveedor por incumplimiento.

En los demas renglones se encuentra en lo establecido por las políticas.

Estado de Resultados del Periodo Terminado del 02.

a las cifras se les aumenta 3 ceros a la derecha

	02	Criterio	Politica	Conclusiones
Ventas	15000	100.00% entre > mejor		
Costo de Ventas	4000	26.67% entre < mejor		50% Correcto
Utilidad Bruta	11000	73.33% entre > mejor		50% Correcto
Gastos de Operación	1200	12.00% entre < mejor		15% Correcto
Gastos de Administración	600	4.00%		
Utilidad despues de Gastos de Operación	9200	61.33%		
Gastos Financieros	600	4.00% entre < mejor		5% Correcto
Productos Financieros	300	2.00%		
Utilidad despues de Gastos y productos Financieros	8900	59.33%		
Otros Gastos	4000	26.67%		
Otros Productos	3000	20.00%		
Utilidad despues de otros Gastos y otros Productos	7900	52.67% entre > mejor		35% Correcto
Impuestos y PTU	3400	22.67% entre < mejor		4% Disminuir
Utilidad Neta	4500	30.00% entre > mejor		25% Correcto

Conclusiones: Se observa que la empresa se encuentra en buen estado, es rentable y sus costos y gastos se encuentran en lo permitido, solo en el rubro de impuestos sobrepasan los limites establecidos por las politicas, por lo que se recomienda checar en que forma se estan realizando los pagos de impuestos, checar sus calculos para checar si no hay errores y pensar en alguna estrategia para disminuir impuestos.

## **Método de Tendencias sobre Porcientos Integrales**

Este método se auxilia de Porcientos Integrales, el cual consiste en asignarle el 100% al activo total, así se realiza con el pasivo total y el capital contable, así mismo se podrá aplicar al estado de resultados aplicando el 100% a las ventas netas y después ir determinando el porcentaje que le corresponde a cada componente del estado de resultados en base a las ventas netas. Esto se realiza con dos o más estados financieros de periodos consecutivos.

Después de aplicar el método de porcientos integrales a los estados financieros de los diferentes periodos consecutivos se parte de hacer una comparación horizontal entre cada uno de los rubros y cuentas de los estados financieros de diferentes periodos consecutivos, de esa forma se observara que los porcentajes que representan a las cantidades de cada cuenta varían de un periodo a otro lo que se hará es determinar el decremento o incremento que sufrieron estos porcentajes son positivos o son negativos según sea el caso.

Para el mejor entendimiento ejemplificaremos este método con la ayuda de los estados financieros planteados anteriormente.

Estados de Situación Financiera de los Periodos Terminados del 01 y el 02.

a las cifras se les aumenta tres ceros a la derecha.

	01		02	Aplicación de Criterio	Conclusiones Tendencia
<b>Activo</b>					
<b>Activo Circulante</b>					
Caja y Bancos	300	1.82%	350	1.61% entre < mejor	positiva
Clientes	700	4.24%	800	3.87%	
Docetos por Cobrar	200	1.21%	250	1.15% entre < mejor	positiva
Inventarios	800	4.85%	900	4.13% entre < mejor	positiva
Suma de Activo Circulante	<u>2000</u>	12.12%	<u>2300</u>	10.55% entre < mejor	positiva
<b>Activo Fijo</b>					
Terrenos	2000	12.12%	2500	11.47% del 50% al	
Edificio	5000	30.30%	7000	32.11% 100% del C.C	positiva
Maquinaria y Equipo de Transporte	2000	12.12%	3000	13.76%	
Equipo de Computo	500	3.03%	600	2.75%	
Equipo de Transporte	1000	6.06%	2000	9.17%	
Suma de Activo Fijo	<u>10500</u>	63.64%	<u>15100</u>	69.27%	
<b>Activo Diferido</b>					
Gastos de Instalación	1000	6.06%	1100	5.05% entre < mejor	positiva
Seguros pagados por Anticipado	1000	6.06%	1100	5.05% entre < mejor	positiva
Rentas Pagadas por Anticipado	2000	12.12%	2200	10.09%	
Suma del Activo Diferido	<u>4000</u>	24.24%	<u>4400</u>	20.18% entre < mejor	positiva
<b>Suma del Activo</b>	<u>16500</u>	175.76%	<u>21800</u>	200%	
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Circulante</b>					
Proveedores	800	4.85%	900	4.13% entre < mejor	positiva
Acreedores	200	1.21%	300	1.38%	
Cuentas por Pagar	300	1.82%	400	1.63% entre < mejor	negativa
Suma del Pasivo Circulante	<u>1300</u>	7.88%	<u>1600</u>	7.34% entre < mejor	positiva
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Acreedores a largo plazo	2000	12.12%	2500	11.47% entre < mejor	positiva
Suma Pasivo a Largo Plazo	<u>2000</u>		<u>2500</u>		
<b>Suma Pasivo</b>	<u>3300</u>		<u>4100</u>		
<b>Capital Contable</b>					
Capital Social	8000	48.48%	9000	41.28% entre > mejor	negativa
Reserva de Capital	1000	6.06%	2000	9.17% entre > mejor	positiva
Utilidad del Ejercicio Anterior	2000	12.12%	2200	10.09%	
Utilidad del Ejercicio	2200	13.33%	4500	20.64% entre > mejor	positiva
Suma del Capital Contable	<u>13200</u>	80.00%	<u>17700</u>	81.19% entre > mejor	positiva
<b>Suma Pasivo mas Capital Contable</b>	<u>16500</u>	108%	<u>21800</u>	107%	

Conclusiones: Se puede analizar qué esta empresa en los sectores donde no se comporto de acuerdo a politicas establecidas de un periodo a otro fue en los rubros de cuentas por pagar, en este rubro se recomienda observar las politicas de compra a credito y analizarlas, por otro lado nos damos cuenta que otra desviacion la podemos encontrar en en total del capital contable el cual disminuyo, deacuerdo a politicas establecidas bajo del porcentaje y esto es peligroso por que va aumetnando el nivel del pasivo, y esto puede ocasionar si se sigue asi a que la empresa pase a manos de terceros.

Estados de Resultados de Periodos Terminados de los Periodos del 01 y el 02.

a las cifras se les aumenta 3 ceros a la derecha

	01		02		Criterio	Conclusión Tendencia
Ventas	10000	100.00%	15000	100.00%		
Costo de Ventas	3000	30.00%	4000	26.67%	entre < mejor	positiva
Utilidad Bruta	7000	70.00%	11000	73.33%	entre > mejor	positiva
Gastos de Operación					entre < mejor	positiva
Gastos de Venta	1000	10.00%	1200	8.00%		
Gastos de Administración	500	5.00%	600	4.00%		
Utilidad despues de Gastos de Operación	5500	55.00%	9200	61.33%		
Gastos Financieros	500	5.00%	600	4.00%	entre < mejor	positiva
Productos Financieros	200	2.00%	300	2.00%		
Utilidad despues de Gastos y productos Financieros	5200	52.00%	8900	59.33%		
Otros Gastos	3000	30.00%	4000	26.67%		
Otros Productos	2000	20.00%	3000	20.00%		
Utilidad despues de otros Gastos y otros Productos	4200	42.00%	7900	52.67%	entre > mejor	positiva
Impuestos	2000	20.00%	3400	22.67%	entre < mejor	negativa
Utilidad Neta	2200	22.00%	4500	30.00%	entre > mejor	positiva

Conclusion: Se puede ver que la empresa si es rentable y que en la mayoría de los rubros su tendencia es positiva, pero en cuestion de los impuestos se requiere analizar como se estan realizando los calculos de los impuestos y tratar de tomar una estrategia para reducir los impuestos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Punto de Equilibrio**

Este método consiste en calcular con qué número de ventas no se perderá ni se ganará, lo que es con cuántas ventas no repondrá lo invertido en diferentes elementos utilizados para la elaboración de determinado artículo, como es la mano de obra, la materia prima, gastos de administración, gastos de venta etc.

Para la determinación del punto de equilibrio es importante lo que son los costos fijos y los costos variables por lo que se explicará cada uno de estos conceptos.

Los costos fijos son todos aquellos que se realizan hayan o no ventas, no están de acuerdo a la producción, en cambio los costos variables varían de acuerdo a la producción, pero en algunos casos los costos son difíciles de determinar cuáles son fijos o cuáles son variables o bien determinar la parte fija y variable en el costo en estudio, como podría ser el teléfono, energía eléctrica, etc.

A continuación se mostrará un ejemplo del punto de equilibrio y además se mostrará la gráfica representativa de este.

Para la explicación de este método de análisis nos auxiliaremos del estado de resultados que mostramos anteriormente.

Ejemplo del Punto de Equilibrio.

Estado de Resultados del 02.

a las cifras se les aumenta 3 ceros a la derecha

		02
	Ventas	15000
50% C.F y 50% C.V	Costo de Ventas	4000
	Utilidad Bruta	11000
	Gastos de Operación	
25% C.F y 75% C.V	Gastos de Venta	1200
25% C.F y 75% C.V	Gastos de Administración	600
	Utilidad después de Gastos de Operación	9200
C.V	Gastos Financieros	600
C.V	Productos Financieros	300
	Utilidad después de Gastos y productos Financieros	8900
C.V	Otros Gastos	4000
C.V	Otros Productos	3000
	Utilidad después de otros Gastos y otros Productos	7900
C.V	Impuestos	3400
	Utilidad Neta	4500

Tomando en cuenta que el costo unitario por unidad es de: 10

	\$	%
Total de Costos Variables:	8050	54%
Total de Costos Fijos:	2450	16%
Utilidad:	4500	30%
Ventas Netas:	15000	100%

Por lo tanto tenemos que:

El número de unidades vendidas es de: 1500

Formula :  $P.E = C.F / 1 - C.V/V$

$$\text{Sustituyendo: } P.E = \frac{2450}{1 - (8050/15000)} = \frac{2450}{0.46333333} = 5287.77$$

Quiere decir que vendiendo 5287.77 en nuestras ventas no tendremos ni pérdida ni ganancia

Comprobación.

Ventas	5287.77
- C.V	<u>2837.77</u>
=	2450.00
- C.F	<u>2450.00</u>
=	0.00

Ahora bien si se desea tener una utilidad de cierta cantidad cuantas ventas deberemos de tener.

Si queremos tener una utilidad de : 50000

La Formula es la Siguiente:  $P.E = C.F + U / 1 - C.V/V$

$$\text{Sustituyendo queda así: } P.E = \frac{2450 + 50000}{1 - 8050/15000}$$

Es igual: 113201.44

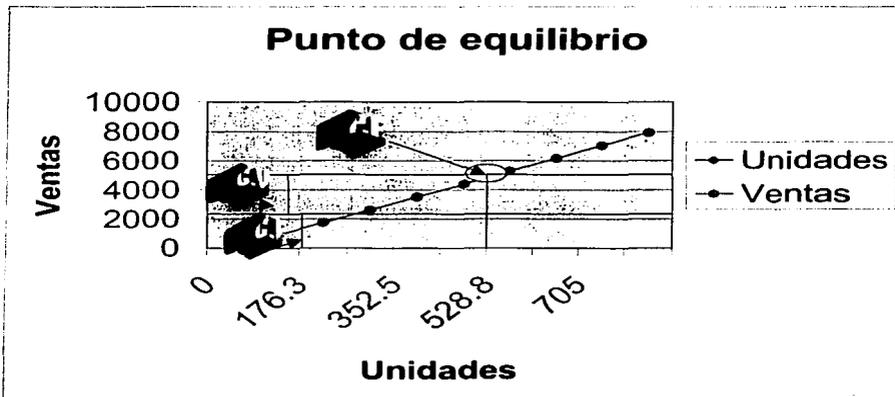
Comprobación:

Ventas:	113201.44
- C.V	<u>60751.44</u>
=	52450.00
+ C.F	<u>2450.00</u>
=	50000.00
U	<u>50000</u>
	0.00

Gráfica

Unidades	Ventas
0	0
88.13	881.30
176.26	1762.60
264.39	2643.90
352.52	3525.20
440.65	4406.50
528.78	5287.80
616.91	6169.10
705.04	7050.40
793.17	7931.70

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **Importancia del Análisis Financiero para la detección de problemas en las Empresas.**

La aplicación de los métodos de análisis financieros es una herramienta de gran importancia para el analista financiero en la detección de problemas.

Como se vio anteriormente hay dos grandes grupos de métodos de análisis financieros de los cuales se puede hacer uso para la detección de problemas como son los métodos horizontales y los métodos verticales.

Con estos métodos se pueden localizar las fallas en las áreas más importantes que son la solvencia, estabilidad y la rentabilidad, en la detección de alguna falla en estas áreas se puede tomar una decisión de cómo contrarrestar esta falla, estos métodos de análisis no tiene inconveniente en su aplicación sea pequeña, mediana o grande la empresa en la que se aplican.

Las principales fallas en el área de solvencia son:

- a) No tener el dinero necesario para pagar las deudas a corto plazo.
- b) Tener dinero ocioso
- c) Tener mucho invertido en inventarios
- d) Dejar mucho de lo vendido a crédito.
- e) Prestar mucho dinero a terceros.

Las principales fallas en el área de Estabilidad son:

- a) Estar trabajando con Capital ajeno.
- b) Tener muy pocas deudas y estar trabajando meramente con capital propio.
- c) Tener muchas deudas a corto plazo.

Las principales fallas en el área de rentabilidad son:

- a) No tener las ventas necesarias para tener utilidades
- b) Tener muchos gastos y costos y esto causar poca rentabilidad.
- c) No contar con la tecnología necesaria

- d) No cumplir con las expectativas del cliente en el bien o producto que se ofrece.
- e) Producir mas de lo necesario y esto causar mermas, impuestos, gastos de personal innecesarios.

### Consecuencias

En el área de solvencia:

- a) Si no hay dinero no se puede invertir ni pagar deudas a corto plazo y pro lo tanto se generan intereses moratorias, gastos de juicio, perdida de proveedores y con esto de materia prima y así se hace una cadena sin materia prima para producir no hay articulos ni ganancia etc.
- b) El Dinero no produce si se queda ocioso por lo tanto no hay utilidades.
- c) Al invertirse mucho dinero en inventarios se pagan impuestos, hay mermas, el dinero se encuentra estancado en artículos y a demás gastos de personal y gastos de conservación de los inventarios.
- d) Estar financiando a terceros y nosotros no tener solvencia para invertir o pagar una deuda a corto plazo.
- e) Si se presta mucho dinero la empresa queda insolvente, por lo tanto no puede invertir ni pagar deudas a corto plazo.

En el área de estabilidad:

- a) Si se trabaja con capital ajeno la empresa esta en riesgo de quedar en manos de terceros.
- b) Se debe de tratar de financiare con capital ajeno como lo hacen con nosotros sin caer en el exceso.
- c) Las deudas se devén de tratar de tener al mayor tiempo posible, mas aquellas que es realizan para obtener activo fijo, para poderlos solventarlos sin problema alguno.

En el área de rentabilidad:

- a) Si no se tienen ventas no se tiene utilidades, pro lo tanto la empresa no es rentable.

b) Si se tienen muchos gastos y costos innecesarios en la elaboración y distribución del bien o servicio prestado por la empresa la empresa no podrá tener las utilidades necesarias para poder ser rentable.

c) Si no se cuenta con la tecnología necesaria para realizar los productos para el gusto del cliente y además para estar a la par de la competencia, la empresa rápidamente será desterrada del campo de ventas por la competencia. Por otro lado si no se cuenta con esta tecnología no se podrá producir con rapidez ni con la calidad requerida.

d) Si no se cumple con las exigencias del cliente es probable que no se tengan ventas y así no poder subsistir en el mercado.

e) Si se produce más de lo necesario se tendrán gastos por mermas, impuestos, seguros, sueldos a empleados del almacén y con esto las ventas que se realizan tendrán que absorber todos los gastos por estos conceptos mencionados y así no tener las utilidades deseadas.

## **Utilización de los métodos de análisis financieros para la realización de planes estratégicos.**

En la aplicación de los métodos de análisis financieros, el analista financiero se basa en esta herramienta para la toma de decisiones.

Estas decisiones son tomadas a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos de análisis, en los cuales se ve el comportamiento de la empresa en sus tres áreas importantes: solvencia, estabilidad y rentabilidad.

Si se detecta una desviación en cualquiera de estas tres áreas importantes se tomara un plan estratégico para la resolución del problema, por eso la importancia de que se proporcione la información a tiempo al analista financiero, además de que esta información deberá de ser confiable, precisa y completa, la cual es proporcionada del departamento de contabilidad.

## **Aplicación de los métodos de análisis financieros para la elaboración de proyectos de inversión.**

Al establecer los resultados de los métodos de análisis financieros el analista financiero puede determinar si es solvente o con los ingresos por venta y otros ingresos se puede realizar una inversión. Dicha inversión deberá estar bien examinada, en cuanto los gastos que se necesitaran para ponerla a trabajar y los ingresos que se tendrán con esta, si será rentable o no, si nos rentable no se tendrá caso invertir en esta.

## **El Presupuesto y el Flujo de Efectivo.**

Considerando la importancia de estas dos herramientas, es difícil no mencionarlas en algo que tiene que ver con finanzas, por esta razón se tratara de dar una pequeña explicación de estas aunque no se vean tan profundamente, comenzaremos con el Presupuesto.

La Técnica de control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con Eficacia y Eficiencia, sirven a la ciencia de la Administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

De la definición que se dio antes resaltaremos la importancia del control presupuestal y su utilidad en la administración de las empresas.

1. Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo. (Planeación)
2. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida. (Coordinación)
3. Ayudar en el control de las operaciones para que se ajuste al plan establecido. (Control)

Los presupuestos que se sugieren a continuación algunos de los utilizados en las empresas para su mejor funcionamiento:

1. Presupuesto de Ventas
2. Presupuesto de Producción
3. Presupuesto de Materias Primas
4. Presupuesto de Compras
5. Presupuesto de Mano de Obra Directa
6. Presupuesto de Gastos Ind. De Producción
7. Presupuesto de Inventarios
8. Presupuesto de Gastos
9. Presupuesto de Caja

El Flujo de Efectivo es la Cantidad que necesitara o tendrá en uno o varios periodos. Parte de la existencia inicial en Caja en la que agregan todas las entradas de efectivo que se esperan en el periodo, después se disminuyen las salidas de efectivo presupuestadas para el mismo y de esa manera se determina la cantidad de efectivo que existe en caja al finalizar el periodo, el mismo método se utiliza para proyectar mas periodos, tomando el saldo inicial como el final del Anterior.

## **Caso Práctico**

**Expo Nacional Ferretera S.A. de C.V.**

### **Constitución y Objeto Social:**

Expo Nacional Ferretera S.A. de C.V es una empresa constituida bajo las leyes mexicanas el 31 de Agosto del 2000, con duración de 99 años apartir de su constitución, su objeto es: Organización, coordinación, diseño, promoción de ferias, exposiciones y seminarios, realización y ejecución de estudios y proyectos de inversión de mercadotecnia, editar y diseñar publicaciones, folletos revistas, prestaciones de servicios profesionales mercantiles relativas al comercio nacional y exterior, importar, fabricar, exportar, compraventa de bienes inmuebles necesarios para el objeto.

### **Principales políticas contables:**

Las principales políticas contables y financieras se resumen a continuación.

#### **A) Efectivo**

Los valores realizables se encuentran presentados por depósitos bancarios a la vista valuados al costo de adquisición que no excede el valor de mercado registrando los intereses como ingreso cuando se devengan.

#### **B) Documentos y Cuentas por Cobrar.**

El Balance General no incluye una estimación para cuentas incobrables en vista de que la compañía tiene establecida la política de cargar las cuentas que cancela a los resultados del ejercicio en que ocurre.

#### **C) Inmuebles, Maquinaria y Equipo.**

Se valúan a su valor de adquisición, la depreciación se valúa conforme al método de línea recta sobre meses completos de uso, a las siguientes tasas:

Mobiliario y Equipo de Oficina.	10%
Equipo de Computo	30%

#### **D) Registro de Transacciones.**

Los Estados Financieros han sido preparados sobre la base de costos históricos, por lo que no reconocen los efectos de la inflación de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

### **El Capital Social:**

**El capital Social Mínimo fijo esta representado por acciones nominativas solamente suscritas.**

### **El Impuesto sobre la renta:**

**Régimen de impuesto sobre la renta que se calcula considerando como gravable o deducible ciertos efectos de la inflación, tales como depreciación calculada sobre valores o pesos constantes, deducciones de compras en lugar de costo de ventas, lo que permite deducir costos actuales, y se acumula o deduce el efecto de la inflación entre ciertos activos y pasivos monetarios a través del componente inflacionario, el I.S.R. se calcula en moneda de Cierre.**

**Por lo que respecta al impuesto al activo en compañía no acusó este impuesto debido a que esta excenta del pago como lo establece él artículo 6 de la ley del Impuesto al Activo.**

**Ahora bien después de la breve explicación de lo que se trata esta empresa se pasara a aplicar todo lo anterior a sus estados financieros, con la finalidad de ver su comportamiento y hacer algunas recomendaciones.**

## Expo Nacional Ferretera S.A de C.V

Balances Generales de los Periodos del 01 y del 02.

<b>Activo</b>				
<b>Activo Circulante</b>	<b>01</b>		<b>02</b>	
Caja Chica	3,000.00	0.01%	3,000.00	0.01%
Bancos	2,472,795.87	9.83%	1,679,889.82	6.42%
Inversiones en Valores	8,900,000.00	35.38%	5,200,000.00	19.87%
Clientes	2,551,089.87	10.14%	3,143,713.30	12.01%
Deudores Diversos	38,895.00	0.15%	38,895.00	0.15%
Funcionarios y Empleados	273,401.92	1.09%	561,426.51	2.15%
Anticipo a Proveedores	7,198,554.08	28.62%	12,546,679.08	47.94%
Impuestos a Favor	161,792.25	0.64%	167,109.48	0.64%
Credito al Salario	7,252.68	0.03%	8,491.38	0.03%
Iva Acreditable	775,381.51	3.08%		0.00%
<b>Total Circulante</b>	<b>22,382,144.38</b>	<b>88.97%</b>	<b>23,349,204.55</b>	<b>89.21%</b>
<b>Activo Fijo</b>				
Edificio	2,550,000.00	10.14%	2,550,000.00	9.74%
Equipo de Computo	18,559.39	0.07%	18,559.39	0.07%
Depreciacion de Equipo de Computo	- 5,277.10	-0.02%	5,741.10	-0.02%
Equipo de Transporte			74,773.91	0.29%
<b>Total Fijo</b>	<b>2,563,282.29</b>	<b>10.19%</b>	<b>2,637,592.20</b>	<b>10.08%</b>
<b>Activo Diferido</b>				
Gastos Pagados por Anticipado	211,126.07	0.84%	185,562.70	0.71%
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>211,126.07</b>	<b>0.84%</b>	<b>185,562.70</b>	<b>0.71%</b>
<b>Total Activo</b>	<b><u>25,156,552.74</u></b>	<b>100.00%</b>	<b><u>26,172,359.45</u></b>	<b>100.00%</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo Corto Plazo</b>				
Proveedores	4,258,737.50	16.93%	4,258,737.50	16.27%
Acreedores Diversos	1,136,682.28	4.52%	1,001,617.59	3.83%
Sueldos y Salarios por Pagar	135.20	0.00%	133.40	0.00%
Anticipo de Clientes	- 6,717.57	-0.03%	6,717.57	-0.03%
Impuestos por Pagar	234,724.53	0.93%	269,992.86	1.03%
Iva Trastadado	1,984,793.74	7.89%	642,487.01	2.45%
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,608,355.68</b>	<b>30.24%</b>	<b>6,166,250.79</b>	<b>23.56%</b>
<b>Capital Contable</b>				
Capital Social	2,620,000.00	10.41%	2,620,000.00	10.01%
Resultado de Ejercicios Anteriores	12,204,902.88	48.52%	14,928,197.06	57.04%
Resultado del Ejercicio	2,723,294.18	10.83%	2,457,911.60	9.39%
<b>Total Capital</b>	<b>17,548,197.06</b>	<b>69.76%</b>	<b>20,006,108.66</b>	<b>76.44%</b>
<b>Total de Pasivo y Capital Contable</b>	<b><u>25,156,552.74</u></b>	<b>100.00%</b>	<b><u>26,172,359.45</u></b>	<b>100.00%</b>

## Expo Nacional Ferretera S.A de C.V

### Estados de Resultados de los Periodos del 01 y del 02.

Ingresos :	01		02	
Ingresos	4,195,553.41	100.00%	2,829,134.88	100.00%
Descuentos y Devoluciones				
<b>Total de Ingresos</b>	<b>4,195,553.41</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,829,134.88</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costos:</b>				
<b>Total de Costos</b>	<b>1,176,678.47</b>	<b>28.05%</b>	<b>330,616.92</b>	<b>11.69%</b>
<b>Utilidad Bruta :</b>	<b>3,018,874.94</b>	<b>71.95%</b>	<b>2,498,517.96</b>	<b>88.31%</b>
<b>Gastos de Operación :</b>				
Gastos de Venta	18,383.45	0.44%	39,118.33	1.38%
Gastos de Administracion	194,609.30	4.64%	392,844.75	13.89%
Total de Gastos de Operación	212,992.75	5.08%	431,963.08	15.27%
<b>Utilidades antes de otros Ingresos</b>	<b>2,805,882.19</b>	<b>66.88%</b>	<b>2,066,554.88</b>	<b>73.05%</b>
<b>Otros Ingresos y Gastos :</b>				
Gastos Financieros	33,154.65	0.79%	376,954.32	13.32%
Intereses Cobrados	19,874.57	0.47%	38,258.72	1.35%
Otros Gastos Financieros		0.00%		0.00%
Comisiones Bancarias	1,848.73	0.04%	3,256.20	-0.12%
Perdida Cambliaria	27,320.06	0.65%	16,770.58	-0.59%
No Deducibles	390.00	0.01%	3,828.58	-0.14%
<b>Total de otros Ingresos y Gastos</b>	<b>82,588.01</b>	<b>1.97%</b>	<b>391,356.72</b>	<b>13.83%</b>
<b>ISR y PTU</b>				
Provision de Impuestos				
Total ISR y PTU				
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,723,294.18</b>	<b>64.91%</b>	<b>2,457,911.60</b>	<b>86.88%</b>

## Se estudiara el periodo 01

### Las formulas que estudian la Solvencia

Solvencia

Criterio

Politica

Conclusion

Act. Circ.	Despejando	22,382,144.38	es igual	2.94	Entre mayor mejor	2	es solvente
Pas. Circ.		7,608,355.68					

De acuerdo a la conclusion la empresa es solvente por la razón de que el dinero que se tiene invertido en activo fijo es suficiente para pagar las deudas a corto plazo, esto esta bien por que si se vencen dichas deudas y no se pagan estas generaran intereses moratorios o si no pagamos podemos perder los proveedores.

Liquidez

Criterio

Politica

Conclusion

Act. Circ. - Inv.	Despejando	22,382,144.38	es igual	2.94	Entre mayor mejor	1	es solvente
Pas. Circ.		7,608,355.68					

Por el resultado arrojado se puede concluir que la empresa es liquida, por la razón de que al quitar los inventarios se puede apreciar que se podrian pagar las deudas a corto plazo y con esto no tener que pagar intereses moratorios o tener la necesidad de tomar un financiamiento a corto plazo.

### Las formulas que estudian la Estabilidad

Capital ajeno a Capital propio

Criterio

Politica

Conclusion

Pas. Total	Despejando	7,608,355.68	es igual	0.43	Entre menor mejor	0.25	no es estable
Cap. Cont.		17,548,197.06					

Se puede concluir que la empresa no es estable por la razón de que el Pasivo Total es un 43% en relacion al Capital Contable, esto quiere decir que no se esta trabajando tan solo con capital propio, nos estamos financiando de terceros, con un 43% en relacion a nuestro capital contable

Deuda a Corto Plazo

Criterio

Politica

Conclusion

Pas. A Cto Plazo	Despejando	7,608,355.68	es igual	0.43	Entre menor mejor	0.25	no es estable
Cap. Cont.		17,548,197.06					

No es estable en este punto puesto que el pasivo a corto plazo representa el 43% del capital contable, esto quiere decir que nos estamos financiando con el 43% de terceros en relacion al capital contable.

Deuda a Largo plazo

Criterio

Politica

Conclusion

Pas. Lgo Plazo	Despejando	7,608,355.68	es igual	0.43	Entre menor mejor	0.25	no es estable
Cap. Cont.		17,548,197.06					

Se puede concluir que la empresa en este punto no es estable por la razón de que nos estamos financiando con un 43% de terceros a largo plazo en relacion al capital contable, hay peligro de que la empresa quede en manos de terceros.

Proporcion de Activo fijo a Cap. Cont.

Criterio

Politica

Conclusion

Act. Fijo	Despejando	2,563,282.29	es igual	0.15	del 50% al 100 del C.C	no mayor al 85% C.C	no es estable
Cap. Cont.		17,548,197.06					

Se puede concluir que no es estable en esta comparacion por la razón de que la mayor parte del capital contable esta invertido en otros rubros del activo, dejando al activo fijo con la necesidad de adquirir mayor activo fijo.

Proporcion Cap. Cont. En Relacion al Cap. Social.

Criterio Política Conclusion

Cap. Cont.	Despejando	17,548,197.06	es igual	6.70	Entre mayor mejor	1	es estable
Cap. Soc.		2,620,000.00					

Es estable en este punto por la razón de que el capital social es mas que el capital contable y rebasa la politica establecida.

Formulas qué Estudian la Productividad

Relacion de Ventas a capital Contable

Criterio Política Conclusion

Ventas Netas	Despejando	4,195,553.41	es igual	0.24	Entre mayor mejor	1	no es estable
Cap. Cont.		17,548,197.06					

En este rubro se puede concluir que la empresa no es rentable por la razón de que lo que se esta invirtiendo ni por lo menos se esta recuperando la inversion.

Ventas Netas a Capital de Trabajo

Criterio Política Conclusion

Vias Netas	Despejando	4,195,553.41	es igual	0.28	Entre mayor mejor	10	no es productiva
Cap de Trabajo		14,773,788.70					

Se puede concluir que la empresa no es rentable en este punto por la razón de que por cada peso de capital de trabajo se tienen tan solo 0.28 para las ventas netas.

Proporcion de Ventas en Relacion al Activo Fijo

Criterio Política Conclusion

Ventas Netas	Despejando	4,195,553.41	es igual	1.64	Entre mayor mejor	1	es productiva
Activo Fijo		2,563,282.29					

Se puede concluir que la empresa es productiva en este punto por la razón de que, se saca lo invertido en el activo fijo con las ventas netas realizadas.

Formulas qué estudian la Rentabilidad

Margen Neta

Criterio Política Conclusion

Utilidad Nta	Despejando	2,723,294.18	es igual	0.65	Entre mayor mejor	30%	es rentable
Ventas Netas		4,195,553.41					

Es rentable rebasa lo permitido por la politica establecida, esta indica que se tiene el 65% de utilidad neta por las ventas realizadas.

Rentabilidad del capital

Criterio Política Conclusion

Utilidad Neta	Despejando	2,723,294.18	es igual	0.16	Entre mayor mejor	25%	no es rentable
Cap. Cont.		17,548,197.06					

Se concluye que no es rentable en este punto por la razón de que la utilidad neta es un 16% del capital contable con que cuenta la empresa y no es permitido por la politica establecida.

Rentabilidad de la Inversion

Criterio Política Conclusion

Utilidad Neta	Despejando	2,723,294.18	es igual	0.11	Entre mayor mejor	20%	es rentable
Activo Total		25,156,552.74					

Se puede concluir que en este punto la empresa no se encuentra bien, no es rentable, puesto que la utilidad obtenida por las ventas realizadas es un 11% en relacion al activo total

# Expo Nacional Ferrater S.A de C.V

Balance General del Periodo del 01.

<b>Activo</b>				
<b>Activo Circulante</b>	<b>01</b>	<b>Criterio</b>	<b>Politica</b>	<b>Conclusiones</b>
Caja Chica	3,000.00	0.01%		
Bancos	2,472,786.87	9.83% entre < mejor		5% Correcto
Inversiones en Valores	8,900,000.00	35.38% entre > mejor		25% Correcto
Cilentes	2,551,069.87	10.14% entre < mejor		20% Correcto
Deudores Diversos	38,895.00	0.15%		
Funcionarios y Empleados	273,401.92	1.09% entre < mejor		3% Correcto
Anticipo a Proveedores	7,198,554.08	28.62% entre < mejor		10% Incorrecto
Impuestos a Favor	161,792.25	0.64% entre < mejor		
Credito al Salario	7,262.88	0.03% entre < mejor		
Iva Acreditable	775,381.51	3.08% entre > mejor		
<b>Total Circulante</b>	<b>22,382,144.38</b>	<b>88.97%</b>		
<b>Activo Fijo</b>				
Edificio	2,550,000.00	10.14% del 50% al 100%	hasta el 60% del C.C	Incorrecto
Equipo de Computo	18,559.39	0.07% del capital cont.		
Depreciacion de Equipo de Computo	- 5,277.10	-0.02%		
Equipo de Transporte				
<b>Total Fijo</b>	<b>2,563,282.29</b>	<b>10.19%</b>		
<b>Activo Diferido</b>				
Gastos Pagados por Anticipado	211,126.07	0.84% entre < mejor		5% Correcto
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>211,126.07</b>	<b>0.84%</b>		
<b>Total Activo</b>	<b><u>25,156,552.74</u></b>	<b>100.00%</b>		
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo Corto Plazo</b>				
Proveedores	4,258,737.50	16.93% entre < mejor		20% Correcto
Acreedores Diversos	1,136,682.28	4.52% entre < mejor		5% Correcto
Sueldos y Salarios por Pagar	135.20	0.00% entre < mejor		
Anticipo de Clientes	- 6,717.57	-0.03% entre > mejor		
Impuestos por Pagar	234,724.53	0.93% entre < mejor		
Iva Trasladado	1,984,793.74	7.89% entre < mejor		
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,608,355.88</b>	<b>30.24%</b>		
<b>Capital Contable</b>				
Capital Social	2,620,000.00	10.41% entre > mejor		20% Incorrecto
Resultado de Ejercicios Anteriores	12,204,802.88	48.52% entre > mejor		
Resultado del Ejercicio	2,723,294.18	10.83% entre > mejor		
<b>Total Capital</b>	<b>17,548,197.06</b>	<b>69.76% entre &gt; mejor</b>		<b>70% Incorrecto</b>
<b>Total de Pasivo y Capital Contable</b>	<b><u>25,156,552.74</u></b>	<b>100.00%</b>		

Se puede concluir en Relacion al Activo, que en el rubro de Clientes y en el rubro de Anticipo a Proveedores hay una sobre inversion que rebasa las políticas establecidas de Credito y Cobranza, y se esta pagando mucho anticipadamente a los proveedores.

En Cuestion del Activo Fijo es demasiado mínimo, y esto puede ocasionar gastos varios por la necesidad de la utilizacion de algun tipo de activo fijo rentado.

Por otro lado hay demasiados gastos pagados por anticipado los cuales, descapitalizan a la empresa.

En el Pasivo Podemos encontrar excesos en Proveedores Unicamente, en cuestion los demas rubros se encuentran bien.

# Expo Nacional Ferretera S.A de C.V

## Estado de Resultados del Periodo del 01

Ingresos :	01	Criterio	Política	Conclusiones
Ingresos	4,195,553.41	100.00%		
Descuentos y Devoluciones				
<b>Total de Ingresos</b>	<b>4,195,553.41</b>	<b>100.00%</b>		
<b>Costos:</b>				
<b>Total de Costos</b>	<b>1,176,678.47</b>	<b>28.05% entre &lt; mejor</b>		<b>50% Correcto</b>
<b>Utilidad Bruta :</b>	<b>3,018,874.94</b>	<b>71.95%</b>		
<b>Gastos de Operación :</b>				
Gastos de Venta	18,383.45	0.44%		
Gastos de Administracion	194,609.30	4.84%		
<b>Total de Gastos de Operación</b>	<b>212,992.75</b>	<b>5.08% entre &lt; mejor</b>		<b>15% Correcto</b>
<b>Utilidades antes de otros Ingresos</b>	<b>2,805,882.19</b>	<b>66.88%</b>		
<b>Otros Ingresos y Gastos :</b>				
Gastos Financieros	33,154.65	0.79% entre > mejor		
Intereses Cobrados	19,874.57	0.47% entre > mejor		
Otros Gastos Financieros		0.00% entre < mejor		
Comisiones Bancarias	1,848.73	0.04% entre < mejor		
Perdida Cambiaria	27,320.06	0.65% entre < mejor		
No Deducibles	390.00	0.01% entre < mejor		
<b>Total de otros Ingresos y Gastos</b>	<b>82,588.01</b>	<b>1.97%</b>		
<b>ISR y PTU</b>				
Provision de Impuestos		entre < mejor		
<b>Total ISR y PTU</b>		<b>entre &lt; mejor</b>		
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,723,294.18</b>	<b>64.91%</b>		

Se puede concluir que esta es una empresa rentable por la razon que la Utilidad Bruta es un 71% en relacion a las ventas totales, en relacion a las utilidades antes de otros ingresos son muy altas tambien en relacion a los gastos realizados en este rubro, y por ultimo las utilidades netas son un 64% en relacion a las ventas netas lo cual este resultado es de gran importancia.

# Expo Nacional Ferretera S.A de C.V

Balances Generales de los Periodos del 01 y del 02.

Activo	Activo		Aplicación de Criterio	Conclusion es Tendencia	
	01	02			
<b>Activo Circulante</b>					
Caja Chica	3,000.00	0.01%	3,000.00	0.01%	
Bancos	2,472,788.87	9.83%	1,679,889.82	6.42%	entre < mejor positiva
Inversiones en Valores	8,900,000.00	35.38%	5,200,000.00	19.87%	entre > mejor negativa
Clientes	2,551,069.87	10.14%	3,143,713.30	12.01%	entre < mejor negativa
Deudores Diversos	38,895.00	0.15%	38,895.00	0.15%	entre < mejor
Funcionarios y Empleados	273,401.92	1.09%	581,426.51	2.15%	entre < mejor negativa
Anticipo a Proveedores	7,198,554.08	28.62%	12,546,879.08	47.94%	entre < mejor negativa
Impuestos a Favor	161,792.25	0.64%	157,109.48	0.64%	
Crédito al Salario	7,262.88	0.03%	8,491.38	0.03%	
Iva Acreditable	775,381.51	3.08%		0.00%	
<b>Total Circulante</b>	<b>22,382,144.38</b>	<b>88.97%</b>	<b>23,349,204.55</b>	<b>89.21%</b>	
<b>Activo Fijo</b>					
Edificio	2,550,000.00	10.14%	2,550,000.00	9.74%	del 50% al
Equipo de Computo	18,559.39	0.07%	18,559.39	0.07%	100% del C.C
Depreciación de Equipo de Computo	- 5,277.10	-0.02%	- 5,741.10	-0.02%	negativa
Equipo de Transporte			74,773.91	0.29%	
<b>Total Fijo</b>	<b>2,563,282.29</b>	<b>10.19%</b>	<b>2,637,592.20</b>	<b>10.08%</b>	
<b>Activo Diferido</b>					
Gastos Pagados por Anticipado	211,128.07	0.84%	185,562.70	0.71%	entre < mejor positiva
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>211,128.07</b>	<b>0.84%</b>	<b>185,562.70</b>	<b>0.71%</b>	
<b>Total Activo</b>	<b><u>25,156,552.74</u></b>	<b>100.00%</b>	<b><u>26,172,359.45</u></b>	<b>100.00%</b>	
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corto Plazo</b>					
Proveedores	4,258,737.50	16.93%	4,258,737.50	16.27%	entre < mejor positiva
Acreedores Diversos	1,136,882.28	4.52%	1,001,617.59	3.83%	entre < mejor positiva
Sueldos y Salarios por Pagar	135.20	0.00%	133.40	0.00%	entre < mejor positiva
Anticipo de Clientes	- 6,717.57	-0.03%	- 6,717.57	-0.03%	entre < mejor
Impuestos por Pagar	234,724.53	0.93%	269,992.86	1.03%	entre < mejor negativa
Iva Trasladado	1,984,793.74	7.89%	642,487.01	2.45%	entre < mejor positiva
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,608,355.68</b>	<b>30.24%</b>	<b>6,166,250.79</b>	<b>23.56%</b>	
<b>Capital Contable</b>					
Capital Social	2,620,000.00	10.41%	2,620,000.00	10.01%	entre > mejor negativa
Resultado de Ejercicios Anteriores	12,204,902.88	48.52%	14,028,197.06	57.04%	entre > mejor positiva
Resultado del Ejercicio	2,723,294.18	10.83%	2,457,911.80	9.39%	entre > mejor negativa
<b>Total Capital</b>	<b>17,548,197.06</b>	<b>69.76%</b>	<b>20,006,108.66</b>	<b>76.44%</b>	
<b>Total de Pasivo y Capital Contable</b>	<b><u>25,156,552.74</u></b>	<b>100.00%</b>	<b><u>26,172,359.45</u></b>	<b>100.00%</b>	

En base a las tendencias mas sobresalientes en el Balance General, se encontro que en Inversiones y Valores hubo una reduccion en este rubro, por lo que su tendencia es negativa, por otro lado en cuestion de las cuentas por cobrar hubo un aumento el cual genera una descapitalizacion en la empresa y por consiguiente una insolvencia. Tambien se encontro que el activo fijo sigue siendo el mismo que se tenia en el periodo anterior y por consiguiente los gastos por la renta de Algun tipo de Activo Fijo es necesaria.

## Expo Nacional Ferrerera S.A de C.V

Estados de Resultados de los Periodos del 01 y del 02.

Ingresos :	01		02		Criterio	Conclusion de Tendencia
Ingresos	4,195,553.41	100.00%	2,829,134.88	100.00%		
Descuentos y Devoluciones						
<b>Total de Ingresos</b>	<b>4,195,553.41</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,829,134.88</b>	<b>100.00%</b>		
Costos:						
<b>Total de Costos</b>	<b>1,176,678.47</b>	<b>28.05%</b>	<b>330,618.92</b>	<b>11.69%</b>	entre < mejor	positiva
<b>Utilidad Bruta :</b>	<b>3,018,874.94</b>	<b>71.95%</b>	<b>2,498,517.96</b>	<b>88.31%</b>	entre > mejor	positiva
Gastos de Operación :						
Gastos de Venta	18,383.45	0.44%	39,118.33	1.36%		
Gastos de Administración	194,609.30	4.64%	392,844.75	13.89%		
<b>Total de Gastos de Operación</b>	<b>212,992.75</b>	<b>5.08%</b>	<b>431,963.08</b>	<b>15.27%</b>	entre < mejor	Negativa
<b>Utilidades antes de otros Ingresos</b>	<b>2,805,882.19</b>	<b>68.88%</b>	<b>2,066,554.88</b>	<b>73.05%</b>	entre > mejor	positiva
Otros Ingresos y Gastos :						
Gastos Financieros	33,154.85	0.79%	376,954.32	13.32%	entre < mejor	positiva
Intereses Cobrados	19,874.57	0.47%	38,258.72	1.35%	entre > mejor	positiva
Otros Gastos Financieros		0.00%		0.00%		
Comisiones Bancarias	1,848.73	0.04%	3,258.20	-0.12%	entre < mejor	Negativa
Perdida Cambiaria	27,320.06	0.65%	16,770.56	-0.59%	entre < mejor	positiva
No Deducibles	390.00	0.01%	3,829.56	-0.14%	entre < mejor	Negativa
<b>Total de otros Ingresos y Gastos</b>	<b>82,588.01</b>	<b>1.97%</b>	<b>391,356.72</b>	<b>13.83%</b>		
ISR y PTU						
Provision de Impuestos						
Total ISR y PTU						
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,723,294.18</b>	<b>64.91%</b>	<b>2,457,911.60</b>	<b>86.88%</b>	entre > mejor	positiva

Se puede concluir en base al estado de resultados, en el rubro de los costos hubo una reducción en relación al 01, lo cual muestra una tendencia positiva, en cuestión a los gastos de operación se puede observar que hubo un aumento lo cual es una tendencia negativa.

Por otro lado otros gastos y otros ingresos aumentaron también lo cual muestra una tendencia negativa.

En conclusión el resultado del ejercicio es muy bueno, la tendencia del ejercicio actual es positiva por la razón de que las utilidades anteriores solo mostraban un 64.91% en relación a las ventas y en el periodo 02, las utilidades muestran un porcentaje de 86.88%.

## Expo Nacional Ferretera S.A de C.V

### Estado de Resultados del Periodo del 01.

	<b>Ingresos :</b>	<b>01</b>	
	Ingresos	4,195,553.41	100.00%
	Descuentos y Devoluciones		
	<b>Total de Ingresos</b>	<b>4,195,553.41</b>	<b>100.00%</b>
	<b>Costos:</b>		
50% C.F y 50% C.V	<b>Total de Costos</b>	<b>1,176,678.47</b>	<b>28.05%</b>
	<b>Utilidad Bruta :</b>	<b>3,018,874.94</b>	<b>71.95%</b>
	<b>Gastos de Operación :</b>		
	Gastos de Venta	18,383.45	0.44%
C.V 75% 25% C.F	Gastos de Administracion	194,609.30	4.84%
50% C.F y 50% C.V	<b>Total de Gastos de Operación</b>	<b>212,992.75</b>	<b>5.08%</b>
	<b>Utilidades antes de otros Ingresos</b>	<b>2,805,882.19</b>	<b>66.88%</b>
	<b>Otros Ingresos y Gastos :</b>		
C.V	Gastos Financieros	33,154.65	0.79%
C.V	Intereses Cobrados	19,874.57	0.47%
C.V	Otros Gastos Financieros		0.00%
C.V	Comisiones Bancarias	1,848.73	0.04%
C.V	Perdida Cambiaria	27,320.08	0.65%
C.V	No Deducibles	390.00	0.01%
	<b>Total de otros Ingresos y Gastos</b>	<b>82,588.01</b>	<b>1.97%</b>
	<b>ISR y PTU</b>		
C.V	Provision de Impuestos		
C.V	<b>Total ISR y PTU</b>		
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,723,294.18</b>	<b>64.91%</b>

Tomando en cuenta que el costo unitario por unidad es de:			17,000.00
	\$	%	
Total de Costos Variables:	782,019.48	19%	
Total de Costos Fijos:	690,239.75	18%	
Utilidad:	2,723,294.18	85%	100%
Ventas Netas:	4,195,553.41	100%	

Por lo tanto tenemos que:

El numero de unidades vendidas es de: 248.80

Formula :  $P.E = C.F / 1 - C.V/V$

$$\text{Sustituyendo: } P.E = \frac{690,239.75}{1 - (782,019.48 / 4,195,553.41)} = \frac{690,239.75}{0.813607548} = 848,369.40$$

Quiere decir que vendiendo 848,369.40 en nuestras ventas no tendremos ni perdida ni ganancia

Comprobación.

Ventas	848,369.40
- C.V	<u>158,129.65</u>
=	690,239.75
- C.F	<u>690,239.75</u>
=	0

Ahora bien si se desea tener una utilidad de cierta cantidad cuantas ventas deberemos de tener.

Si queremos tener una utilidad de : 2,000,000.00

La Formula es la Siguiente:  $P.E = C.F + U / 1 - C.V/V$

$$\text{Sustituyendo queda así: } P.E = \frac{2,690,239.75}{0.81}$$

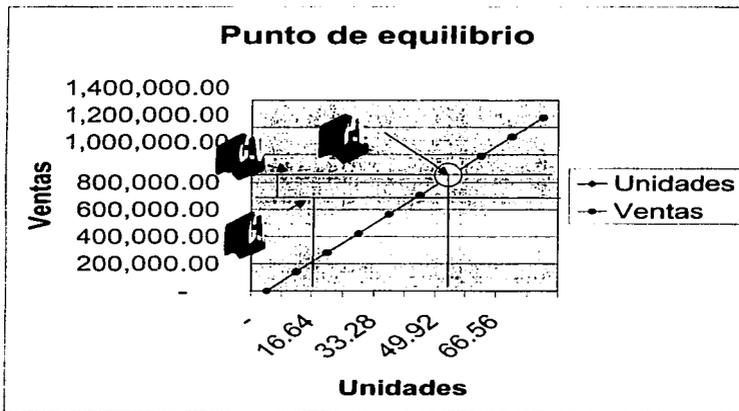
Es igual: 3,306,557.01

Comprobación:

Ventas:	3,306,557.01
- C.V	<u>616,317.27</u>
=	2,690,239.75
C.F	<u>690,239.75</u>
=	2,000,000.00
U	<u>2,000,000.00</u>

**Grafica**

Unidades	Ventas
8.32	141,394.90
16.64	282,789.80
24.96	424,184.70
33.28	565,579.60
41.60	706,974.50
49.92	848,369.40
58.24	989,764.30
66.56	1,131,159.20
74.88	1,272,554.10



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **Comentarios**

En cuestión de formalidad dentro de esta empresa se encuentra bien, por la razón de que las decisiones las toman los siete consejeros de esta y no se ve afectada por los problemas mas comunes que tienen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas como es el de que los socios son familiares y por esta cuestión en la toma de decisiones se tiene problemas.

Por el lado de liquidez y solvencia esta empresa también se encuentra bien es rentable, aunque contablemente no se vea, es por que se toman algunas estrategias fiscales para pagar menos impuestos.

Pero donde se encuentra mal, es en el manejo de la información la cual no esta ordenada, clasificada, resumida, precisa y proporcionada a tiempo para la toma de decisiones no tomar decisiones solo por inercia como se maneja esta, si no tomar decisiones sobre bases y que mejor que la que se desprende del análisis financiero para después plantear objetivos, los cuales para poder alcanzarlos se implementaran u na serie de estrategias.

Pero para poder lograr esta se debe comenzar teniendo un control adecuado en la información que se maneja, para que al momento que se vea reflejada en los estados financieros el análisis sea lo mas acertado posible y con esto la toma de decisiones sea con bases sólidas.

El Análisis que se realice servirá para la detección de problemas, que en este caso se propondrán objetivos para solucionar estos problemas, a través de estrategias. También el análisis servirá para realizar proyectos de inversión con ayuda de los conocimientos de todos los integrantes de la organización.

## Conclusiones

En esta investigación nos dimos cuenta de las diferentes ventajas que tienen las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en estos tiempos, como son los fondos que otorga el gobierno para el apoyo de estas y que serán aplicados y administrados por la Secretaria de Economía, así como el apoyo que están brindando los bancos para diferentes finalidades de desarrollo de estas. Analizando diferentes tipos de estrategias y recomendaciones para el mejoramiento de las PYMES tanto contable, fiscal, financiero, administrativo y económico.

También se explico lo que era la administración estratégica y algunos de sus puntos más importantes de ésta como son su proceso, diferentes tipos de estrategias, algunos gráficos, etc. Así como los métodos de análisis más importantes complementando a la administración estratégica, para el mejoramiento de las Pymes.

Con lo que al realizar la aplicación de los Métodos de Análisis para el auxilio de la Administración Estratégica, se encuentra en esta unión, una gran herramienta en la toma de decisiones más acertada y con bases más sólidas, como son los resultados que arrojan los Métodos de Análisis.

Para finalizar, se aplicaron los métodos de análisis financieros a una mediana empresa de servicios que esta funcionando en la actualidad, "Expo Nacional Ferretera S.A. de C.V.". La cual se encuentra en tercer lugar a nivel mundial sobre exposición en el área de Herramientas, esta se realiza en los meses de Septiembre en Guadalajara, los días 20, 21 y 22. En esta exposición acuden

personas de diferentes países tanto compradores como vendedores, La cual va creciendo día tras día. Al Finalizar el análisis se dieron una serie de recomendaciones para el mejoramiento de esta.

Por lo tanto propongo que se utilice la Administración Estratégica con auxilio de los Métodos de Análisis, para tener bases para la toma de decisiones, y plantear objetivos y realizar estrategias para conseguir estos objetivos, después de determinado periodo medir los resultados que se obtienen, Si estos resultados no son lo esperado implantar medidas correctivas y terminando las estrategias propuestas par alcanzar los objetivos propuestos, plantear otros nuevamente y así trabajar con este método en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas para su mejor funcionamiento.

## Bibliografías

Mohammad Naghi Namak K, Metodología de la Investigación., Editorial Limusa.

Macías Pineda Roberto, El análisis de los estados financieros, 16a ed., México, ECAFSA, 1998.

Perdomo Moreno, A. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, 1ª ed. México, ECASA, 1994. pp. 87-92.

Macías Pineda Roberto, El análisis de los Estados Financieros, 16a ed., México, ECAFSA, 1998.

Ernesto Javier Gómez López, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial Ecafsa, 2000.

Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Ezequiel Galvez Azcanio, Planeación Estratégica en los Negocios., Editorial Ecasa, 1993.

Cesar Calvo Langarica, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial PAC, S.A.

Jorge Hermita, Administración Estratégica, Ediciones Macchi.

Hitt Ireland H, Administración Estratégica, Editorial Internacional Thomson Editores.

### **Páginas de Internet en las que se consultó Información:**

[ppeker@qanaropciones.com.ar](mailto:ppeker@qanaropciones.com.ar)

<http://www.qanaropciones.com.ar>

[info@pyme.com.mx](mailto:info@pyme.com.mx)

<http://www.cibermercadotecnia.com.mx/>

[http://www.pyme.com.mx/venta\\_de\\_libros/index.htm](http://www.pyme.com.mx/venta_de_libros/index.htm)

[javascript:history.go\(-1\)](javascript:history.go(-1))

### **Autores de Las Páginas de Internet Consultadas:**

Autor: Gustavo Palafox de Anda.  
tel: 01 (55) 5615-3943 al 46 ext. 200.  
Profesor universitario y consultoría  
[gpalafox\\_00@yahoo.com](mailto:gpalafox_00@yahoo.com)

Asesor empresarial – investigador de mercados  
[igomez@hotmail.com](mailto:igomez@hotmail.com)

Mtro. Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez  
<http://www.itson.mx/dii/jgaxiola>  
Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora  
Área de Tecnología de Información y Comunicaciones  
Junio, 2002

Artículos de pyme, pequeña y mediana empresa.  
Artículos de pymes en temas como: administración, mercadotecnia, operaciones, finanzas, planeación, logística de entrada, producción, logística de salida, ventas, post-venta, servicio al cliente, trabajo en equipo, sistemas.

Uwe Kleinebrahm  
En Herramientas para el Manejo Exitoso de la Pequeña y Mediana Industria, Seccional Caldas, pg. 39 - 51.

**Artículos de Importancia Tomados del Diario Oficial de la Federación.**

Fuente: Diario Oficial de la Federación del viernes 31 de mayo de 2002

Fuente: Diario Oficial de la Federación del martes 4 de junio de 2001

Fuente: Diario Oficial de la Federación del martes 25 de junio de 2002

Fuente: Diario Oficial de la Federación del miércoles 26 de junio de 2002

Fuente: Diario Oficial de la Federación del lunes 27 de mayo de 2002

***Revistas y Folletos Utilizadas Para la Investigación:***

***Folletos:***

Nuevo Esquema de Pagos Electrónicos

Régimen Intermedio

Guía Practica para el pago de Impuestos

***Revistas:***

Varias de Actualidad como son Practica Fiscal, Consultorio Fiscal, entre otras.