



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL  
CAPITAL DEL TRABAJO, EN LA EMPRESA  
FAMILIAR "MAXDEPORTES, S.A. DE C.V."**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Contaduría**

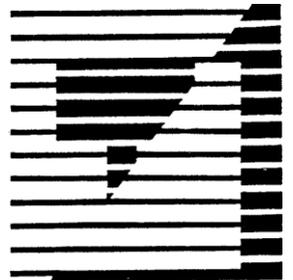
Presenta:

**JESUS AYALA PINEDA**

**Asesora:**

**L.A. MARÍA TERESA RODRÍGUEZ CORONA**

**Uruapan, Michoacán. Abril de 2008**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE

<b>1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b> .....	5
<b>1.1 CONCEPTO DE EMPRESA</b> .....	6
1.1.1 Definición de Empresa.....	6
1.1.2 Elementos principales que forman una empresa .....	7
1.1.2.1 Elemento Humano .....	7
1.1.2.1.1 Dueños o Accionistas.....	8
1.1.2.1.2 Los trabajadores y empleados .....	8
1.1.2.1.3 Los directores o administradores .....	9
1.1.2.2 Elemento material .....	9
1.1.2.3 Elemento Financiero .....	10
<b>1.2 EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA</b> .....	10
1.2.1 Factores Económicos .....	11
1.2.2 Factores Sociales .....	12
1.2.3 Factores Tecnológicos .....	12
1.2.4 Factores Políticos o Jurídicos .....	13
<b>1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS</b> .....	14
1.3.1 Algunas de las características de las empresas como unidades de producción .....	14
1.3.2 Clasificación Mexicana de las Empresas .....	14
1.3.2.1 De acuerdo a NAFIN (NACIONAL FINANCIERA) la empresa se clasifica en: .....	15
1.3.2.2 La Secretaría de Economía clasifica a las empresas de una manera similar:.....	15
1.3.2.3 Clasificación de las empresas de acuerdo a otro autor.....	16
<b>2 LA Familia Operando La Empresa</b> .....	17
<b>2.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	17
2.1.1 EQUILIBRIO ENTRE EMPRESA Y FAMILIA .....	17
2.1.1.1 Modelo de equilibrio entre empresa y familia (inclinación hacia la familia) .....	17
2.1.1.2 Modelo de equilibrio entre empresa y familia (inclinación hacia la empresa) .....	17
2.1.1.3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia (empresa con problemas de Liquidez).....	18
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	18
2.1.3 LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	20
<b>2.2 NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	22
2.2.1 FUNDAMENTOS SOBRE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	22
2.2.2 CAUSAS PRINCIPALES EN LOS CONFLICTOS .....	24
2.2.3 ALGUNAS IDEAS PARA PREVENIR CONFLICTOS .....	26
<b>2.3 PROFESIONALIZACION DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	28
2.3.1 HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN .....	28
2.3.2 MODELO DE ARTICULACIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	30
2.3.3 ÓRGANOS DE GOBIERNO .....	33
<b>2.4 LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	37
2.4.1 LAS GENERACIONES MENORES Y SUS PLANES DE VIDA .....	37
2.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN .....	39
2.4.3 EL RETIRO DEL FUNDADOR .....	42
<b>2.5 INTRODUCCIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR</b> .....	44
2.5.1 ¿HACIA SU REGISTRO VOLUNTARIO?.....	46
2.5.2 ¿QUÉ ES EL PROTOCOLO FAMILIAR .....	48
2.5.2.1 CONCEPTO DE PROTOCOLO FAMILIAR .....	48
2.5.7 PERSPECTIVAS QUE ENVUELVEN A UNA EMPRESA FAMILIAR .....	48
2.5.7.1 Desde la perspectiva de la empresa .....	48
2.5.7.2 Desde la perspectiva de la familia .....	50
2.5.7.3 Desde la perspectiva de la propiedad.....	51
<b>3 EL CAPITAL DE TRABAJO Y SU CORRECTA ADMINISTRACIÓN</b> .....	54
3.1 ORIGEN DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	54
3.1.2 CONCEPTO DE CAPITAL DE TRABAJO.....	55
3.1.3 CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	56
3.1.4 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	56
<b>3.2 PRINCIPALES PARTIDAS DEL CAPITAL DE TRABAJO</b> .....	57
3.2.1 EL EFECTIVO Y LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS .....	58

3.2.2 SU IMPORTANCIA DENTRO DEL CAPITAL DEL TRABAJO .....	58
3.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO .....	59
3.2.4 TÉCNICAS A EMPLEAR PARA CONTROLAR EL EFECTIVO .....	60
3.2.5 EL NIVEL DE LA INVERSIÓN DEL EFECTIVO Y LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS .....	68
3.2.6 LAS POLÍTICAS DEL EFECTIVO Y LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS .....	69
3.3 LAS CUENTAS POR COBRAR .....	70
3.3.1 Su importancia dentro del capital de Trabajo .....	70
3.3.2 Objetivos de la Administración de Cuentas por Cobrar .....	71
3.3.3 Técnicas a Emplear para el control de Cuentas por Cobrar .....	72
3.3.4 Necesidades de información de las Cuentas por Cobrar .....	73
3.3.5 El nivel de la inversión en las Cuentas por Cobrar .....	73
3.3.6 Rotación de Cuentas por Cobrar .....	74
3.4 LOS INVENTARIOS .....	76
3.4.1 Su importancia dentro del Capital de Trabajo .....	76
3.4.2 Características y Elementos de los Inventarios .....	77
3.4.3 Objetivos de la Administración de Inventarios .....	79
3.4.4 Técnicas a emplear para el control de Inventarios .....	79
3.4.5 Políticas de Inventarios .....	81
3.4.6 El Control de los inventarios .....	84
3.5 PASIVO .....	85
3.5.1 LAS CUENTAS POR PAGAR .....	85
3.5.2 Su importancia dentro del Capital de Trabajo .....	86
3.5.3 Características y Elementos de las Cuentas por Pagar .....	87
3.5.4 Las Políticas de Financiamiento con Cuentas por Pagar .....	87
3.5.5 PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PALZO .....	89
3.5.5.1 Financiamiento Interno: .....	90
3.5.6 Principales créditos bancarios .....	91
4. CASO PRÁCTICO: .....	95
4.1 CONCEPTO DE EMPRESA: .....	95
4.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR: .....	95
4.2 Antecedentes de la empresa familiar “MaxDeportes, S.A. De C.V. ....	95
4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MAXDEPORTES, S.A. DE C.V. ....	102
4.3.1 Análisis Financieros de los Estados Financieros de los años 2005 – 2006 de la empresa denominada Max Deportes S.A. DE C.V. ....	102
4.3.2 SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA MAXDEPORTES 2006 .....	111
4.3.3 SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA MAXDEPORTES 2007 .....	121
4.4 Análisis Financiero de La Empresa MaxDeportes S.A. de C.V. ....	128
4.5 ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA EL AÑO 2008 .....	135
4.6 PROPUESTA DEL PROTOCOLO FAMILIAR, EN LA EMPRESA MAXDEPORTES S.A. DE C.V .....	136
4.7 IMPACTO DEL IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA UNICA Y EL IMPUESTO DEL 2% SOBRE LOS DEPOSITOS EN EFECTIVO .....	159
ANEXOS .....	168
BIBLIOGRAFÍA .....	165
CONCLUSIONES .....	162
INTRODUCCIÓN .....	3
PROPUESTAS .....	160



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta investigación tiene como objetivo principal el determinar un modelo financiero a seguir para las empresas familiares, además de determinar los planes de capital de trabajo que son llevados en cada una de estas empresas, esto debido a que las empresas familiares representan la base económica de los mexicanos, sin embargo es en este tipo de empresas donde se representan los más altos índices de desorganización, inmadurez, y por lo tanto existe un número muy elevado de quiebra de este tipo de negocios.

La principal razón que nos llevo a elegir este tema tan delicado, es por que parece que los empresarios no toman en cuenta la parte esencial que hace que opere de forma eficiente cualquier organización, y esta es la adecuada combinación que debe de existir entre los miembros de la empresa y el capital del trabajo, que es una técnica financiera que muestra que tan rentable representa ser el negocio, y por otro lado que tan eficientes son los encargados de tomar las decisiones dentro de la compañía.

En el primer capítulo se trataran aspectos generales de lo que es una empresa, concepto, características y clasificación que se les da en México, con la finalidad de ir adentrando al lector en el tema, y hacerle ver como ha sido su evolución desde la aparición hasta lo que hoy en día representa una organización para el empresario y consumidor, en el segundo capítulo se delimitara el tema y se trataran asuntos específicamente de las empresas familiares, su tipo de organización, los problemas que enfrentan los miembros de la misma, sus características, su evolución en el medio, así como el tratamiento que se le debe de dar a la sucesión del fundador de la compañía, ya que como se sabe es muy complicado que este se retire definitivamente de la organización, más que nada es por temor a que los hijos vayan

a fracasar, que cualquier otra cosa, además de que se les es muy difícil dejar algo que han manejado por muchos años, este tema se le dio un trato muy especial y profundo, y se propuso implementar en este tipo de empresas un protocolo familiar, es decir, hacer una guía que regularice todos los movimientos que debe hacer cada miembro de la familia, dentro de la empresa, con la finalidad de evitar problemas entre los mismos, y que todos estén regulados bajo el mismo criterio, esto funcionaria de maravilla si lo echaran a andar y siguieran las normas al pie de la letra, además de que tiene validez jurídica ya que se realiza ante la presencia de Notario Publico, para que le den mayor validez e importancia, en el capitulo tercero se mencionara todo acerca del capital del trabajo, origen, concepto, políticas de cada una de las cuentas que integran este concepto, además de varias alternativas de crédito para las compañías, ya que también es otro tipo de problema que tienen la mayoría, que todas cuando requieren de un crédito acuden al banco y se endeudan sin saber que existen opciones que pueden resultar menos costosas y por lo tanto, menos riesgosas para la compañía, y por ultimo en el capitulo cuarto donde se hará el caso practico a una compañía de la Cd. De Michoacán, a la cual se le analizaran los estados financieros, utilizando técnicas financieras, como razones financieras, flujos de efectivo y además de determinar el impacto fiscal que tendrán los nuevos impuestos fiscales aprobados el 1ro de Octubre de este 2007, así mismo se realizara un protocolo familiar con información real, con el propósito de que al lector se le facilite su comprensión, y lo llegue a formular en su empresa, ya que esta comprobado que tienen mayor probabilidad de permanecer en el mercado las empresas que están mayor reguladas, que aquellas que no tienen su visión y misión bien establecidos.

## **CAPITULO**

### **1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Las empresas a lo largo del tiempo han venido sufriendo una serie de transformaciones, las cuales le han ayudado para convertirse hoy en día la principal fuente de trabajo de muchos hombres y mujeres que buscan con el desempeño de su trabajo un mejor estilo de vida, para ellos su familia y para la sociedad en general.

Existen empresas muy importantes que se encuentran a nivel mundial, llevando hasta los últimos lugares de la tierra sus productos, y servicios para ayudar al individuo a desarrollarse de la mejor manera, entre las empresas transnacionales que se encuentran en todos lados, es la Coca Cola, Pepsi Cola, Ford Motor, Toyota, BMW, Motorola, Wal-Mart, estas son sólo algunas de las miles empresas importantes que existen en todo el mundo, a nivel México podremos encontrar Bimbo, Teléfonos de México, Comercial Mexicana, Comisión federal de Electricidad, PEMEX, y otras que día a día sirven a los mexicanos con sus productos y servicios para que se logre el desarrollo de un país que se encuentra en vías de desarrollo y es llamado tercermundista, dentro del país México que esta conformado por treinta estados y un Distrito Federal, el cual está considerado como una de las Ciudades más grandes del mundo, se encuentra el Estado de Michoacán, el cual es uno de los estados más ricos en bienes naturales, pero sin embargo los gobiernos no han sabido aprovechar esas riquezas y se han desperdiciado considerablemente, y por lo tanto este hermoso estado es uno de los más pobres de todo el país, sin embargo cuenta con empresas muy importantes que además de dar trabajo a miles de trabajadores aporta grandes riquezas al país entero, claro estoy hablando de las industrias mineras que se encuentran en la Cd. de Lázaro Cárdenas, que además cuenta con un precioso mar que se ha desaprovechado para invertirlo como a una zona turística; en otro punto de Michoacán se encuentra la Cd. de Uruapan, catalogada como la segunda Cd. más importante del estado después de la capital que es Morelia, si la Cd. de Lázaro Cárdenas es importante por la Industria Minera, Uruapan no se queda atrás y es reconocida a nivel mundial como la Cd. del aguacate, y debido a su gran importancia de esta Cd. se cuenta con servicios de primer mundo, como pueden ser Hoteles, Aeropuerto a Nivel mundial, Bares y Cantinas, además de

lugares naturales que suelen ser muy atractivos para el turista, así como artesanías elaboradas por manos michoacanas que son muy cotizadas por los visitantes de otros estados así como del extranjero, pero aun así, existiendo tantos recursos por explotar en nuestra ciudad existe mucho desempleo y además el fracaso continuo de muchas empresas y sobre todo de empresas familiares que son las que tienen más problemas de administración y de sucesión; así pues comenzamos este largo camino el cual espero que sea de su agrado y sobre todo que se logre evitar tanto problema que se enfrentan día con día los miembros de una familia dentro de la empresa por lograr el poder y hacer lo que cada uno cree que es mejor para la empresa y para sus intereses propios.

## **1.1 CONCEPTO DE EMPRESA**

Empresa es toda organización que busca un fin común, que es brindar un buen producto o servicio a la sociedad, cuenta con los elementos humanos, tecnológicos y financieros, necesarios para cumplir con su objetivo.

### **1.1.1 Definición de Empresa**

“Las empresas son organismos sociales cuyos elementos están enfocados hacia la realización de un objetivo o una finalidad en común. Se dividen, de acuerdo con sus propósitos e intereses, en *lucrativas*, *no lucrativas* y *mixtas*. Las empresas o sociedades *lucrativas*, sean mercantiles o cooperativas, son productoras de bienes y/o servicios por los cuales obtienen una retribución. Se distinguen por ser uno de los sectores estratégicos más importantes para la economía de un país.”

La organización mundial de las empresas <http://www.iccmex.org.mx/>

Es decir una empresa es un ente económico en donde interactúan los recursos humanos, financieros y materiales con la finalidad de lograr el objetivo o los

objetivos para la cual fue constituida, generalmente existen dos tipos de empresas principalmente, que son las lucrativas y no lucrativas (Asociación Civil, Sociedad Civil), las empresas lucrativas son aquellas que buscan generar utilidades para subsistir y su formación jurídica puede ser como una Sociedad Anónima, Sociedad en comandita simple, o Sociedad en Comandita por acciones, o bien una Sociedad de Responsabilidad limitada, que de acuerdo a su forma de constitución responderán los accionistas a la hora de repartir las ganancias y pérdidas, así como también en caso de quiebra responderán según como le corresponda a cada uno de los socios, y el otro tipo de Empresas son las que son establecidas para brindar un apoyo de carácter, social, legal, político, o de salud en la región, este tipo de empresas operan a base de donativos que suelen hacer personas físicas o morales, además de contar con apoyo del gobierno por parte de SEDESOL (Secretaria de Desarrollo Social), a la cual le tienen que entregar un proyecto que muestre lo que se pretende hacer con el dinero o bien con la donación obtenida, además esté tipo de sociedades recaudan recursos haciendo actividades sociales así como culturales, en Uruapan existe una gran cantidad de esté tipo de empresas como es el caso de Caritas, Asociación de Alcohólicos y drogadictos, entre otras.

### **1.1.2 Elementos principales que forman una empresa**

En este punto se analizaran los elementos necesarios para la operación normal de una empresa, tanto lucrativa como no lucrativa, ya que las dos necesitan tanto el servicio del elemento humano, materiales y financieros, con la falta de alguno de estos elementos la empresa no puede alcanzar sus objetivos ya que cada uno de estos es único e irremplazable.

#### **1.1.2.1 Elemento Humano**

Dentro del elemento Humano se encuentran los dueños o socios de la empresa, los directores o administradores y los empleados y obreros.

Se necesita la buena coordinación de todos los niveles de la empresa, ya que tanto es importante el trabajo del obrero para que salga un producto de calidad, y cumplir a tiempo el pedido de nuestros clientes, así como el trabajo de los socios y gerentes de la empresa, que con su capacidad e intelecto ayudaran a la

empresa a aprovechar las mejores condiciones del mercado y ofrecer al cliente el mejor producto de la localidad, e incluso competir con compañías transnacionales, algo que se ha vuelto muy común en nuestros días con el tratado de libre comercio y la globalización a nivel mundial.

#### **1.1.2.1.1 Dueños o Accionistas**

En una empresa lucrativa los dueños buscan siempre tener mejores ventas, y por lo tanto lograr mejores ganancias que años anteriores, así como buscar que el cliente se interese cada día más por nuestro producto, en cambio las empresas no lucrativas buscan alcanzar al máximo el objetivo para la cual fue creada, su meta es atender al mayor número de personas a las que puedan brindarle ayuda, en ocasiones con un costo muy bajo al cual llaman de recuperación, y a veces totalmente gratuito.

#### **1.1.2.1.2 Los trabajadores y empleados**

Son los que operan la empresa, ya sea haciendo uso de su mano de obra o de su intelecto, para lograr lo que sus respectivos jefes quieren alcanzar, o bien para lograr el objetivo general de la organización, todo trabajador o empleado trabaja a cambio de un sueldo o salario, pretendiendo mejorar su nivel de vida y sintiéndose además útil en la vida.

El recurso humano es el elemento más importante para que una organización logre alcanzar sus metas, por lo tanto se debe tener en cuenta las necesidades de cada trabajador, para que rinda mejor, y logren una buena interacción con sus compañeros y así lograr que la empresa este sana tanto internamente como externa, ya que incluso un problema interno puede hacer que desaparezca la organización.

Por lo tanto si se toma en cuenta al trabajador, y se le cubren todas las necesidades que sean posibles, esto hará que el trabajador se sienta motivado en su trabajo y por lo tanto su desempeño será mejor, y junto la empresa y trabajador logran sus propios objetivos.

### **1.1.2.1.3 Los directores o administradores**

Estos elementos también forman una parte importante dentro y fuera de la empresa, debido a que son los que deben de conjuntar los intereses de los diferentes elementos que se van a interrelacionar en cuanto a sus actividades y funciones en la empresa, esto para lograr la mayor eficiencia de los mismos y lograr los objetivos previamente fijados.

Todo director y/o administrador es contratado para que se haga responsable de la buena organización, dirección y funcionamiento de la empresa, por lo tanto siempre va a estar entre el trabajador y el empresario o accionista.

El Accionista debe de tener el cuidado de seleccionar a la persona indicada para que cubra dicho puesto, ya que por el poder que tiene su puesto, eso si, sin ir encima de los accionistas, puede hacer cualquier cosa que tenga en mente, hasta incluso hacer mal uso del dinero de la empresa para intereses personales.

El administrador o director tiene la obligación de dar solución a los problemas que surjan en la empresa, buscar soluciones y técnicas para que la empresa vaya creciendo así como de implementar nueva tecnología, o recurso humano capacitado para que cumplan con las necesidades que la empresa tiene.

### **1.1.2.2 Elemento material**

Los elementos materiales son todos aquellos bienes mueble o inmuebles que forman parte del activo de una empresa, tales como es el caso del edificio, maquinaria y equipo, materia prima, medios de transporte.

Los recursos materiales son todos aquellos elementos útiles y necesarios para que una empresa funcione, por lo general la empresa adquiere estos bienes con la aportación que hacen los socios, generalmente hay dos tipos de aportación de capital a una empresa, la más conocida es la de aportación de dinero por parte de cada uno de los socios ya sea en el mismo porcentaje o diferente según como se haya acordado ante el Notario Publico, y la otra forma de aportación de capital es

la de la donación de bienes muebles o inmuebles de parte de un socio para la empresa.

### **1.1.2.3 Elemento Financiero**

Si bien se dice que el elemento más importante es el personal, creo que el dinero o recursos financieros le andan peleando el puesto, a tal grado que los administradores o los dueños de la empresa invierten más recursos para evitar posibles desvíos de efectivo, que para evitar accidentes de los trabajadores, y es que sin el recurso financiero una empresa simplemente no puede operar, ya que se necesita del dinero para hacer frente a sus pagos, contratar los servicios mínimos para tener contacto con los clientes y proveedores, así como para pagar los sueldos de los trabajadores, que es lo mínimo que una empresa busca con sus trabajadores, pagarles a tiempo por sus servicios realizados. Así pues el elemento financiero que en la mayoría de las veces es por el que se crea la empresa, siempre es un problema para las empresas pequeñas, ya que siempre enfrentan problemas de liquidez y solvencia de pago.

Para las empresas familiares es más complicado aun, ya que los miembros buscan mantenerse de una sola empresa, autorizándose sueldos exagerados que la mayoría de las veces ni se merecen porque ocupan un puesto del cual desconocen totalmente, y esto ha llevado a la quiebra a la gran mayoría a las empresas familiares.

## **1.2 EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA**

El medio ambiente que fluye a través de las empresas son todos aquellos factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos que la empresa no puede controlar. Pero sin embargo si le afectan ya sea en forma benéfica o perjudicial. Como es el caso del Narcotráfico y altos índices de violencia, Como se sabe el narcotráfico es un problema social que se vive prácticamente en todo el mundo, pero sin embargo en Michoacán y más específicamente aquí en Uruapan se han cometido un alto índice de vandalismo provocado precisamente por la disputa del terreno entre los grandes carteles que operan en nuestro país, éste es un claro ejemplo de que nuestro país no cuenta con ningún nivel de preparación académica, y los valores civiles día a día se pierden más, además de que a mucha gente le resulta

más productivo vender algún tipo de droga, que abrir su propio negocio, ya que el gobierno pone muchas trabas para ponerlo, además de que no brinda ningún apoyo, y al contrario los impuestos por pagar para los puestos legalmente establecidos son descaradamente altos, mientras que para los puestos ambulantes no les cobran ningún quinto, sólo tienen que pagar una cuota a la asociación a la que estén incorporados, sólo haciendo millonarios al líder que se encarga de dicha incorporación y de ese dinero no entra nada para la localidad, el estado ni a la federación, además de competir ilegalmente con los puestos legalmente establecidos, ya que como la mercancía que venden los puestos ambulantes es piratería o entra de contrabando al país, no paga ningún impuesto arancel ni aduanero y por lo tanto es más barato y la gente de escasos recursos que por cierto es la mayoría es la que los consume más.

Esté tipo de situaciones hacen que inversionistas de otras naciones no se interesen en invertir en nuestra nación, además de que por la competencia tan dispareja que existe en el mercado, los precios no son controlados y muchas de las empresas de otros países venden su mercancía por debajo del costo de producción de las compañías mexicanas, es por eso que las empresas mexicanas tienen tantos problemas económicos y no pueden reestructurar mejor su empresa, y eso las lleva a cerrar sus puertas y que muchos trabajadores pierdan su empleo, los que los llevan a tomar decisiones equivocadas como meterse de narcotraficantes, secuestradores o irse a los EEUU en busca de un simple trabajo.

### **1.2.1 Factores Económicos**

El elemento económico presta mayor atención en relación a que el desarrollo de la empresa va a estar determinado o condicionado dependiendo del sistema en donde se encuentre, esto también para la fijación de sus objetivos y operaciones.

El factor económico es un factor externo a la empresa, como es el caso de la inflación, el PIB (Producto Interno Bruto), PIBP (Producto Interno Bruto Percapita) estos son algunos de los factores económicos que pueden alterar a nuestra empresa en un momento dado, como es el caso de la crisis durante el sexenio del Presidente Carlos Salinas en el año de 1994, hubo un incremento acelerado de

los precios lo cual provoco el cierre de muchas empresas que aunque parecían tener una situación económicamente estable, se fueron a la ruina por que se alzaron tanto los precios de los productos, que no tenían la posibilidad de subsistir, y pedir un préstamo al banco era imposible ya que las tasas de interés que se manejaban en ese momento eran muy elevadas.

### **1.2.2 Factores Sociales**

Se deben de considerar algunos hábitos que el hombre adquiere al ser miembro de una sociedad como lo son: Creencias, moralidad y costumbres.

Cada individuo crece con ciertos hábitos dependiendo en la comunidad o medio en el que se desenvuelve, y por lo tanto cada persona va actuar en la empresa como lo ha hecho en su vida, es decir como el factor humano es el que mueve a la empresa, esto va correlacionado con los factores sociales los cuales no son mas que el tipo de cultura, sus costumbres y su forma de comportarse dentro y fuera de la organización.

Es preciso comentar que las empresas de cierta manera ejercen un flujo de vida sobre las personas y las comunidades que consumen sus productos o servicios.

Ahora por la parte del consumidor, se sabe que hoy en día, con tanta tecnología que se a desarrollado y con esto de la globalización, así como la formación de monopolios, la variedad de productos que le ofrecen al consumidor es demasiada, si comparamos hace unos treinta años al consumidor le ofrecían solo tres pares de zapatos y ahora en cambio le ofrecen hasta trescientos, lo que hace ver que la competencia esta mucho muy fuerte, y que si no eres innovador, y le ofreces nuevos productos al consumidor te quedaras en el camino como empresa, ya que el consumidor busca siempre algo nuevo.

### **1.2.3 Factores Tecnológicos**

Las innovaciones tecnológicos intervienen como factores de cambio, las cuales también tienen un ritmo muy acelerado por lo cual este tipo de factores para una empresa es muy importante estar a la vanguardia de la tecnología, esto debido a que se encuentra en constantes cambios se pueden quedar rezagadas en cuanto al nivel tecnológico y dar ventajas a la competencia.

Es decir que la empresa siempre debe de estar a la vanguardia de lo que sale al mercado, ya sea para dar un mejor servicio, aumentar la calidad del producto, o para sacar al mercado un nuevo producto, es decir los directivos de la empresa deben de estar conscientes de que se deben de cambiar de maquinaria por lo menos cada 5 (cinco) años para ir al día con los demás y con lo que existe en el mercado.

#### **1.2.4 Factores Políticos o Jurídicos**

Estos factores son de suma importancia ya que se les debe prestar mucha atención a la legislación, opinión y reglamentos públicos, sus disposiciones pueden afectar o verse repercutidas de alguna manera en las operaciones de la empresa.

Tanto los accionistas como el Director o Administrador deben de revisar adecuadamente toda la documentación que tenga que ver con los aspectos políticos y jurídicos que le apliquen a la empresa, primeramente los socios de la empresa deben de constituir la empresa de la manera correcta, y decidir que tipo de sociedad va a ser, así como de cumplir con todas las obligaciones de ley, que esta obligado a pagar como es el caso del INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores), IMMS (Instituto Mexicano del Seguro Social), ISPT o CAS (Crédito al Salario), por cada trabajador, además de pagar todas las obligaciones fiscales a las cuales debe de contribuir, como es el caso del ISR (Impuesto Sobre la Renta), IVA (Impuesto al Valor Agregado, IMPAC (Impuesto al Activo), hasta 2007, y para 2008 el IETU (Impuesto Empresarial a Tasa Única, además del IDE (Impuesto sobre Depósitos en Efectivo, sólo por mencionar algunas, además el contador de la empresa esta obligado de revisar el Diario Oficial de la Federación para ver que leyes o impuesto se a reformado, Decretos, Ley Miscelánea, revistas fiscales y económicas entre otras así como para tener conocimiento sobre los posibles estímulos fiscales que puede tener la empresa, u otros beneficios que le otorgue el gobierno, en apoyo a la economía general del país.

### **1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Todas las empresas deben de clasificarse de acuerdo a su producción, a su forma de constituirse, al número de empleados con que cuenta, de acuerdo a la aportación de capital, es decir toda empresa recae en un sector ya establecido por la ley, esto es con la finalidad de conocer la magnitud de la empresa.

#### **1.3.1 Algunas de las características de las empresas como unidades de producción**

- Realizan actividades económicas de Producción, Distribución y Consumo.
- Sus recursos son de Capital, Humanos, Técnicos y Financieros.
- Planean sus actividades de acuerdo a las metas y objetivos que se proponen lograr.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Es el lugar en donde se desarrollan y combinan el capital de trabajo, mediante la administración, coordinación e integración.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que sucede en el medio ambiente.

#### **1.3.2 Clasificación Mexicana de las Empresas**

En nuestro país se clasifica a la empresa de acuerdo a su tamaño o estrato en el que opera, y considerando el número de sus trabajadores o ventas anuales se les puede clasificar como micro, pequeñas medianas o grandes empresas, depende también de que giro sea la empresa, ya sea industrial, comercio o brinde algún servicio, en nuestro país existen varias clasificaciones de las empresas, es por ello que a continuación se mencionan algunas de las fuentes principales como es la Nacional Financiera, (NAFIN), la Secretaria de Economía y otro Autor, para ver la diferencia existente entre la clasificación.

**1.3.2.1 De acuerdo a NAFIN (NACIONAL FINANCIERA) la empresa se clasifica en:**

<b>ESTRATO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIO</b>
<u>Microempresa</u>	01-30 trabajadores	01-05 trabajadores	01-20 trabajadores
<u>Pequeña</u>	31-100 trabajadores	6-20 trabajadores	21-50 trabajadores
<u>Mediana</u>	101-500 trabajadores	21-100 trabajadores	51-100 trabajadores
<u>Grande</u>	500 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

([www.chi.itesm.mx/cendex/pequeñas\\_info.html](http://www.chi.itesm.mx/cendex/pequeñas_info.html))

Está es una de las clasificaciones más usadas en la actualidad, sin embargo, sólo aplica a los tres sectores mencionados anteriormente, además de que no toma en cuenta la inversión inicial que se debe de hacer en cada una de las empresas.

**1.3.2.2 La Secretaría de Economía también clasifica a las empresas de una manera similar:**

MICRO-EMPRESA	01-10 TRABAJADORES
PEQUEÑA-EMPRESA	11-50 TRABAJADORES
MEDIANA-EMPRESA	51-100 TRABAJADORES
GRANDE-EMPRESA	MÁS DE 100 TRABAJADORES

([www.secofi.com.mx](http://www.secofi.com.mx))

Y por último otra clasificación de las empresas mexicanas

Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales:

Tamaño, Número de empleados, Ventas netas anuales.

### 1.3.2.3 Clasificación de las empresas de acuerdo a otro autor

<b>ESTRATO</b>	<b># DE EMPLEADOS</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>
Microempresa	01-15 Empleados	Hasta \$900,000.00
Pequeña-Empresa	16-100 Empleados	Hasta \$9'000,000.00
Mediana-Empresa	101-250 Empleados	Hasta \$20'000,000.00
Grande-Empresa	Más de 250 Empleados	Más de \$20'000,000.00

Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.

La organización mundial de las empresas <http://www.iccmex.org.mx/>

Como se puede ver existe una gran variación entre las tres clasificaciones que acabamos de ver, pero las tres juntas nos permiten conocer más detalladamente como se construye una empresa en que giro se encuentra, cual es el número de empleados que debe de tener y por ultimo cuál es el monto de ventas mínimo o alcanzar durante el año de operación.

Finalizaremos con este capítulo hablando de las empresas familiares, ya que hoy en día han dado mucho de que hablar, haciéndolas merecedores de bastantes estudios importantes ya que son un caso muy especial en todo el mundo, donde se enfrentan día a día a los mismos problemas como suelen ser, si debo de darle trabajo a mis hijos en la misma empresa, cuando es el momento ideal para la retirada del fundador, por que muchas empresas familiares quiebran en la segunda generación, y ¿por qué sólo de 10 empresas llegan 3 a la tercera generación?, estas y muchas respuestas más se solucionaran en el siguiente capítulo llamado la Familia Operando la Empresa.



## **CAPITULO**

### **2 LA Familia Operando La Empresa**

#### **2.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La mayoría de las empresas familiares nacen debido a la consecuencia de una idea, buscan ser algo productivo y de forma independiente y para lograrlo, la mejor vía es la creación de una empresa.

Las empresas familiares inician debido a que el fundador no cuenta con los recursos, apoyo gubernamental y la existencia de un alto índice de incertidumbre, es lo que los mueve a buscar el apoyo de uno o más miembros de la familia, para hacer frente a los riesgos que esto conlleva.

##### **2.1.1 EQUILIBRIO ENTRE EMPRESA Y FAMILIA**

Para lograr que la empresa logre sus objetivos, todos los involucrados (Empresa, Familia y Propietario) deben buscar el mismo objetivo.

###### **2.1.1.1 Modelo de equilibrio entre empresa y familia (inclinación hacia la familia)**

Cuando el propietario desatiende a la empresa por satisfacer las necesidades de la familia, lo más común que pueda ocurrir es que se empiece a hundir la empresa.

###### **2.1.1.2 Modelo de equilibrio entre empresa y familia (inclinación hacia la empresa)**

En muchas ocasiones se debe de sacrificar la familia para que pueda subsistir la empresa, pero no a tal grado que se desatienda totalmente, ya que esto pone en peligro la integridad familiar, por lo tanto siempre se debe de tener una buena relación entre empresa y familia.

### **2.1.1.3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia (empresa con problemas de Liquidez)**

El principal problema que enfrentan las empresas familiares es que no reinvierten sus utilidades a la misma empresa, sino que lo reparte entre los miembros de la familia, y esto a la larga le ocasiona grandes problemas de liquidez o de revolución tecnológica ya que se van quedando como empresas anticuadas que no pueden hacer frente al mercado.

### **2.1.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Generalmente las empresas familiares se caracterizan por ser “pequeñas y medianas empresas” (Pymes), hoy en día las Pymes representan el 97% de las empresas en México, y constituyen la base de la economía convirtiéndose en potenciales desarrolladoras de empleo, asimismo prácticamente en el 100% de las empresas el control lo ejerce la familia, en tanto que el Consejo de Administración suele integrarse en su mayoría por familiares (alrededor del 57% de los miembros del Consejo son familiares o empleados del presidente).

“Las empresas familiares se caracterizan por una estructura organizativa mayoritariamente personalista: con una limitada formalización, una elevada centralización de las decisiones en la gerencia, elevada dependencia de los líderes familiares, una baja utilización de comités directivos, y una reducida formación del equipo directivo en gestión. Igualmente, una reducida definición explícita de las responsabilidades y los centros de responsabilidad y una limitada utilización habitual de consultores por parte de la alta dirección”.

[http://www.degerencia.com/articulo/cultura\\_y\\_valores\\_en\\_una\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar)

Autor: Guillermo Salazar

Hay cifras verdaderamente desalentadoras con lo que respecta para las empresas familiares, el 57 % de las pequeñas empresas fracasan en su primer año, y el 80% fracasa en los siguientes 5 años, sólo el 5% de las empresas

familiares continúan creando valor hasta la tercera generación; esto se debe a que la mayoría de las empresas familiares viven en un verdadero caos, les falta desarrollar esquemas de negocio que funcionen.

### Ventajas y Debilidades de las Empresas Familiares

#### Fortalezas:

- \* Lealtad entre sus miembros
- \* Confianza mutua
- \* Ideales e Intereses comunes por parte de los integrantes
- \* Comunicación Permanente
- \* Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito

#### Debilidades:

- \* Permisos Excesivos para los integrantes de la familia
- \* Justificación de errores por una visión afectiva
- \* Intereses personales en conflicto
- \* Recelos y rivalidades entre los integrantes
- \* Gran aumento de la murmuración y las relaciones informales
- \* Selección del personal en un núcleo muy reducido (la familia)
- \* Refugio de Ineptos, por el sólo echo de ser parientes
- \* Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.

Sugerencia: Antes de incorporar un hijo, es muy recomendable hacerle trabajar en otras empresas, si es posible del mismo rubro, para que aprenda a desenvolverse, cumplir horario, obedecer ordenes, respetar normas, ganarse el sueldo, esta experiencia dura más o menos dos años mientras que el nuevo empresario va agarrando forma, y después de este lapso de tiempo se puede incorporar a la empresa, donde se le facilitara más su tarea, y a dar y obedecer ordenes en forma correcta.

### **2.1.3 LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Hablar de relaciones humanas dentro de la organización familiar es hablar de la convivencia que se tiene a diaria entre los miembros de la familia.

Es decir cual es la relación que debe existir entre Padre-hijo, hermanos, tío-sobrino, suegro-yerno, en fin un sinnúmero de relaciones familiares que se pueden dar dentro de la organización, y que es lo que se espera de cada uno de ellos para con la empresa, y como miembro de la familia.

#### **Relación Padre-Hijo**

El fundador se preocupa principalmente por la buena educación de su hijo, para que algún día llegue ser el director de la empresa, los principales problemas que se enfrentan estos dos miembros es que el padre no acepta los cambios propuestos por el hijo, el hijo siente que no tiene libertad para opinar y desarrollar sus habilidades, además el hijo se siente frustrado por que no puede tomar decisiones por si sólo, sino que siempre tiene que depender del papá.

#### **Relación Padre-Hija**

La relación padre-hija resulta ser menos conflictiva, debido a que en Latinoamérica se les da poca importancia a las mujeres para ser contempladas para dirigir la empresa, siempre se le da la dirección al hijo con la finalidad de conservar el apellido y siga siendo una empresa familiar. Año con año las mujeres van ganando terreno y la confianza para hacerse cargo de áreas importantes de dirección, pero su opinión por lo regular siempre pasa a segundo termino debido al machismo y por lo mismo de que el padre quiere tomar siempre las opiniones.

#### **Relación madre-hijo**

Esta situación se da cuando la emprendedora ha sido una mujer, o se a quedado viuda y por necesidad tuvo que seguir con la empresa que había fundado el marido, entre estos dos miembros de la familia existe menos confrontaciones por el poder, ya que la mujer encuentra en el hijo un gran apoyo para manejar la empresa y le cede el poder para que tome las decisiones que considere más pertinentes tanto para beneficio de la empresa como para la familia.

### Relación entre hermanos

Cuando llega a existir una buena comunicación entre hermanos, estos pueden llegar a construir una empresa segura, y bien administrada, los principales problemas a los que suelen enfrentarse los hermanos es al poder de la empresa, buscar quien se queda con el mejor puesto directivo, quien tomara las decisiones de la empresa, y quien la controlara.

En conclusión cuando los padres han formado hijos con valores éticos, y los enseñan a trabajar en equipo llegaran a formar grandes empresas familiares como lo son en la actualidad Bimbo, Ford, y otros que han llevado a sus empresas a ser empresas muy importantes en la actualidad.

### Relación suegro-yerno

Esta relación suele darse con mucha frecuencia en las empresas familiares, debido a que la hija del empresario tiene parte de las acciones de la empresa y considera conveniente que su esposo trabaje allí para asegurar el bienestar de su familia, aunque en muchas ocasiones también el yerno llega a la empresa por meritos propios y es el que lleva a mando la batuta de la empresa, pero ante los ojos de la sociedad sólo lo ven como un oportunista y siempre van a estar las criticas de los hermanos, los tíos y toda persona que conozca a la familia, en conclusión es conveniente que ningún cónyuge de uno de los hijos trabajen dentro de la compañía ya que esto podría traerle grandes consecuencias a la organización.

### Relación tío-sobrino

Cuando la empresa es manejada por la segunda generación de la familia se enfrentan ha este tipo de problemas, las confrontaciones entre tío-sobrino, las cuales por lo regular no dejan nada bueno, ya que los jóvenes no les gusta que se les llame la atención y consideran que pueden cometer tantos errores como quieran por que la empresa también es de su papa, además este tipo de confrontaciones ponen en peligro la convivencia entre hermanos ya que estos problemas llegan hasta la casa de los familiares y todos dan su opinión, en

conclusión este tipo de problemas tan pequeños pueden traer distanciamientos entre los miembros de la familia.

## **2.2 NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Antes de emprender un negocio con algún familiar se deben tener en mente varios aspectos importantes entre empresa y familia, primero se debe de tomar en cuenta que se pone en riesgo la armonía del grupo familiar.

### **2.2.1 FUNDAMENTOS SOBRE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Antes de comenzar una empresa los emprendedores se deben de hacer las siguientes preguntas:

¿Formaríamos en realidad un equipo eficaz?

¿Los posibles miembros del equipo somos afines y podríamos trabajar en armonía?

¿Tenemos madurez suficiente para manejar los conflictos que se presenten?

¿Conservaríamos la unidad en situaciones de crisis?

¿Coinciden nuestra visión e intereses sobre el negocio?

¿Tenemos claro lo que se espera de cada uno en relación de trabajo?

Estas son sólo algunas de las preguntas que se deberían de hacer los miembros de la familia que desean formar una empresa juntos.

### **El conflicto como algo perjudicial.**

Como se sabe en todas las empresas se tienen desacuerdos en lo que son las tomas de decisiones, la mejor opción para que la empresa llegue a crecer es que los socios de la misma lleguen a un acuerdo y asuman los riesgos de igual manera, el quedarse callado y ceder a que otros decidan por nosotros es lo peor que se puede hacer en una sociedad ya que sólo se le echará la culpa de los fracasos al que tomó la decisión.

## **El conflicto como opcion de mejora.**

Cuando existe buena sinergia entre los fundadores de la empresa, es muy posible que los problemas o diferencias que se lleguen a tener van a beneficiar a la empresa, esto se debe a la teoría de que dos cabezas piensan más que una y por lo tanto dos ideas diferentes se pueden reforzar y llegar a una solución mejor.

Existen principalmente en la empresa dos tipos de problemas los de tipo funcional y de tipo disfuncionales.

Los de tipos funcionales se refieren específicamente a los problemas operacionales que presenta la empresa, ya sea por deficiencias en el control interno, en el área de ventas, de cobranza o en una de las áreas de importancia relativa para la empresa.

Por otro lado los problemas de tipo disfuncional (problemas emocionales o sentimentales) en este tipo de problemas se consideran las envidias, los miedos, el rencor, los celos, y un sin fin de ideas negativas que se tiene hacia una persona, lo cual no genera ningún beneficio dentro de la empresa, y al contrario un problema de estos podría acabar con el patrimonio que se tiene construido.

Estilos básicos en el manejo de conflictos (libro las empresas familiares)

“uno de los modelos más utilizados en el manejo y prevención de conflictos es el de Blake y Mounton; en el se tienen en cuenta dos dimensiones: la de reafirmación (o el yo) y la de cooperación (o el tú). De la combinaron de estas dimensiones resultan cinco campos o estilos de manejo de conflicto. El *competidor* pretende satisfacer sus intereses sobre otros. El *acomodaticio* pasa a segundo término sus intereses y cede ante otros. El *evasivo* ignora el conflicto. El *conciliador* pretende ceder algo a cambio de recibir un beneficio y, por último, el *colaborador*, desea satisfacer las necesidades de las partes involucradas en el conflicto”

Belausteguigoitia, Rius Imanol, Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y consolidación, 1ra. Ed. México, Editorial McGraw-hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. marzo, 2005, pp. 83

## Conflictos entre hermanos

En general son tres los motivos por los cuales existe conflicto entre los hermanos, depende en gran medida por la educación y valores inculcados dentro de la familia, el primer problema es el de comparación entre descendientes, los mismos padres son los que crean esa competencia entre hermanos que a veces dura para toda la vida, la segunda es la manera en que son tratados (equidad o igualdad), en muchas ocasiones los padres tienen como hijo predilecto al mayor, por que el es el que algún día será el encargado de manejar sus negocios, por eso es al que le toma mayor atención, lo lleva a la empresa y lo complace en todo, mientras a sus demás hijos sólo los atiende cuando tienen una reunión familiar, es por este caso que existe una rivalidad y competencia entre los hermanos, que los mismos padres generan. Y por ultimo como solucionan los padres los conflictos. Si los problemas de los hijos son siempre resueltos por los padres, jamás éste podrá valerse por si mismo, y siempre que se enfrente a un problema familiar o empresarial ira a buscar a sus progenitores para que le solucionen los problemas.

### **2.2.2 CAUSAS PRINCIPALES EN LOS CONFLICTOS**

Son varias las causas por las cuales existen conflictos dentro de la empresa, principalmente algunas de ellas suelen ser por: porque un miembro de la familia juega un rol inadecuado dentro de la organización, por que la estructura de la organización es inadecuada, por que la empresa cuenta con excesivo personal, porque las remuneraciones que perciben van por debajo de lo que podrían ganar en otra empresa desempeñando el mismo papel, por esta y varias razones más es por la que surgen los principales problemas dentro de la organización.

#### **Juego de roles inadecuados dentro de la empresa**

Se refiere principalmente a cual es el tipo de papel que juega cada miembro en la empresa, si tiene el conocimiento, la madurez y la visión para ejercer el puesto que esta desempeñando, si es conveniente que el hermano mayor maneje la empresa por el simple echo de serlo, o que la maneje el hermano que tenga mayor capacidad, lo ideal seria que ha cada persona se le de el papel que pueda desempeñar de una mejor manera, y no el que crea que tiene derecho a merecer.

### **Estructuras organizacionales inadecuadas**

Debido a que la empresa familiar quiere ser dirigida siempre por uno de los miembros, no se contratan los servicios de profesionales administrativos o de un Director General, más que nada por miedo a ser criticado por los demás miembros de que si no puede con el cargo debería de cederlo a otro de sus hermanos, y dejar de pagar una gran cantidad de honorarios que se les pagan a estos profesionales, pero jamás toman en cuenta los grandes beneficios que estos llegan a traerle a la organización.

### **Exceso de miembros de la familia en la organización.**

Recordando una pregunta al principio de este capítulo, ¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa?

Y recordando que la familia crece más rápido que la empresa, se tiene que tomar en cuenta el numero de familiares que deben de desempeñarse en la empresa, esto se puede planear con anticipación, en el protocolo de la empresa, donde además se deben de especificar cuales son las características que debe tener el nuevo miembro para ingresar a trabajar dentro de la organización, y además no por considerar que la empresa es de mi papá, ya tengo un puesto seguro, y bien remunerado si no se hacer nada, para empezar, para saber mandar hay que saber obedecer, sino la empresa no podrá subsistir en estas condiciones ni siquiera dos años.

### **Remuneraciones inadecuadas.**

Este es uno de los más grandes conflictos que enfrentan las compañías familiares, debido a que todos los miembros de la familia quieren ganar igual, no importa el papel que desempeñen, sus conocimientos, su nivel jerárquico, todos lo ven como el negocio de todos y por ese motivo sienten el derecho de ganar el mismo salario, todos los miembros de la familia.

### **Comportamientos cruzados.**

Esto se debe a que tanto los miembros de la familia como los de la empresa son los mismos, tratan los problemas familiares y empresariales a cualquier hora del día, y hasta en los días de descanso, por ejemplo suele suceder que las reuniones familiares las usen para tratar asuntos sobre la empresa y viceversa, que los asuntos de la familia se discutan en la junta directiva, en la que se deben tratar sólo los problemas relacionados con la empresa, pero como son los mismos miembros se les hace fácil hacer comentarios que tengan que ver con la familia, y en ocasiones a veces nunca llegan a tratar asuntos que se tenían previstos.

### **2.2.3 ALGUNAS IDEAS PARA PREVENIR CONFLICTOS**

Por lo regular los problemas que enfrentan las empresas familiares son muy regulares en todas, por lo que estas ideas para prevenir conflictos bien se pueden aplicar para prevenir conflictos.

Creación de una visión compartida.

Los miembros de la empresa deben de saber siempre hacia donde van, tienen que tener en mente como quieren ver su empresa en los siguientes diez o veinte años, a este tipo de pensamiento se le llama visión, y los encargados de operar la empresa tienen visión, y todos van encaminados hacia el mismo objetivo les será más fácil lograr lo que se propongan, así manejan la empresa simplemente cubriendo las necesidades que van surgiendo.

Todos los miembros de la empresa deben de conocer las políticas de la empresa.

Se dice que todos los miembros de la organización deben de conocer estas políticas, aunque se desempeñen en ella o no, esto por medio de un documento de la empresa llamado estatuto familiar, el cual se refiere a la vinculación de la familia con la empresa. El estatuto familiar establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia, como puede ser la probable inclusión de parientes en la organización.

Diseño de una organización profesional.

Una empresa mejor estructurada tendrá menos problemas de conflictos entre los miembros que operen en ella. Como se hace mención en párrafos anteriores hay que establecer desde el principio cuantos miembros de la familia pueden operar la organización, y no dar cabida y crear puestos inoperantes que sólo generan gastos y problemas a la empresa y familia.

Incorporación de elementos capaces de agregar valor.

Para que un miembro de la familia pueda entrar a desempeñar su trabajo, en primer lugar se debe de estudiar el perfil que tiene el candidato, para tener de una manera anticipada si va a poder hacer frente a todos los problemas que conlleva el manejar ese puesto, además se deben de estudiar de la persona, sus capacidades, sus valores, la actitud que pone ante los conflictos, y como los resuelve.

División de funciones y descripción de puestos.

En esta parte de conflictos el primero que viola las reglas es el fundador, ya que acostumbrado a manejar su empresa, se le hace fácil desempeñar tareas que no le corresponden, lo que puede acarrear problemas con los hijos, ya que si se meten en su trabajo, van a pensar que su papá no les tiene la suficiente confianza para dejarse desenvolver solos, además generan problemas con los demás trabajadores de la compañía, ya que si uno de los hijos dio una orden determina, por que la considera de mayor importancia, y llega el padre y lo pone a hacer otra actividad, hasta el trabajador se sentirá molesto e inconforme por que todos lo mandan y cuando tiene un problema no sabe a quien dirigirse; es por eso la adecuada segregación de funciones, y que los miembros de la empresa no interfieran en las decisiones que ha puesto el encargado de esa área.

## **2.3 PROFESIONALIZACION DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Toda empresa llega a una etapa donde alcanza su nivel óptimo, pero si no se busca una manera eficiente de buscar nuevas metas, abrir nuevos mercados, el negocio se va a ir al declive, esto se puede lograr solamente con ayuda de profesionistas capacitados en la materia, los cuales te generaran nuevas ideas para solucionar los problemas futuros.

### **2.3.1 HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN**

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” (Belausteguigoitia-Pág.113)

Según Peter Leach (1993) existen tres etapas con enfoques diferentes: a) etapa del producto; cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios.

b) etapa de proceso; en la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística y c) etapa de planeación; en la que se utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica, según Leach, quienes alcanzan esta última etapa pueden ser consideradas profesionales.

Las empresas tienen que ir superando una serie de etapas las cuales le van ir garantizando poco a poco su permanencia en el mercado, si se alcanza cada una de esas etapas se logrará una profesionalización total, pero si se pasa a la etapa siguiente sin haber solucionado completamente la etapa anterior seguramente tendrá problemas.

El primer problema que tiene la empresa cuando va en ascenso es el liderazgo, es decir en manos de quien se va a dejar la empresa para que la dirija de forma adecuada que asegure el éxito en los siguientes años, donde se llega al problema de dirección, es la persona que tiene la obligación de dirigir a la empresa en el medio externo, y a cada uno de sus departamentos, lo cual ocasiona ciertos problemas entre los jefes de área, porque ya no pueden tomar decisiones

libremente, y esto genera el siguiente conflicto, la autonomía, en la cual la dirección se ve en la necesidad de delegar cierta responsabilidad y autoridad al jefe de cada área, esto si se lleva de una forma profesional y planeada genera grandes utilidades a la empresa ya que el jefe del área conoce más a la gente con la que trabaja y puede darle mejores recompensas por su desempeño.

La autonomía trae como consecuencia la delegación de funciones, que es como ya lo mencionaba en el párrafo anterior permitir que el jefe de área se encargue de ella, y de los empleados que elaboran en ella para que exista una mayor y mejor comunicación, pasando al siguiente conflicto llamado control, puede ser que la delegación de funciones traiga como consecuencia la pérdida de control por parte del director, por lo cual antes de delegar funciones, se deben de diseñar sistemas de control interno que prevengan la pérdida de control, la cual se puede prevenir en base a una buena coordinación y colaboración entre todos los trabajadores de la empresa, y primordialmente el jefe de cada área con el director de la empresa, y por ultimo se llega al más grande reto a enfrentar en una empresa familiar, la sucesión del fundador, por el hijo que se va a hacer cargo del negocio, este es el reto más grande que enfrenta la empresa familiar, esperar si el hijo puede llevar por el mismo camino a la empresa, o en su defecto tener que venderla o cerrarla.

### **El ciclo de vida del producto.**

El producto representa cuatro fases básicas, igual que cualquier ser vivo, la primera es la vida del producto, llamada introducción al mercado, la segunda es el crecimiento, la aceptación que esta teniendo el producto en el mercado, le sigue la etapa de madurez la cual se logra cuando el producto ya a alcanzado un nivel optimo de aceptación en el mercado y a logrado desplazar a otros productos y por ultimo la declinación que es en la etapa que el producto va perdiendo valor, surgen nuevos productos que están compitiendo de manera severa, y le están ganado terreno, lo ideal que se debe hacer en estos casos es buscar la manera de darle otro giro al producto y presentarlo al consumidor de una manera diferente, esto se logra sólo con ayuda de gente nueva en la empresa, la cual aporta ideas nuevas que van con la época a la que le esta tocando vivir, y no a

ideas viejas con las que inicio su fundador que algún día fueron buenas, pero la ley de mercado exige cosas innovadoras.

### **2.3.2 MODELO DE ARTICULACIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La base para que exista una buena articulación entre los miembros de la empresa-familia es que exista una buena comunicación, y además un correcto equilibrio entre familia-empresa-propietario, ya que si una de estas partes busca objetivos diferentes todos los que intervienen en ella van a salir perdiendo.

Las variables de articulación

Si las variables compromiso, liderazgo y control de los subsistemas (empresa, familia, propiedad), son capaces de mantenerse unidos y articulados se lograra que se cumplan todos los objetivos individuales y generales de cada uno de los que integran la organización.

“Con un liderazgo adecuado a las características de la propiedad y de la empresa, propietarios, directores y trabajadores se mantendrán relativamente unidos y perseguirán todos mismos un objetivo común”.

Con el compromiso familia-empresa y empresa-familia ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten, por la simple razón de que a todos se les toma en cuenta y se sienten involucrados en las decisiones que toman.

Con el control de la familia sobre la empresa, la primera garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en la segunda.”

Belausteguigoitia, Rius Imanol, Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y consolidación, 1ra. Ed. México, Editorial McGraw-hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. marzo, 2005, pp. 127

### **Desarticulación entre variables**

Lo correcto y lo que se desea en cada empresa es que exista una adecuada articulación entre cada una de las partes que forman a la empresa familiar, lo cual muy pocas veces se da, ya que todos los miembros de la familia adquieren el compromiso, pero no aceptan que sólo uno de ellos puede ser el líder o el que se haga cargo del control de la empresa.

### **Compromiso (empresa-familia)**

Por compromiso se puede entender como el deber moral o psicológico que ha adquirido cada uno de los miembros con la empresa, entre mayor sea el compromiso mejor será su desempeño dentro de la organización, pero por el contrario si se siente obligado como puede suceder en las terceras generaciones su rendimiento puede ser menor, lo cual puede traer grandes consecuencias en la empresa, simplemente por la falta de entrega de los dueños.

### **Compromiso de la familia hacia la empresa (familia-empresa)**

El compromiso y esfuerzo que se requiere para formar una empresa y hacerla crecer son muchos, incluso la empresa va a quitarles al principio antes de darles, para el fundador de la empresa requiere trabajar por muchas horas, privarse de las vacaciones, del carro que se pensaba comprar o simplemente de remodelar la casa, eso debido a que la empresa necesita que se le invierta muy bien al principio para que pueda generar buenos dividendos en mediano-largo plazo.

### **Compromiso de la empresa hacia la familia (empresa-familia)**

El fundador de la empresa debe de estar pendiente de las necesidades que tiene la familia, no se les puede privar de todo, con la simple ilusión de que algún día podrán disfrutar de grandes viajes, o ya no tendrán problemas económicos si se aprietan el cinturón un poquito, existen infinidad de casos en donde el fundador priva de divertirse hasta en lo más mínimo, y no disfruta la niñez de sus hijos, y cuando crecen estos siempre le reprochan al papá por que nunca se quiso divertir con ellos, por estar pendiente de su negocio, por lo cual se deben evaluar muy bien hasta donde se puede consumir la empresa.

### **Compromiso con el respeto a los valores familiares**

Las familias y sobre todo las mexicanas y Sudamérica respetan y siguen mucho los valores impuestos por la familia, por lo cual esto implica mucho que tipo de empresa desean implantar, por ejemplo un grupo de hermanos no pueden poner un negocio de bebidas embriagantes si tuvieron problemas intrafamiliares durante su niñez y se les inculco que el alcohol traería grandes consecuencias a las familias, aunque sea un negocio muy rentable seguramente ellos no lo pondrían, además se toma el nivel de estudios para poner un negocio, aunque en cierta manera lo que se necesita tener es visión para poder emprender un buen negocio, hay gran cantidad de ejemplos donde el propietario de grandes empresas es una persona que solamente cuenta con estudios de primaria, y con ayuda de profesionalistas a logrado hacer que sus negocios prosperen.

### **Liderazgo (empresa-propiedad)**

Por lo regular este tipo de empresas son manejadas y controladas por su fundador, debido principalmente que les resulta muy costoso pagar los servicios de un profesional, ya cuando la empresa va prosperando y se necesitan que alguien mas apoye al fundador y si no cuenta con el apoyo de uno de los hijos se busca el apoyo de un tercero, o también cuando se les pasa el mando a los hijos y estos deciden pasar el poder de control a una persona que conozca el lado técnico y cuente con la capacidad para resolver los problemas de la organización, mientras ellos se ocupan sólo a resolver sus problemas personales.

**El fundador cuando opera el sólo la empresa se basa en dos problemas básicos, hacia las personas y hacia la tarea.**

Cuando el fundador se basa en la tarea busca establecer tiempos, un buen control, verifican y evalúan el trabajo, estudian las desviaciones, y las corrigen, en fin su máximo objetivo es la eficiencia.

Cuando se basan en las personas buscan entablar buena comunicación entre él y los subordinados, busca conocer sus necesidades y resolverlas, este tipo de fundadores crean buenos grupos de trabajo, motivan a las personas y buscan que estas se comprometan con el negocio.

### **Control (familia-propiedad)**

Cuando se constituye la empresa el fundador es la única persona que tiene el control sobre su empresa, es él único que toma las decisiones importantes de la compañía, por lo regular no compite con nadie por el control de poder manejar la empresa, los problemas vienen después, cuando se les da el poder a los hijos para intervenir en la empresa, estos quieren hacer lo que mejor les convine, así como tener el control total de la empresa, si no existe una adecuada armonía y comunicación entre los accionistas de la empresa va hacer muy difícil que la empresa funcione bien, como puede funcionar bien un cuerpo, si muchas veces la cabeza es la que esta mal, esto es lo que pasa en muchas organizaciones familiares, que están constantemente peleando el poder del control, y están descuidando muchos aspectos más importantes como son los trabajadores, la competencia, los clientes, en si todo, mientras están buscando ansiosamente tener el control, para poder manejar la compañía a su manera.

### **2.3.3 ÓRGANOS DE GOBIERNO**

Toda empresa constituida legalmente debe cumplir con una serie de requisitos mínimos del marco jurídico, por lo regular toda empresa familiar se crea como Sociedad Anónima, y por lo tanto se encuentra en la obligación de contar por lo menos con un Consejo de Accionistas y un Consejo de Administración, que deben de reunirse por lo menos una vez al año, para tratar asuntos relacionados con la empresa, en las empresas familiares también se cuenta con un Consejo Familiar, el cual ha sido muy bien aceptado por las compañías, ya que les sirve para tratar asuntos meramente familiares, como es el caso de que un miembro de la familia debería entrar a la empresa y que puesto debería desempeñar, y si despedir a un familiar por cometer una falta, estos son regularmente el tipo de problemas que se tratan en el Consejo Familiar.

*“La asamblea de accionistas es el órgano supremo de gobierno de una empresa y constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen” op-cit-imanol pag. 152”*

“*El consejo de Administración* se encarga por ley de defender las posiciones e intereses de los accionistas, que son clarificadas gracias a las asambleas, incluida la vigilancia de la marcha de la organización” op-cit-imanol pag. 152

“*El Consejo Familiar* que surge de la asamblea familiar, articula formalmente y en una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto del negocio.

op-cit-imanol pag. 152

“Los órganos de gobierno no operan en la practica por cinco razones fundamentales: a) por que desconocen su gran utilidad y beneficios que le podrían traer a la empresa. b) Por su costo, que para algunos es innecesario, c) porque los dueños y fundadores no les gusta que los controlen y que alguien les lleve la contraria, d) porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades, y e) porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo”.

op-cit-imanol pag. 153

### **La asamblea de Accionistas.**

Es el órgano de gobierno más importante dado que se trata de personas que tienen poder sobre las decisiones de la empresa.

La visión, los valores y los intereses de los accionistas deben de ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.

Es muy difícil que los miembros de la familia vean necesario este tipo de reuniones, deben ser empresas con una estructura bien definida y rígida, para hacer este tipo de reuniones, por lo general sólo firman la orden de asamblea extraordinaria para cumplir con las disposiciones legales.

Los temas a tratar en estas reuniones son algunos de los siguientes:

- ◆ Giros en los que les interesaría ingresar o evitar
- ◆ Política para el reparto de dividendos
- ◆ Decisiones para la posible integración para cotizar en bolsa
- ◆ Diseño para el consejo de administración

- ♦ Decisiones sobre como mantener el control de la empresa en manos de la familia.
- ♦ Decisiones de carácter estratégico
- ♦ Evaluación de los consejeros y directores de la empresa

Se aconseja formar la asamblea de accionistas desde el primer año de operación de la empresa, para que se forme un buen habito llevar acabo este tipo de juntas donde se va a tratar asuntos de relativa importancia para la empresa, también se recomienda que cuando los hijos no poseen aun acción alguna, sean llevados por el padre a observar como son llevadas a cabo ese tipo de juntas para que se vayan familiarizando.

### **El Consejo de Administración**

Este tipo de Consejos se deben de crear en empresa pequeñas, medianas o grandes, por lo regular no se aconseja a las microempresas al menos de que cuente con una estructura bien diseñada, este tipo de consejos da muchas ventajas a los dueños de la organización ya que se tratan asuntos de suma importancia desde un punto más técnico y profesional, evitando que tomen decisiones únicamente por intuición, obligando a llevar una planificación sistemática.

### **Algunos de los puntos más tratados en el Consejo de Administración son los siguientes:**

- ♦ Transmisión de la voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y de la dirección general.
- ♦ Revisión de la marcha de la organización
- ♦ Formulación y aprobación de los planes estratégicos y la revisión del cumplimiento de sus objetivos.
- ♦ Aprobación de la gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros.
- ♦ Asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo.
- ♦ Aprobación de alianzas estratégicas, fusiones y escisiones.

### ♦ **El Consejo Familiar**

El consejo familiar va encaminado a llevar de la manera correcta el protocolo familiar (estatuto familiar-firmado ante Notario), así como de mantenerlo actualizado, en este tipo de consejo puede participar cualquier miembro de la empresa siempre y cuando aporte algo a la misma, se considera que el número adecuado es entre uno y diez integrantes de la familia, y en el primero de los casos se considera que sólo participen los accionistas, fundador o cónyuges, y en un segundo término que se involucren terceras generaciones para que vayan teniendo conocimiento con respecto a la empresa.

### **Los temas a tratar en el Consejo Familiar son los siguientes:**

- ♦ Definición de los intereses de la familia con respecto al negocio.
- ♦ Control familiar de la empresa
- ♦ Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia.
- ♦ Requisitos para la contratación de familiares
- ♦ Principios de actuación de familiares y trabajadores en la empresa
- ♦ Política de transmisión de acciones
- ♦ Programas de apoyo a las generaciones menores.
- ♦ Sucesión del grupo directivo.
- ♦ Compromiso de la familia hacia la empresa.
- ♦ Valores éticos y conducta de los miembros de la familia.
- ♦ Elaboración del protocolo familiar.

### **El Protocolo Familiar**

En el protocolo familiar se tratan aspectos familiares como la sucesión, y el ingreso de nuevos familiares a la empresa, en el protocolo vienen los requisitos mínimos que debe de cumplir un miembro de la familia para ingresar a ella, no por el simple hecho de ser el hijo del accionista mayoritario ya tiene el derecho de ocupar el cargo de director o gerente si no cuenta con los estudios suficientes y capacidad para ocupar ese puesto, además se recomienda que antes de entrar a

trabajar en una empresa propia hay que trabajar en una empresa ajena, para aprender a mandar hay que primero saber obedecer.

Además de estos casos otros que se pueden ir dando con el paso del tiempo y que alguna vez causaron grandes conflictos entre la familia.

Esto se hace con la finalidad de basarse en algo que ya está escrito y no tomar decisiones a la ligera las cuales podrían perjudicar a la empresa.

En la pag. 44 se explica claramente lo que es un Protocolo Familiar, sus elementos, características y como se debe de planear una sucesión de forma anticipada para evitar posibles problemas a los que se puedan enfrentar los sucesores en el futuro.

## **2.4 LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Cuando el fundador considera que a llegado el momento oportuno para su retiro y decide darle a sus hijos todo el poder para que puedan manejar la empresa se encuentra en uno de los mayores retos, si los hijos podrán llevar de buena manera todo lo que ha logrado formar el padre.

### **2.4.1 LAS GENERACIONES MENORES Y SUS PLANES DE VIDA**

Los herederos deben encaminar su camino hacia sus propias metas y objetivos, muchos de los dueños de grandes empresas sienten el orgullo de que el negocio puede seguir prosperando y ponen en sus hijos como el indicado para que siga llevando el control de la empresa, pero si su hijo nace con otra vocación, se le debe de dar libertad para desarrollarse libremente, ya que si se le impone de que debe de continuar con el negocio lo más seguro es que lo va a llevar por un mal camino ya que no existe ni el compromiso ni el interés de convertir el negocio de su padre en el mejor ya que lo considera un rival y obstáculo que lo limita a no poder ser lo que el hubiera deseado.

## **Existen seis pasos para hacer nuestra planeación estratégica personal**

### **1) identificación del propósito de vida.**

Se dice que cada persona viene a este planeta a cumplir con un objetivo, y los actos que hace o las decisiones que toma lo van llevando a cumplir con ese objetivo, por lo tanto no se le puede obligar a nadie hacer una determinada función si para lograr su objetivo tiene que emigrar hacia otra parte, por lo tanto no se puede obligar a los hijos o a cualquier otra persona hacerse cargo del negocio, así pues el fundador tiene que ponerse a pensar que es lo que le quiere heredar a su familia, si problemas por no hacer una adecuada planeación de sucesión, o una empresa bien consolidada que no va a resentir mucho el cambio de director cuando este suceda.

### **2) Análisis interno**

Es simplemente conocerte más a ti mismo, cuales son tus debilidades y fortalezas en todos los ámbitos, como persona, como trabajador, jefe, esposo, hermano, hijo, etc. te ayuda a resolver de mejor manera tus problemas y sentirte más a gusto contigo mismo porque estas actuando de la manera correcta y no simplemente te estas dejando llevar por tus instintos.

### **3) Análisis externo**

Este análisis consiste en conocer simplemente el mundo que nos rodea, cuales son las personas con las que podemos confiar, en que tipo de sociedad nos desenvolvemos, estamos satisfechos así o buscamos algo mejor, el análisis externo te ayuda como persona para evaluar lo que tienes a tu alrededor y el decidir si esto es lo que a ti realmente te gusta ser o buscar otro ambiente externo para lograr tus objetivos.

### **4) Identificación y selección de alternativas**

Cada individuo debe ser capaz de buscar nuevas alternativas para buscar sus objetivos, no puede conformarse con lo que ya hicieron sus padres y pensar que ya tienen el futuro seguro al contar con un negocio familiar, porque en la

mayoría de veces los negocios no pasan a la tercera generación debido a los malos manejos de los hijos del fundador, y le toca ver como se derrumba su empresa que tanto trabajo le costo levantar para que en pocos años se derrumbe, es por lo que se debe de tener cuidado y si uno de los hijos quiere ingresar a la empresa debe de contar con los conocimientos y técnica requeridos para desempeñar su puesto.

#### **2.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN**

El fundador debe de planificar su retiro de una manera tal que no afecte sus intereses y el de sus hijos, cuando el fundador se retira de manera planeada no deja tantos problemas a los sucesores como en el caso del fundador que no se quiere retirar y tiene trabajando a sus sucesores, es tanto el problema que existe en querer el control y querer tomar las decisiones cada uno a su manera, y cuando los hijos tienen que hacerse responsable del negocio por que el fundador fallece y nunca tuvieron conocimiento sobre como operaba la empresa por muy bien que esta estuviera funcionando tendría grandes problemas porque todos y a la vez ninguno se quiere hacer responsable de lo que pasa en la empresa.

Para la adecuada sucesión de la empresa se deben de seguir una serie de fases o procesos que le servirán al Fundador dejar una empresa bien estructurada.

##### **Fase I Diagnóstico**

En esta fase el fundador se pone a pensar sobre quien es la persona idónea para seguir con la operación del negocio, o en su caso que haría si ninguno de sus hijos se interesara en el negocio, también el fundador debe de diagnosticar si vale la pena seguir con el negocio, cuantas personas pueden entrar a laborar en ella, y cual es la mejor decisión el venderla o heredarla, muchos de los fundadores no hacen este tipo de planeación en primera porque sólo lo ven como un gasto y no lo ven como la mejor inversión del negocio, de esto dependerá prácticamente si puede seguir el negocio o no.

## **Fase II de planificación**

La fase de planeación la integran tres etapas el compromiso, el diseño y el definir quien será el futuro director. El compromiso es principalmente del fundador quien esta obligado a diseñar de forma anticipada quien será el siguiente director de la compañía, no es una decisión sencilla de tomar, ya que todos los hijos desean ser tomados en cuenta por igual, y si no es una familia educada profesionalmente se pueden tener grandes problemas hasta de ruptura familiar, por este motivo es que muchos de los fundadores no deciden elegir a su sucesor y prefiere que ellos se acomoden como puedan.

## **Fase III de entrenamiento**

Es necesario que el fundador conozca las actitudes, habilidades y debilidades de los sucesores con la finalidad de que los manden a cursos de capacitación y desarrollo que les ayudaran en un futuro resolver los problemas de la familia, también se recomienda que trabajen en otras empresas antes de integrarse a la familiar con la finalidad de requerir conocimiento así como también si un miembro de la familia va a ocupar un puesto de la compañía debe ingresar con un puesto bajo, para que vaya escalando poco a poco los rangos y tenga conocimiento general de la empresa y no llegar luego a ocupar la silla del director.

## **Fase IV o de transferencia**

En esta etapa el fundador le cede todos los derechos de la empresa al sucesor, por lo cual se vive gran tensión dentro y fuera de la empresa, por lo cual debe de existir una adecuada comunicación entre los clientes, proveedores, trabajadores y miembros de la compañía.

## **Fase V culminación**

Cuando un fundador decide retirarse debe de ser para siempre, por lo que no puede llegar después de un tiempo a ocupar el mismo cargo que desempeñaba, esto traería grandes consecuencias a la empresa y sobre todo habría lucha por el poder, así como también puede haber cambio de sucesor debido que al que estaba no pudo hacer frente a los problemas que conlleva el hacerse cargo de una empresa.

## **Marco legal de la sucesión**

La forma más común y legal de heredar un bien es a través del testamento, por lo cual el propietario de la empresa debe cumplir con este tipo de obligaciones antes de partir a la otra vida debe de cumplir con estos requisitos.

## **Especies de sucesiones**

De acuerdo al derecho sucesorio existen tres tipos de heredar bienes, esto es por la regla testamentaria, la legítima y la mixta.

“El primer tipo de sucesión es aquella que se funda en la manifestación libre y expresa de la voluntad del *cujus* sostenida en un testamento; la sucesión legítima es aquella en la que el *de mucus* no ha expresado su voluntad sucesoria en un testamento y la mixta es aquella sucesión en la que una parte de la herencia es sujeta a lo dispuesto por el *de cujus* en un testamento y otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley, pues el *de cujus* no dispuso dicha parte de sus bienes o cayó en los mismos supuestos establecidos por ley”.

op-cit-imanol pag. 202

## **El testamento**

“Es un acto jurídico unilateral, personalísimo, revocable, libre y formal, por medio del cual una persona física capaz dispone de sus bienes y derechos y declara o cumple deberes para después de su muerte. Se dice que es *jurídico* por que es reconocido por la ley, *unilateral* porque sólo se requiere una voluntad, *personalísimo* porque sólo se puede hacer de manera directa y personal, *revocable*, porque puede ser modificado mientras se tenga lucidez, *libre* por que se dicta sin influencia o coerción de otros y *formal* porque se necesitan cumplir ciertos requisitos legales para que sea válido”

op-cit-imanol pag. 203

Es importante que toda persona realice un testamento ante notario público, para heredar sus bienes no importa el monto, debido a que si no se hace así, los herederos se van a pelear los bienes y se va a perder la integridad familiar, es por lo tanto importante que se inculque esta costumbre.

### 2.4.3 EL RETIRO DEL FUNDADOR

Existe una etapa donde el Fundador de la empresa debe retirarse para dar paso a los sucesores, los cuales tienen la responsabilidad de mantener el negocio como venía funcionando, y hacer lo que a ellos les corresponde para hacer una empresa competitiva y pueda seguir creciendo.

“La pregunta que todo fundador se hace es ¿Cómo dejar el legado?

Lo mejor que puede hacer el fundador es ver diversas alternativas e inclinarse sobre aquella que le genere menos problemas y sobre todo que sea la mejor para la empresa.

Estas son algunas de las incógnitas que se le deben realizar al fundador.

¿Tendrá derecho a morir intestado y generar gran confusión entre su descendencia con relación a los bienes de su propiedad?

¿Tendrá derecho el intestado a transmitir sus posesiones de tal manera que los hijos se enfrenten y terminen sacándose los ojos?

¿Tendrá derecho el sucedido a seguir controlando a los miembros de su familia desde la tumba, al diseñar candados legales que los hagan prisioneros?”

op-cit-imanol pag. 207

No existe un legado maestro que aplique para todas las empresas, se debe de buscar el adecuado para cada una, tomando en cuenta la empresa, su tamaño, el nuevo número de accionistas que van a entrar a dirigir la empresa, si se va a quedar un socio como accionista mayoritario, o si todas las acciones tienen el mismo valor, o también si el heredero quiere seguir con la empresa o desea vender sus acciones, como se puede ver son muchos los aspectos que se deben de observar para hacer un plan de sucesión correcto, para lograr más beneficios que problemas en el futuro.

La ausencia de planificación de la sucesión y la negación al retiro.

La falta de planificación para el retiro a veces es la principal causa de fracaso de las empresas familiares.

Estos son algunos de los puntos que considera el fundador para no tomar en cuenta la elaboración correcta de una sucesión.

#### **. Renunciar al control y poder**

Al fundador se le hace difícil tener que soltar las riendas de su negocio, el cual ha manejado durante años, por lo cual se siente capaz de seguir manejándolo durante el tiempo que le queda de vida.

#### **. Incapacidad para elegir sucesor**

Debido a que los empresarios mexicanos se dejan llevar más por los sentimientos que por cuestiones profesionales, por lo que se les hace más complicado elegir quien será el nuevo sucesor.

#### **. Panorama incierto**

Debido a que las empresas mexicanas viven con una crisis diaria, los fundadores se inclinan más a resolver ese tipo de problemas, así como los familiares, por lo que no dejan espacio para realizar la planeación de la sucesión, poniendo el pretexto perfecto de que eso no tiene importancia que al fin de cuentas sus hijos serán los próximos herederos.

#### **. Incertidumbre ante el retiro**

Este problema lo enfrentan más aquellos fundadores que iniciaron la empresa, y ven en ella todo su esfuerzo y vida, por lo cual se les hace demasiado complicado deshacerse de su empresa, y tienen miedo al retiro.

#### **. Pérdida de identidad**

El fundador tiene miedo de que ya no lo sigan viendo como el Dr. De la empresa "x", y siente pánico al pensar que ya no lo vayan a respetar, como hasta hoy.

### **Temor a la muerte**

Muchos de los fundadores relacionan la salida de la empresa con su muerte, es por eso que se aferran a seguir llevando las operaciones de la empresa, sin considerar que no tienen la habilidad para resolver ciertos problemas, además de que las generaciones van pasando y a muchos de los trabajadores se les hacen formas anticuadas si el fundador ya es de una edad muy avanzada.

### **2.5 INTRODUCCIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR**

En los últimos años, como consecuencia de la labor divulgativa que vienen realizando las instituciones empresariales y sociales, dando a conocer la importancia de que los miembros de las empresas familiares afronten y preparen como un proceso natural la continuidad generacional, muchos empresarios familiares están viviendo lo que podríamos calificar como una “moda” por el protocolo familiar que en ocasiones conduce a distorsiones de esta figura.

El protocolo familiar ha de ser la conclusión que se obtenga tras un trabajo en la familia, en la empresa, y en la propiedad. Éste ha de ser un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta en su justa medida, al presentarse el protocolo familiar como un documento normalizado que podríamos calificar como *preparado para llevar*.

El protocolo ha de resultar la consecuencia del trabajo desarrollado en una familia empresarial regulando sus relaciones, hecho a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa concreta. De ahí que en este documento se incluyan aquellos aspectos que se consideran más generales y aquellas preguntas que pueden ayudar a encauzar los aspectos familiares, ya que suele ser el factor crítico que diferencia a las empresas de éxito del resto.

En definitiva la labor a desarrollar está en obtener la cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, haciendo compartir la visión o el sueño de futuro de los familiares, con el fin de obtener las reglas que esa familia se da así misma para establecer sus relaciones familia-empresa.

Una vez que se van obtenido estos acuerdos interiorizados y legitimados por la familia en relación a los roles que han de asumir sus miembros respecto al liderazgo, propiedad, gestión, derechos económicos, etc., se solidifican sus relaciones y se establecen las bases de futuro que permiten afianzar la continuidad.

Estas normas, al referirse a sistemas complejos en continuo movimiento, nunca pueden ser normas inamovibles, el protocolo familiar ha de tener las previsiones que contengan la adaptación a la realidad del contexto familiar y empresarial siempre que se den las condiciones que indiquen su variación.

De ahí que sea muy relevante que la labor desarrollada en la elaboración del protocolo no termine con la obtención del mismo, es especialmente importante que exista un mantenimiento de la cohesión, armonía y comunicación familiar en función de las necesidades de la familia y de la empresa en el futuro. De hecho ya existen algunas empresas familiares, que en un elevado nivel de su desarrollo empresarial y familiar, han incorporado un departamento dentro de su estructura de *family business*.

Como se apuntaba anteriormente, este trabajo en la construcción del protocolo familiar, lleva consigo además una importante estructuración jurídica en aspectos fiscales, mercantiles y civiles que afectan al nivel accionarial, corporativos y operativos, pero que han de ser complementarios al trabajo de la cohesión familiar.

En países de cultura anglosajona, los acuerdos obtenidos tras el trabajo psicológico, emocional y de comunicación familiar ni siquiera se escriben en un documento, **las normas se asumen y se transmiten generacionalmente desde una óptica consuetudinaria.**

La inobservancia del aspecto familiar suele conducir a la obtención de un documento sin relevancia propia, en el que simplemente se han plasmado una serie de normas no asumidas por la familia, que no servirá para solventar las diferencias que pudieran surgir en la perspectiva futura de la familia y la empresa.

### **2.5.1 ¿HACIA SU REGISTRO VOLUNTARIO?**

*Publicado en la revista El Notario de Julio/Agosto de 2005*

No es nada nuevo afirmar que en España y en todo el mundo hoy la empresa familiar está de moda, sin duda, en justo reconocimiento a su importancia capital en la economía. Quizá por ello, estamos asistiendo a una tendencia regularizadora que ha llevado a que se proponga, y parece que se podría aprobar próximamente, la admisión del registro del Protocolo Familiar *con carácter voluntario*.

La prudencia obliga a esperar hasta el estudio a fondo de la propuesta legislativa, pero es sorprendente que precisamente quienes más favorablemente han acogido esta medida no sean los empresarios. Ya sabemos la importancia de la legitimación que requiere cualquier norma jurídica para su implementación.

Y el problema está en entrar a regular campos que no necesitan ser regulados. El Protocolo Familiar es un proceso que lleva a un documento: es la concreción de un diálogo de buena fe en el que la familia ha puesto muchos esfuerzos, y sobre todo emociones. ¿Creen Vds. que las emociones familiares deben estar recogidas en un Registro? ¿Se calificarán? ¿A quién le interesan los pactos privados de las familias?

En mi opinión, si el Registro del Protocolo incluye todos estos aspectos, evitará que los miembros de la familia se abran en sus cuestiones privadas, limitando los temas que deben tratarse en el mismo o que directamente las familias no acudan al Registro (reconociendo que alguna parte del Protocolo Familiar, como las cuestiones societarias que pueden afectar a terceros, ya se inscriben sin mayores dificultades).

Además restringiría la autonomía de la voluntad de las partes, su adaptabilidad a la realidad cambiante de las familias propietarias, añadiría complejidad y coste, en definitiva, impediría la autorregulación tras un diálogo en buena fe, y ése es el motivo esencial para realizar un Protocolo Familiar.

Porque cuando una familia empresarial hace un Protocolo Familiar está invirtiendo en sentar sus bases de armonía para el futuro, tratando de poner en marcha los mecanismos y sistemas para que las diferencias, que las hay en todas las familias, se solucionen dentro, ya que todos los miembros de la familia deben haber asumido y legitimado previamente las normas que se han dado. ¿Conocen algún caso en el que para resolver las diferencias se haya utilizado la coerción de la Ley? ¿Qué ha quedado de la empresa y de la familia? Probablemente nada.

Por eso la libertad y la autorregulación deberían ser los principios inspiradores de la legislación sobre la empresa familiar en España. Y en esta línea, algunas de las reformas relevantes que deberían acometerse, todas tendentes a ampliar estos valores, son: la reforma en el derecho civil común aceptándose los pactos sucesorios, el desarrollo de la figura del fideicomiso inter vivos, y por último, flexibilizar el sistema de legítimas.

De existir un sistema regulatorio amplio, cada familia elegiría aquel camino que le fuera más útil para mantener vivo el Protocolo Familiar. La escritura pública podría ser en mi opinión, un medio suficientemente adecuado para que el notario supervise los posibles inconvenientes, sobre todo en la esfera civil, siempre que la familia requiera sus servicios.

Si para el registro del Protocolo Familiar queda el argumento de buscar su obligatoriedad jurídica, la figura que tenemos que utilizar en nuestro derecho civil ya existe en los derechos forales: el pacto sucesorio. Porque aunque el Protocolo Familiar abarca mucho más, en esencia es un pacto sucesorio. Éste sí sería un avance de calado para las empresas familiares, ¿por qué no hacerlo?

## **2.5.2 ¿QUÉ ES EL PROTOCOLO FAMILIAR?**

Melquicedec Lozano Posso considera que el protocolo familiar “es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Este documento, trae beneficios importantes para la familia y la empresa”, pues como lo manifiesta Peter Leach en su libro sobre empresas familiares: “Las familias que enfrentan el futuro unidas, y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que sólo reaccionan ante los acontecimientos”

### **2.5.2.1 CONCEPTO DE PROTOCOLO FAMILIAR**

Según el Prof. Vicent Chulià, “es un acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes y derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la Familia y la Empresa”.

## **2.5.7 PERSPECTIVAS QUE ENVUELVEN A UNA EMPRESA FAMILIAR**

Hay tres perspectivas que envuelven a una empresa familiar, la misma empresa, la familia y la propiedad, a continuación se detallaran en que consiste cada una de ellas, y la manera en que afectan a la misma organización.

### **2.5.7.1 Desde la perspectiva de la empresa**

Una empresa familiar es una empresa en la que con independencia del tamaño, grande, mediano o pequeño, confluyen ampliamente los valores de la familia propietaria con los de la empresa.

- Las empresas familiares son empresas impulsadas en sus inicios por una o varias personas emprendedoras dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación de servicio, intuición y visión para desarrollar e implementar el proyecto empresarial al que destinan toda su energía y dedicación.

- El ciclo productivo habitual de las Empresas Familiares se podría resumir de manera sencilla: producir, vender y reinvertir.
- Es muy frecuente que localicen sus centros de decisión e investigación tecnológica en el entorno territorial en el que se encuentran.
- Tienen un elevado compromiso con sus empleados, proveedores y clientes.

Como empresa las empresas familiares se enfrentan a los retos del dinamismo que afrontan todas las empresas en el mundo actual. Viven en un mundo en el que el ciclo de vida del producto se ha reducido de 25 a menos de 19 años. Esto significa que muchas empresas familiares tendrán que ser regeneradas más de una vez durante el término de dirección de una generación.

Además tienen ante sí retos adicionales dado el vínculo familiar entre sus propietarios, entre otros, cabría destacar:

- Retrasar y no planificar la sucesión
- Maduración del negocio
- Limitación del crecimiento
- Carencia de Liderazgo
- Profesionalización de la organización
- Creación de Órganos de Gobierno efectivos

"En este sentido, una perspectiva estratégica, un Consejo Familiar y un Consejo de Administración, son la clave de la Continuidad Empresarial.

... Las buenas estrategias de las empresas familiares a menudo dependen de un excelente servicio al consumidor, calidad del producto o servicio, flexibilidad y capacidad de hacer "un traje a la medida" para el cliente, fuertes relaciones personales con proveedores y clientes y una involucración muy alta en la empresa y en la sociedad de los miembros de la familia.

Las familias propietarias deben reunirse en su Consejo Familiar para discutir la misión de la empresa y de la familia, la visión, estrategias y compromisos, los planes de la siguiente generación, los empleados claves, el dinero y los dividendos. Las reuniones del Consejo

de Familia pueden ayudar a sobrellevar las peores tendencias de los asuntos de la familia en la empresa; la tendencia hacia el silencio y los secretos.

Las discusiones sobre la estrategia en el Consejo de Administración pueden proporcionar una razón fundamental para la comunicación más abierta que a menudo favorece una familia mejor llevada y un punto de vista familiar más abierto hacia las estrategias y oportunidades de crecimiento empresariales que requiere la continuidad de generación a generación".

Ernesto Poza y otros autores, "La Empresa Familiar por Dentro". Pág. 104.

### **2.5.7.2 Desde la perspectiva de la familia**

La familia detenta un porcentaje de capital relevante para ejercer el control sobre las decisiones más importantes de la empresa.

- Alguno o varios de los miembros de la familia dedican una parte muy importante de su ocupación habitual en la Empresa Familiar; como directivos de la misma, o bien como miembros de los órganos de gobierno.
- Existe una voluntariedad y un nexo de continuidad intergeneracional entre la generación al mando y las siguientes generaciones.

Las Empresas Familiares se enfrentan a retos muy relevantes que están íntimamente unidos a su propia condición de empresa y familia: las empresas familiares se malogran porque a veces se dejan destruir, el fracaso de los negocios familiares suele darse por falta de decisión, compromiso y planificación para asegurar la vitalidad de la empresa desde una doble perspectiva; la propiamente empresarial y de negocio en un mundo cambiante

- la de la dinámica de la propia familia en relación con la empresa.

Pero, ¿dónde está la clave para la continuidad familiar? Está en la satisfacción, paz interior y felicidad de cada uno de los miembros de la familia. Satisfacción personal y satisfacción profesional. Por tanto, antes de trabajar con la familia como grupo, conviene aproximarse a cada individuo, con sus sueños y con sus miedos. Porque el tener accionistas comprometidos y satisfechos puede convertirse en la piedra angular de la continuidad de la Empresa Familiar.

Una de las mejores recomendaciones que se pueden hacer para favorecer la continuidad en las Empresas Familiares es conseguir ligar emocionalmente a los hijos con la empresa. Enseñen a sus hijos a amarla, no por lo que les da, no por lo que obtienen de ella, sino por lo que es: un proyecto al que sus padres y sus abuelos dedicaron su vida. La transmisión de la Empresa Familiar no debe ser única ni principalmente patrimonial: debe ser fundamentalmente una transmisión afectiva. Y transmitan la enorme responsabilidad de ser accionista mayoritario de una empresa. Una empresa no es tan sólo un patrimonio. Una empresa da un servicio, cumple una misión y ocupa un espacio en la sociedad. De ella dependen los clientes, dependen los proveedores, dependen los empleados, dependen el resto de accionistas y dependen miembros anónimos de nuestra sociedad a través del pago de impuestos. En definitiva, de una empresa dependen personas. Ahí reside la enorme responsabilidad del accionista en la empresa familiar.

"Lo que es lo mejor para el negocio en el corto plazo, puede no ser bueno para el negocio a largo plazo si se ignoran las necesidades de la familia. Aquellos que asumen que la familia debe hacer cualquier sacrificio por el éxito del negocio probablemente acaben descubriendo que una familia que no funciona es la mayor amenaza a la continuidad". Iván Lansberg, "Succeeding Generations". Lesson 4. Pág. 335.

### **2.5.7.3 Desde la perspectiva de la propiedad**

La familia propietaria detenta un porcentaje de capital relevante para ejercer el control sobre las decisiones más importantes de la empresa.

- En función del avance generacional, el vínculo familiar varía: fundador, fundador-hijos, hijos-primos, primos-primos segundos, etc. La primera generación se corresponde con la etapa del fundador o fundadores, la segunda con la sociedad de hermanos y la tercera con la sociedad de primos.
- El tránsito más dificultoso suele ser el de la segunda generación (hermanos) a la tercera (primos), donde normalmente los miembros de la familia dejan de ocupar los puestos de dirección para pasar a los de gobierno y se amplía de manera significativa el número de accionistas. Normalmente, la mayoría de los propietarios no trabajarán en la compañía familiar.

La propiedad en la empresa familiar es un factor muy relevante al que en muchas ocasiones no se le ha prestado toda la atención que requiere por el mero hecho de que los propietarios tienen un vínculo de sangre, el objetivo tiene que ser mantener su unión y compromiso con la empresa.

Una de las distinciones más relevantes que hay que considerar desde la óptica de la propiedad es concienciar a todos los propietarios de las diferencias que existen entre lo que significa gobernar y lo que significa dirigir la empresa. Todos los propietarios deberían sentirse vinculados en el Gobierno, es decir, en las decisiones estratégicas de la empresa que se adoptan en los Órganos de Gobierno marcando sus directrices.

La dirección significa la implementación de la estrategia establecida en los Órganos de Gobierno. Las personas responsables de la Dirección deben responder, con independencia del vínculo de sangre o no, a la capacitación profesional.

En definitiva, sobre todo para los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar necesitan conocerla, y para ello tienen que estar informados. La evolución de la estructura propietaria de la familia requiere desarrollos en la manera de informar, participar y de hacer con naturalidad que las eventuales separaciones de alguna parte de la propiedad sean transparentes, con reglas conocidas y aceptadas por todos previamente.

"Está experimentalmente contrastado que, en comparación con las empresas no familiares, las empresas familiares con éxito tienen una mayor facilidad para vivir la "unidad" entre las personas que forman parte de la organización y entre los propietarios... También está experimentalmente comprobado que en las empresas familiares que no tienen éxito, esta "unidad" se ha transformado en desunión, disensión y, con mucha frecuencia, en lucha...". Miguel Ángel Gallo. "La empresa familiar 7: Consejos de Administración". Pág. 175.

El contenido sobre este Protocolo Familiar a sido obtenido de la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, debido a que los Españoles han tomado muy en serio el estudio de la continuidad de las empresas familiares y es el que mejor se adapta a las necesidades de las empresas mexicanas es por ello que me permití dejarlo tal y como ellos lo manejan ya que me parece de un contenido excelente, sólo para apropiarlo a la empresa a la cual se someterá en prueba en el caso practico, la pag. De donde fue obtenido este protocolo es <http://www.efamiliar.org/articulos/3/>

Con esté ejemplo del protocolo queda claro los pasos a seguir para la sucesión de una empresa familiar como se menciono con anterioridad en la pag. 37 de este mismo capitulo.

## **CAPITULO**

### **3 EL CAPITAL DE TRABAJO Y SU CORRECTA ADMINISTRACIÓN**

#### **3.1 ORIGEN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

“El término Capital de Trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas de otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de la materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados”.

<http://usuarios.lycos.es/base111/capital.htm>

Al Capital de Trabajo también se le conoce con el Nombre de Fondo de Maniobra

Según Weston, (1994) en su libro “Fundamentos de la Administración Financiera”, el Capital de Trabajo Neto se define como “La diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes de una empresa”

Weston, J. Fred, 1994 Fundamentos de Administración Financiera Tomo I, (s.e.)

“La Administración del Capital de Trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque estas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos, arrendando plantas y equipos, no pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventario. Además debido a que una empresa pequeña tiene un acceso limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe usarse sólidamente el crédito comercial y los préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectan al capital del trabajo aumentando los pasivos circulantes”

Van Horne, James, 1994: Fundamentos de Administración Financiera; Editorial Prentice Holl Hispanoamérica SA: Pág. 205

“Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de Capital que dependerá de la actividad de cada una”.

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm> Por: Giovanni E. Gómez

Aunque el Origen del Capital de Trabajo surgió desde las primeras empresas, el estudio que se hace sobre el tema es más reciente, esto se debe a que muchas empresa no cuentan con la liquidez suficiente para cubrir sus operaciones normales, es por ello que se debe hacer un estudio en cada empresa, para conocer su capital de trabajo, y conocer los montos mínimos de efectivo con los cuáles puede operar la empresa sin problema alguno, ya que el no tener liquidez trae grandes consecuencias y se dejan escapar grandes oportunidades, de descuento por pronto pago, la inversión en equipo más sofisticado, o hacer estudios de mercado, así como el tener excedentes de dinero, trae grandes consecuencias para la empresa ya que se dejan de percibir posibles remisas si se invirtiera en una fuente de inversión.

### **3.1.2 CONCEPTO DE CAPITAL DE TRABAJO**

“El Capital de Trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente en la entidad de periodos convencionales de un año”

Moreno Fernández Joaquín, Rivas Merino Sergio; mayo 1997, Pág. 9

Como lo mencionan claramente esté autor el Capital del Trabajo no es más que la diferencia aritmética del total de activos Circulantes menos el Pasivo Circulante en el corto plazo, y el resultado es el mínimo con que debe contar la empresa para no tener problemas de liquidez futuros, y por supuesto el excedente invertirlo en la mejor fuente de inversión, o reinvertirlo en la misma empresa, o en caso de faltante conseguir un préstamo a la mejor fuente de financiamiento, que en su caso seria la que me de más plazo de pago y la tasa de interés más baja del mercado.

### **3.1.3 CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO**

La característica primordial del Capital del Trabajo es la que resulta de la diferencia aritmética entre los activos circulantes y pasivos circulantes.

Los elementos que componen a estos dos rubros son:

Para Activos Circulantes: Efectivo, inventarios, clientes, deudores diversos, inversiones temporales, Impuestos a favor, así como los documentos por cobrar que tienen plazo de vencimiento no mayor a un año.

Para los Pasivos Circulantes: entran los proveedores, acreedores diversos, impuestos por pagar, documentos y créditos bancarios cuando su plazo de vencimiento es menor a un año.

Estos elementos nos ayudaran a tener un buen control de la empresa, y evitar posibles riesgos de liquidez.

### **3.1.4 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

#### **Concepto:**

“Parte de la administración financiera, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar el capital contable, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad, para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante, así como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgo y rentabilidad”.

Perdomo, Moreno Abraham, Administración Financiera del capital del Trabajo, Editorial Thomson, pag. 20

Dentro del área de finanzas debe de haber una persona que se encargue del estudio y buen apalancamiento de los recursos con que cuenta la empresa, esto evitara problemas de control interno, de liquidez, de endeudamiento sin tener un análisis de hasta porque monto se puede endeudar la empresa, lo que le ayudara a la empresa ser una empresa estable, y con la firme seguridad de poder ir creciendo y ganar mercado sin ningún problema que no se pueda resolver de la manera adecuada, teniendo en cuenta todas las alternativas posibles.

Para una buena Administración del Capital del Trabajo se deben de coordinar los siguientes elementos.

**Elementos humanos**, funcionarios, gerentes, supervisores, empleados, trabajadores, etc.); **elemento técnico** (Procedimientos, manuales, sistemas de control, de registro, políticas, etc.); **elemento material** (dinero, inventarios, equipos, inmuebles, etc.); **elementos inmateriales** (patentes, marcas, nombres de fábrica, etc.).

### **3.2 PRINCIPALES PARTIDAS DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Las principales partidas que componen el capital de trabajo son: activo circulante (efectivo y las inversiones, cuentas por cobrar, los inventarios; así como del pasivo circulante que vienen siendo las cuentas como: (Cuentas por pagar, Los financiamientos a corto plazo).

### **3.2.1 EL EFECTIVO Y LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

“El *efectivo* está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad disponible para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuenta de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados”.

Boletín C-1 Efectivo Normas de Información Financiera del IMCP.

“El *instrumento financiero* es cualquier contrato que de origen a un activo financiero de una entidad como a un pasivo financiero o instrumento de capital de otra entidad”.

Boletín C-2 Instrumentos financieros Normas de Información Financiera del IMCP.

El administrador Financiero debe de conocer cuales son sus compromisos a cumplir en corto y mediano plazo; esto con la finalidad de conocer y dar solución de la mejor manera a cada uno de ellos, sin tener que desembolsar más dinero del que se debe

### **3.2.2 SU IMPORTANCIA DENTRO DEL CAPITAL DEL TRABAJO**

El efectivo y los instrumentos financieros son la parte más importante del capital de trabajo, esto se debe a que toda entidad hace frente a sus problemas a corto plazo con efectivo, y la empresa que no es solvente y tiene problemas de liquidez tiende a desaparecer.

Tanto el no tener dinero como tener dinero ocioso le cuesta a la empresa, por lo que se debe de elaborar un presupuesto detallando cual es el monto mínimo que se debe dejar en caja, para las operaciones normales que debe cubrir la empresa y hacer una proyección periódica para revisar continuamente esta situación.

### **El efectivo cumple con tres funciones básicas:**

- a) *Transacción*: es decir realizar operaciones con otras entidades, como lo es la compra, venta y pagos de gastos o inversiones.
- b) *Precaución*: tener un excedente de dinero, para posibles sucesos imprevistos que llegan a suceder.
- c) *Especulación*: este tipo de operaciones le trae grandes oportunidades de desarrollo a la empresa, ya que logra adquirir beneficios que otras empresas no pueden por la falta de recursos estos es( la mejor tecnología o información privilegiada que la empresa puede pagar)

### **3.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO**

Para lograr una eficiente administración de efectivo se debe de conocer a detalle todos los gastos que se requieren para el buen funcionamiento de la empresa.

- 1) Evitar despilfarros. Llevar un buen control sobre los gastos a erogar, para no hacer gastos superfluos.
- 2) Reducción al mínimo de imprevistos. Los imprevistos son un mal necesario para la empresa, por lo cual se deben de evitar de la mayor manera, y hacer un estudio sobre el impacto que tendrán en la empresa.
- 3) Control de inversión. Buscar la fuente de inversión que más se adapte a la empresa, y no la que le convenga a los intereses del inversionista, ya que puede poner en riesgo la liquidez de la empresa por un tiempo, lo cual generaría gran desconcierto ante los proveedores e incluso con los clientes.

- 4) Aprovechamiento de descuentos. Es muy aconsejable buscar descuentos con los proveedores por pronto pago, o por compras a volumen, lo cual rebaja nuestros costos de producción para una empresa industrial, y los costos de operación para una empresa comercial.
- 5) Inversiones de recuperación inmediata. Se busca fuentes de inversión que sea de plazos cortos y de pronta recuperación, con la finalidad de evitar que la empresa caiga en problemas de liquidez.

### 3.2.4 TÉCNICAS A EMPLEAR PARA CONTROLAR EL EFECTIVO

Las técnicas son las herramientas que facilitan al Administrador Financiero realizar las tareas.

- 1) *Técnicas Usuales*. Son las que se pueden aplicar de forma simple, y que no requieren de gran información.
- 2) *Técnicas Matemáticas*. Requieren de modelos matemáticos para su aplicación.
- 3) *Análisis Bursátil*. Es el que realizan las casas de bolsa y los corredores.
- 4) *Técnicas Económicas*. Son aquellas razones que hacen perder el poder adquisitivo del dinero de un país.

- 1) **Técnicas Usuales**. En este rubro se encuentran:
  - a) *Análisis de Razones Financieras*
  - b) *Ciclo de caja*
  - c) *Rotación de caja*
  - d) *Saldo promedio para Actividades Normales*
  - e) *Ahorro de tiempo Administrativo*

### *a) Análisis de Razones Financieras*

“Son las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los Estados Financieros utilizados en forma lógica. Las razones son simples cuando se obtienen de la relación directa entre dos o más cifras, y serán estándar cuando se compare el resultado contra un parámetro”

C.P. Y M.A.E. Madroño, Cosío Manuel Enrique; Administración Financiera del Circulante, 3ra. Ed. México, Editorial Instituto Mexicanos de Contadores Públicos, A.C. Pag. 85

La formula que más se utiliza para conocer el grado de importancia en que los recursos disponibles hacen frente a las obligaciones a corto plazo se le llama:

*Razón de ácido o pago inmediato.*

*Activo Disponible*

*Pasivo a Corto Plazo*

La cuenta de activos disponibles incluye en sus cuentas los rubros de efectivo, instrumentos financieros, y las cuentas por cobrar; y por el otro lado formando parte del pasivo circulante, se consideran las cuentas por pagar y los créditos financieros.

Esta Razón Financiera muestra la manera en que los activos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas, por lo regular siempre se observara que se tienen mayores activos que pasivos, amenos que la empresa se haya constituido con puro financiamiento externo, lo cual podría traer grandes problemas de liquidez a la empresa en un futuro próximo.

## *Activos disponibles a capital de trabajo*

### Activos disponibles

#### Capital de trabajo

Esta es la formula que representa la dependencia que el capital del trabajo tiene en la inversión de activos disponibles, es decir cual es el mínimo que se necesita de inversión a corto plazo para hacer frente a las obligaciones inmediatas.

#### *b) Ciclo de caja*

Por ciclo de caja se entiende toda la rotación que hace el efectivo para cubrir la operación, el ciclo de caja lo componen tres operaciones principalmente, (el desembolso de efectivo para la compra de mercancía, el desembolso de efectivo para cubrir todos los gastos de administración y ventas, y por ultimo la recuperación de ese dinero con la venta de mercancía en efectivo o con el pago de uno de nuestros clientes) este es el ciclo mínimo que deben de cubrir todas las empresas para su buen desempeño.

La formula que hemos adoptado los mexicanos para controlar el ciclo de caja es la siguiente:

$CC = \text{Días de Cuentas Por Cobrar (+) Días de Inventarios (-) Días de Cuentas Por Pagar}$

Ésta formula ayudara a toda empresa a conocer lo mínimo que debe tener la empresa en caja para el siguiente mes de operaciones.

#### *c) Rotación de caja*

Formula: año comercial (360 días)

Ciclo de Caja

Esta formula nos indica el numero de veces que rotara la caja, es decir cada cuanto tiempo la caja volverá a tener el saldo inicial con el que empezó.

*d) Saldo Promedio para Actividades Normales*

Es la cantidad mínima que la empresa requiere en un periodo de un año, con un estudio predeterminado, y llevando un buen control sobre los gastos, se pueden estimar dichos montos, de otra manera será muy difícil conocer en forma acertada los gastos que se erogaran durante el periodo.

Formula:  $SPAN = \frac{\text{Desembolsos Anuales}}{\text{Rotación de Caja}}$

El conocer este tipo de datos de forma anticipada ayuda a la empresa a elaborar mejor sus planes para el futuro, también le sirven para la elaboración de otros presupuestos como lo es el de ventas, y conocer de forma predeterminada la utilidad a obtener durante el ejercicio.

*e) Ahorro de Tiempo Administrativo*

Consiste en mejorar los procedimientos administrativos, para percibir los ingresos de una manera más rápida, y con el costo mínimo de cobranza.

Este problema se ha solucionado en gran medida con la obligación del SAT, que todo pago mayor de \$2,0000.00 debe ser con cheque, y con abono en cuenta para el beneficiario, esto reduce mucho los gastos de cobranza, pero se tiene que ser muy cuidadoso y llevar un control sobre todos los clientes para cuidar los plazos de financiamiento.

## 2) *Técnicas Matemáticas*

Existe una gran diversidad de métodos y técnicas que sirven para que sea más eficiente la administración financiera de caja y bancos.

## 3) *Análisis Bursátil*

En este estudio se analizan todos los elementos que intervienen en el comportamiento de las acciones.

Esta herramienta es más utilizada en las casas de bolsa, ya que son los principales interesados en conocer que rumbo está tomando las empresas que cotizan en la bolsa, y cuáles de estas acciones están listas para su venta o compra.

Para lograr un buen análisis de cada empresa se deben de hacer dos estudios:

a) *Análisis Técnico*

b) *Análisis Fundamental*

a.- *Análisis Técnico*. Consiste en el estudio tanto de las acciones por separado como todo el mercado en su conjunto, la finalidad de este estudio es para vigilar que comportamiento tienen las cotizaciones en el mercado durante el día de operación.

Otro factor importante que se obtiene con este estudio es el conocimiento de los múltiplos, el cual es el resultado de dividir el precio de mercado de la acción entre la utilidad por acción; se le da el nombre de múltiplo ya que expresa el número de veces que la utilidad por acción está implícita en la cotización.

El principal fin con el que se elabora este análisis es el de contar con herramientas suficientes para tomar buenas decisiones, ya que los múltiplos se sirven como indicadores para comprar o vender acciones, es decir si el múltiplo fuese mayor al promedio que maneja el mercado, sería un buen momento para la

venta, por el contrario si fuese menor, significa que podría ser un buen momento para la compra.

b.- *Análisis Fundamental*. Es el estudio a largo plazo a una empresa que cotiza en la bolsa, esto con la finalidad de pronosticar el valor futuro de la acción, en base a la proyección de utilidades de la empresa.

Este análisis se efectúa con un estudio del comportamiento de la empresa en el pasado, distribución actual de las inversiones y su capacidad para generar utilidades en un mercado dado.

En el análisis Fundamental estos son los aspectos que se analizan:

1.-*Económicos*

2.-*Financieros*

3.-*Humano*

-*Económicos*.- Se hace un estudio del lugar donde se encuentra la empresa, que probabilidad tiene de crecimiento y en cuanto tiempo.

-*Financieros*.- Es el análisis y estudio de los Estados Financieros, con la finalidad de conocer la estructura Financiera de la empresa.

-*Humano*.- Es el análisis del personal con el que cuenta la empresa con la finalidad de medir su grado de productividad y efectividad y con ello tomar decisiones.

En este análisis se examina principalmente los dividendos y plusvalía lograda por la empresa, llegando a la siguiente conclusión: Si es una empresa con crecimiento potencial pagará bajos rendimientos, en cambio si es una empresa estable o sin crecimiento pagarán dividendos altos, ya que lo que buscan estas empresas son inversionistas para que ayuden a subsistir a la empresa dentro de la bolsa.

#### 4.- Técnicas Económicas

Como ya sabemos el dinero sólo sirve como intermediario entre un bien por otro, pero debido a las frecuentes variaciones que ha tenido el peso mexicano con respecto al dólar, esto perjudica también al poder adquisitivo de nuestra moneda, y esto se ve reflejado día con día, cuando vamos al mercado y compramos la misma mercancía o menos por el mismo precio.

-Compra de Valores de Renta Fija. Son títulos de crédito que puedes adquirir en cualquier banca múltiple, con plazos desde siete a treinta días, la ventaja de este tipo de inversión es que manejan intereses previamente pactados, así que ya conoces de antemano cuanto vas a retirar después del plazo de la inversión.

-Compra de Cetes (Certificados de la Tesorería de la Federación). Esta opción es una de las mejores que ofrece la banca múltiple ya que se obtienen mayores ventajas que el método anterior, sólo que es para inversiones mínimas de \$500,000.00 El inversionista obtiene una tasa de descuento que permite atenuar los efectos inflacionarios que repercuten en la pérdida del poder adquisitivo, otro de los beneficios es de que puedes recuperar tu dinero en el tiempo en el que necesites tu dinero, sin esperar a que se cumpla un plazo, sólo tienes que ofrecer tus Cetes al mercado, en cuanto salga un comprador automáticamente recuperas tu dinero más el interés generado.

-Inversión en Inventarios- El invertir en el inventario suele ser bueno para algunas compañías que venden productos que son muy tendenciosos a moverse conforme al mercado, y por lo tanto pueden obtener un buen rendimiento si son los únicos que tienen ese producto a buen precio, o igual en el costo pueden salir beneficiados, sin embargo el invertir en el almacén no siempre es lo más conveniente, ya que si no se cuenta con un buen control de inventarios, se pueden tener fugas de mercancía, o muchas mermas, o a veces suele ser que el costo del mantenimiento del almacén llega a ser muy alto, por eso se recomienda seguir estos pasos para aquellos que quieran invertir en su empresa.

- La adquisición sea planeada en forma eficiente
- Los inventarios no sean de fácil descomposición
- Los inventarios no tengan el riesgo de convertirse en obsoletos
- Se diversifiquen los inventarios y no se invierta en un solo tipo de producto.

Como ya es de conocimiento general, se sabe que cualquier inversión a mayor riesgo, mayor rendimiento se obtiene, pero esto no es bueno siempre para la empresa ya que se puede poner en peligro la liquidez de la misma si se hace una mala operación. A continuación mencionaremos algunos de los tipos de riesgo más sobresalientes que pueden traer los tipos de inversión más comunes.

.- Riesgo-criterio de incumplimiento: Este tipo de riesgo se da cuando el emisor de valores no puede dar cumplimiento al pago de intereses y del capital.

.- Riesgo-criterio de tasa de interés: Este riesgo es común que suceda cuando los valores negociables fluctúan, por los cambios en el nivel general de tasas de interés.

En este tipo de inversiones interviene mucho en cuenta el plazo, ya que a mayor plazo existe una mayor fluctuación en el precio del valor negociable y por lo tanto un mayor rendimiento, pero este caso es muy especulativo y se puede llegar a perder hasta el dinero que se ha invertido.

.-Riesgo-criterio de liquidez: Es el riesgo que existe por la venta de valores negociables a un menor precio, debido a la demanda que se tiene por este tipo, o por que todavía no cumple su plazo de vencimiento.

.-Riesgo-criterio de tasa fiscal: Es un riesgo que se corre al adquirir valores cuyos rendimientos estén gravados con altas tasas impositivas; por lo que se recomienda invertir en valores negociables exentos de impuestos, o bien con tasas impositivas bajas.

.-Riesgo-criterio de bursatilidad: Es cuando se adquieren valores que no son muy comerciales en el mercado, y se corre el riesgo de que se vendan a un precio menor al de la compra.

.-Riesgo-criterio de rendimientos: Es cuando se tiene cierta seguridad de que se van a asegurar buenos rendimientos durante la inversión, pero a un plazo relativamente largo, por lo que es conveniente analizar donde generaría más rendimiento ese dinero si en la inversión, o trabajándolo en la empresa, aprovechando ofertas ofrecidas por los proveedores.

### **3.2.5 EL NIVEL DE LA INVERSIÓN DEL EFECTIVO Y LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

Debido a que cada empresa es diferente y tiene diferentes necesidades a cubrir, no existe un plan a seguir por todas, es por ello que cada empresa debe hacer investigaciones sobre que hacer con su dinero, si prefiere pagarle a un proveedor y obtener un descuento, invertir su dinero en un instrumento financiero, tomando en cuenta un análisis anticipado, para que le haga ver la rentabilidad y riesgo que existen entre cada uno de ellos.

También se deben de tomar en cuenta las obligaciones a cubrir en corto plazo que son principalmente el pago a proveedores, y el pago de impuestos, los cuales se deben de estimar y calcular con anticipación para evitar multas y recargos futuros que a veces llegan a ocasionar grandes salidas de efectivo a las empresas.

Para mejorar la información se hay diseñado un estado denominado, “Estado de Origen y Aplicación de Recursos”, del cual se mostrara un ejemplo más adelante.

Entre mejor conozca el administrador financiero o en su defecto él encargado de la empresa, los gastos, ingresos, y movimientos de efectivo que van a ocurrir durante el periodo, mayor posibilidad va a ver de que tomen buenas decisiones, y esto a su vez repercute directamente en las utilidades y rendimientos ganados en

la empresa, y si se tiene previsto con anticipación que en un periodo va a hacer falta efectivo, la empresa puede ir analizando varias fuentes de financiamiento, y elegir la que mayor beneficios le otorgue, y en cambio si se toman decisiones apresuradas en la mayoría de los casos se consigue pagando la más alta tasa de interés, y a un plazo muy corto.

### **3.2.6 LAS POLÍTICAS DEL EFECTIVO Y LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

El objetivo de establecer políticas en los rubros de efectivo e instrumentos financieros, es el mantener recursos suficientes para la operación de la empresa, con el fin de que siempre cuente con solvencia económica.

Para tener un buen control del efectivo se debe basar y sobre todo cuidar muy bien el control interno de la empresa, que se respeten las políticas de cobro a los clientes, es decir que paguen a tiempo, y en caso de mora cobrarles el interés debido, así como a su vez, pagar a tiempo al proveedor y si se puede pagarle antes, buscando siempre un descuento por pronto pago, o buscando otro beneficio, como suelen ser bonos, o que nos dejen la mejor mercancía que exista en el mercado y que nos la hagan llegar a tiempo.

Existen políticas indispensables que debe fijar el departamento de finanzas o tesorería:

- 1.-Liquidar las cuentas por pagar en forma diferida, de tal manera que no afecte la liquidez de la empresa, pero siempre cuidando en no poner en riesgo el crédito mercantil.
- 2.-Siempre aprovechar los descuentos y rebajas por pronto pago, esto beneficiara a la empresa ya que se ahorrara un dinero que ya estaba perdido.
- 3.-Presionar a los clientes para que paguen de forma oportuna, esto sin afectar ventas posteriores.
- 4.-Cuando se amerite una buena recuperación de la cartera, ofrecer descuentos por pronto pago, esto siempre y cuando se justifique financieramente.
- 5.-Mandar todo el sobrante a diversos tipos de inversión, analizando anticipadamente de donde se van a obtener mayores rendimientos.

### **Mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación de la empresa:**

La empresa debe de elaborar flujos de efectivo, en donde se reflejara el dinero mínimo que se va a utilizar para realizar las operaciones básicas de la empresa, como son: pago de mercancía, gastos de venta, administración, pagos de impuestos y otros, cuando una empresa muestra solvencia, crea buena imagen ante terceros y es más fácil que le otorguen créditos.

### **3.3 LAS CUENTAS POR COBRAR**

Las Cuentas por Cobrar forman parte de la administración financiera del capital del trabajo, y tienen el objeto de coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de un problema de liquidez, en general hoy en día todas las empresas conceden créditos con la finalidad de aumentar sus ventas, Las Cuentas por Cobrar también son reglamentadas por las Normas de Información Financiera en el boletín C-3, donde se habla ampliamente sobre ellas y se menciona en donde deben estar clasificadas en los Estados Financieros.

#### **3.3.1 Su importancia dentro del capital de Trabajo**

Las cuentas por Cobrar representan una de las partes más importantes para el Capital del trabajo, ya que por su fácil convertibilidad en efectivo puede hacer frente a posibles problemas de liquidez de la empresa.

Generalmente en todas las empresas tienen una inversión muy grande en la Cuenta de Cuentas por Cobrar por lo que se deben de estructurar muy cuidadosamente las políticas para vender a los clientes a crédito.

## **Características y Elementos de las Cuentas por Cobrar**

### **.-Parte de la administración financiera del capital del trabajo.**

Las cuentas por cobrar forman parte de la administración del trabajo, porque el boletín C-3 de las Normas de Información Financiera (NIF) las clasifican dentro del Activo circulante, por lo tanto forman parte del capital del trabajo.

### **.-Maximizar su Patrimonio.**

Busca aumentar al máximo el valor de las acciones o títulos de crédito con la finalidad de tener mayor participación en el mercado.

### **.-Reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas.**

Busca reducir al máximo el riesgo de ser una empresa insolvente, así como el evitar problemas de que nuestro producto llegue hasta el consumidor final que es el cliente, por eso crea políticas de crédito, para aumentar las ventas de cualquier producto.

### **.-Manejo optimo de las variables de política de crédito comercial.**

Realizar estudios para conocer la capacidad de pago de nuestros clientes así como la implantación de políticas adecuadas como es el otorgamiento de descuentos por pronto pago, o a cuanto tiempo se le dará crédito a los clientes, y a cuanto ascenderán los intereses moratorios para aquellos clientes que sean morosos en su cumplimiento de pago.

## **3.3.2 Objetivos de la Administración de Cuentas por Cobrar**

- 1.-Fijar el límite máximo de inversión en Cuentas por Cobrar
- 2.-Establecer límites máximos por clientes
- 3.-Establecer condiciones del crédito en forma clara
- 4.-Evitar el máximo contar con cartera vencida
- 5.-Evitar que el otorgamiento de descuentos por pronto pago se convierta en una carga adicional, a los egresos por concepto de cobranza, dando como resultado que sea un costo no controlable.

### 3.3.3 Técnicas a Emplear para el control de Cuentas por Cobrar

- 1) *Análisis* del Solicitante del Crédito. Con la finalidad de conocer la situación financiera del cliente se le realiza un estudio para ver si es solvente y puede dar cumplimiento a su pago.
  - a) *Estabilidad*. Consiste en determinar cuales de sus activos han sido financiados por los accionistas y cual de esos activos han sido financiados con capital ajeno, para lo anterior se aplica la siguiente formula:

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Activo Capital}}{\text{Activo Pasivo}}$$

Con la formula anterior se llega fácilmente a determinar que porción de los activos con los que encuentra la empresa son propios y cuales son de terceros.

- b) *Capacidad* de pago. Se busca determinar la suficiencia o insuficiencia de los bienes con que cuenta el cliente para hacer pago a sus obligaciones a corto plazo, este resultado se puede obtener con la formula siguiente:

$$\text{Capacidad de pago a corto plazo} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- c) *Prueba del Ácido o Liquidez*. Es una de las pruebas más fuertes que se aplican para otorgar un préstamo o un crédito a un cliente, esta prueba busca conocer el grado de liquidez con el que cuenta una empresa, en caso de que todos sus acreedores le exijan el pago inmediato de todas sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante (-) Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- d) *Cuantificación del riesgo.* Consiste en determinar cual es la posibilidad de recuperar la cartera de crédito, es por ello que el análisis que se le hace a cada cliente realiza un papel importante, además de servir para no tener posibles problemas de cobranza.
  
- e) *Condiciones.* Esta parte del análisis consiste en analizar los resultados de las anteriores razones junto con la combinación de otras, con la finalidad de conocer si el cliente es o no sujeto a crédito, también se puede obtener la ayuda de instituciones dedicadas al análisis e investigación de crédito, con la ventaja de obtener un panorama más amplio y otorgar el crédito con más seguridad, además de determinar el limite de crédito, y la forma de cómo deberá de pagar el cliente.

#### **3.3.4 Necesidades de información de las Cuentas por Cobrar.**

En una empresa bien establecida y que además tiene ventas a crédito se deben de conocer a diario cuales son los clientes que nos deben, por que motivo no han pagado, si se le puede presionar a un cliente para que realice su pago o bien si se le puede dar un descuento por pronto pago, esta información le sirve a la empresa para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo y así mismo tomar decisiones importantes que le permitan al administrador financiero generar el mejor rendimiento a un plazo más corto.

#### **3.3.5 El nivel de la inversión en las Cuentas por Cobrar**

Debido a la gran competencia que existe en el mercado las empresas han tenido que implementar nuevos métodos para lograr que su producto se siga vendiendo, las empresas en lo que más invierten a parte de publicidad es en el financiamiento de la cartera.

Dependiendo del giro de la empresa, así mismo es el crédito que se les da a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha en la cual al cliente se le da el bien o servicio y bien el momento en el cual el cliente se presenta a pagar.

La inversión de las Cuentas por Cobrar se determina por el volumen de las ventas a crédito y por el promedio de días que transcurren entre las fechas de venta y de cobranza.

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar (neto)}}{\text{Ventas Netas}}$$

### **3.3.6 Rotación de Cuentas por Cobrar**

Este resultado se obtiene tomando como base el resultado de la razón “Cuentas por Cobrar a Ventas” multiplicados por el calendario comercial que son 360 días del año para obtener los días de crédito.

Debido a la buena o mala administración de las cuentas por cobrar se afecta directamente a la liquidez de la empresa, ya que es el cobro de la venta lo que genera la utilidad, no la misma venta.

Fijación de Políticas de Crédito. Son las normas bajo las cuales se regirán los créditos a los clientes, y la forma que nos garantizará una recuperación más rápida de los créditos.

La finalidad de crear políticas dentro de la empresa, es con la intención de tener bien controlado a los clientes, cuidando el vencimiento del documento por cobrar, y en caso de que se tenga un documento de mucho tiempo se puede mandar al gasto por considerarse una cuenta incobrable.

Dentro de las políticas a establecer las siguientes son de carácter general para todas las empresas, se debe de cuidar que el acreditado cuente con:

Solvencia moral. Se debe de conocer cual es la capacidad de pago del cliente, y que tan puntualmente puede ser para el pago de sus deudas.

Garantías específicas. Con que bienes puede hacer frente el cliente en caso de que no pueda pagar el crédito.

Las condiciones generales de la economía en que opera. Son las cosas que suceden en el entorno donde se encuentra la empresa, por varios factores externos muchas empresas importantes han tenido que cerrar, por que se cerro la comercialización hacia otras fronteras.

El administrador financiero es el encargado de fijar las condiciones de crédito a los clientes, es el responsable de otorgar los descuentos por pronto pago, así como de aplicar los intereses moratorios por el retardo de los clientes.

Así como el administrador financiero es el encargado de establecer las políticas de crédito, el jefe de cobranza es el encargado de ejecutarlas, como un ejemplo podemos suponer que un cliente no ha cumplido con el pago de una factura en el plazo acordado, así que el jefe de cobranza en primera instancia enviara un citatorio pidiéndole de la manera más atenta que pase a pagar, en caso de negativa se le enviara un 2do. Citatorio más enérgico durante un plazo más o menos considerable, en caso de una 2da negativa ira un representante de la empresa para exigir el pago de dicha factura, sin embargo este proceso de cobranza representa para la empresa un alto costo por lo que se debe de evaluar si conviene cobrar la factura o mandarla al gasto como una cuenta incobrable; otra de las ventajas que tiene la empresa es ir a descontar sus documentos al banco por medio de un proceso que se llama "factoraje financiero", este método consiste en que el poseedor del documento asiste a una institución bancaria y decide vender sus títulos de crédito a dicha institución, y a cambio el banco las recibe con un precio nominal menor al que esta estipulado en el documento, la ventaja para el vendedor es de que se evita perder tiempo y dinero en el cobro de dicho documento y además tiene efectivo para realizar otras operaciones.

### **3.4 LOS INVENTARIOS**

Los inventarios representan la mayor inversión para unas empresas, por eso se debe de tener un buen control para evitar fugas e irregularidades para cuidar el bienestar de la empresa, se le consideran inventarios a toda aquella materia prima que sea utilizada para su transformación, o la producción que se encuentre en una de las etapas de proceso, o bien el artículo terminado que está listo para su venta, además de considerar también parte de los inventarios aquellos envases, etiquetas o empaques que se utilizan para dar presentación del producto.

#### **3.4.1 Su importancia dentro del Capital de Trabajo**

La inversión que se destina a los inventarios a veces puede ser igual o mayor a la destinada para las cuentas por cobrar, esto por la simple razón de que si no se cuenta con mercancía para producir o para vender la empresa simplemente no trabaja y de donde va a obtener el dinero para cubrir los demás gastos de operación, es por eso que las empresas invierten la mayor parte de sus ganancias en el mismo inventario.

Como la inversión de inventarios es muy significativa para la empresa se debe de establecer una adecuada administración para evitar variaciones, mercancía obsoleta, fraudes, mermas y todos aquellos factores que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.

**Estas son algunas de las razones por las cuales hoy en día se deben hacer fuertes inversiones en el inventario.**

-Disminución de ventas. Debido al gran problema socioeconómico que enfrenta el país y por la libre competencia del mercado, permitiendo que productos como los de Japón compitan con los mexicanos a un precio relativamente menor.

Ganancia de tiempo. Debido a que la materia prima a veces no se encuentra dentro del parámetro donde está la empresa, se compra en exceso para evitar otros gastos como el de fletes y acarreos y además de disminuir el tiempo de entrega, y evitar posibles problemas de producción.

Por aspectos de competencia. Debido a que la empresa debe de contar siempre con el producto, y más si se considera un artículo gancho, esto es que depende de esté producto para comprar los demás, y si no se tiene se puede perder una venta importante.

Por especulación. Ya que debido a los altos incrementos de los precios debido a la inflación, o de igual forma por la escasez del producto, es por ello que se procura contar con un número racional de mercancías, para que los costos de producción no varíen tanto conforme al mercado.

### **3.4.2 Características y Elementos de los Inventarios**

#### **Parte de la administración financiera del capital del trabajo.**

La cuenta de inventarios (materia prima, producción en proceso, material terminado, mercancía para compra venta, envases, etiquetas y otros) se regulan en el boletín C-4 de las Normas de Información Financiera, la cual tiene la finalidad de establecer como debe ir estructurado en el Balance de Posición Financiera.

#### **Reducir el riesgo de una crisis de producción.**

Evitar tener insuficiencia en los almacenes lo cual acarrearía una gran pérdida a la empresa, por que no se podría cubrir la demanda de producción y venta, y por lo tanto las utilidades disminuirían considerablemente, y provocaría problemas de liquidez para la empresa.

### **Mediante el manejo óptimo de niveles de existencias.**

Se debe de realizar un estudio para conocer los mínimos y máximos de inventarios y no caer en problemas de sobre inversión o de producción por la falta de mercancía.

### **De materia prima**

Adquirir la materia prima de la mejor calidad y con el mejor financiamiento del mercado, esto ayudara a la empresa a contar con elementos para producir y durante el financiamiento podrá invertir ese dinero en otras operaciones.

### **De productos proceso**

Debido a que la empresa no puede parar las órdenes de producción siempre quedara material en proceso, el cual debe ser terminado lo más pronto posible para que sea un artículo para venta.

### **De productos terminados**

Son los artículos que ya han pasado por todos los procesos de producción, y ya están listos para su venta, sólo falta que los vendedores utilicen su capacidad de venta para ofrecer estos productos a los clientes y se puedan obtener los ingresos deseados.

### **De la mercancía**

Este es para el caso de las empresas puramente comerciales, donde su giro principal es la compra venta del producto, sin meterse en la etapa de la producción, para muchas empresas a resultado ser mejor negocio este, que ser una empresa de transformación, por los grandes costos que implica la producción.

### **3.4.3 Objetivos de la Administración de Inventarios**

- 1.-Determinar la inversión óptima de inventarios de acuerdo a las posibilidades de la empresa.
- 2.-Hacer coincidir los intereses y posibilidades, de producción, ventas y finanzas, automatizando la capacidad de producción penetración en el mercado y capacidad financiera.
- 3.-adecuada rotación del inventario, con la finalidad de disminuir las mermas, evitar deterioros, obsolescencia o bien el desperdicio de la producción.
- 4.-Contar con el inventario adecuado para hacer frente a la demanda de los clientes.
- 5.-Evitar al máximo para la producción por falta de mercancía para su transformación, así como el dejar de ir a los clientes sin venderles por la falta de mercancía.

### **3.4.4 Técnicas a emplear para el control de Inventarios**

- 1) Método A B C. este método consiste en un análisis detallado de cada uno de los elementos que componen el inventario, clasificándolo en tres partes primordialmente, llamando "A" son aquellos que representan para la empresa su mayor inversión, por lo general no ocupan espacios grandes dentro del establecimiento, pero si requieren de vigilancia personalizada, ya que por su valor y tamaño, son más susceptibles al robo, las mercancías de tipo "B" pasan a un segundo termino, y también necesitan de atención personalizada pero no se les pone tanta atención como a las del grupo A, su rotación también es más rápida que los artículos del grupo "A", y por último se tiene la mercancía del grupo "C" que representa la parte mínima de inversión, pero sin embargo su rotación es mucho más rápida que las del grupo "A" y "B" este tipo de mercancía no necesita de vigilancia personalizada, pero si es importante que la empresa cuente con medios de seguridad para evitar posibles desvíos y evitar las fugas hormigas.

- 2) Método de Razones Financieras. Con el análisis del Estado de Resultados o (pérdidas y ganancias), se pueden obtener datos que con la buena interpretación del administrador financiero, ayudaran a la empresa a encontrar puntos débiles y sus principales deficiencias, las cuales les ayudaran a establecer un buen control que le ayude a prevenir este tipo de anomalías.

Las siguientes son las Razones financieras que más ayudan al Administrador Financiero a encontrar los puntos débiles existentes en el almacén.

- a) Rotación de Inventario  $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios de Artículos terminados}}$
- b) Rotación de Inventarios de Producción en Proceso  $\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Promedio de inventarios de Producción en Proceso}}$
- c) Rotación de Inventarios de Materia Prima  $\frac{\text{Costo de Materia Prima}}{\text{Promedio de inventarios de Materia Prima}}$

Las razones anteriores permiten al Administrador Financiero conocer cuales mercancías son de lento movimiento, y pueden llegar a convertirse en un momento dado en obsoletas.

- 3) Modelos de inventarios. Este sistema fue establecido por William Baumol, 59 y tiene como finalidad la de prever que pasaría bajo ciertas condiciones controlables, este sistema se basa en la demanda que tiene cierto producto en el mercado, en este método se analiza los siguientes factores:

- a) Costo de Adquisición: Es el valor que la empresa debe de pagar por hacerse de los productos que requiere o bien el costo incurrido por la fabricación de los mismos.
- b) Costo de Pedir: son todos aquellos costos incurridos que tuvieron que utilizarse para hacer la orden de pedido, dentro de estos gastos entran los de pago a telefonistas, electricidad, papelería, renta, sueldos, y otros los cuales se van a prorratear entre el numero de pedidos a elaborar en el periodo, determinando el costo unitario por pedidos.
- c) Costo de Mantener. Es el costo incurrido por mantener la mercancía en perfecto estado durante la permanencia en las bodegas de la empresa, así como los sueldos devengados por la custodia y vigilancia de dichos bienes, y además a esto se le suman las depreciaciones que sufren las instalaciones por el uso permanente.
- d) Lote Óptimo de Compra. “Se le considera Compra optima al punto de intersección de la curva del costo anual por compras y el costo anual de mantenimiento que está en el punto mínimo de la curva de los costos totales del inventario.”

Moreno, Fernández Joaquín A., Rivas Merino Sergio; La administración Financiera del capital del Trabajo, 1ª Ed. México, Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1997, pag. 119

### **3.4.5 Políticas de Inventarios**

Las políticas de los inventarios deben tener como finalidad el obtener el máximo rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades de la empresa.

Las políticas a implementar en los inventarios deben de ser las adecuadas en cada una de las etapas durante el proceso de transformación de la mercancía, es decir que se deben de establecer políticas para salvaguardar y controlar las materias primas, la producción en proceso y los artículos terminados o listos para su venta.

Las principales políticas que se establecen en una empresa industrial son:

Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión sin afectar la demanda del mercado (ventas) y al proceso productivo.

El administrador financiero debe de ser muy hábil para buscar reducir la inversión en la compra de materia prima, y reducir los costos por mantener la producción en proceso, así como disminuir los costos de almacenamiento de la mercancía, esto sin descuidar la demanda existente, y no poner en problemas a la producción.

Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de proveedores.

Buscar las mejores fuentes de financiamiento del mercado sin costo, y al plazo mayor del mercado, así como aprovechar al máximo los descuentos por pronto pago que nos ofrecen los proveedores, estos factores ayudaran considerablemente a disminuir los costos y por lo tanto se obtendrán mayores utilidades a largo plazo.

Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.

Para satisfacer la demanda sin ningún problema se debe de contar en el almacén con todos los artículos que vende la empresa, sin embargo esto representa un costo sumamente alto para la empresa por que muchos de los artículos que venden son de lenta rotación, por lo que se debe de hacer un estudio identificando cuales son los productos que mas se venden, así como aquellos que tienen una rotación mas lenta, para hacer una inversión menor en este tipo de productos, e invertir el efectivo en otras operaciones.

## Técnicas de análisis

Las técnicas que utiliza el administrador financiero para analizar los inventarios y conocer la liquidez y solvencia financiera de la entidad, el administrador financiero analiza las siguientes partidas para formularse una opinión sobre la situación de los inventarios, el primer análisis que hace es sobre la Rotación de inventarios. Esta técnica representa el número de veces que se reabasteció el almacén con el mismo producto, y se obtiene de la siguiente manera.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios (netos)}}{\text{Costo de ventas futuras}}$$

Inventarios a capital de trabajo: con la implementación de esta técnica se busca conocer el resultado que constituyen los inventarios en el capital del trabajo, es decir cuanto se debe de invertir en el inventario para hacer frente a la demanda del mercado y evitar problemas de sobreproducción.

$$\text{Inventarios a capital de trabajo} = \frac{\text{Inventarios Netos}}{\text{Capital del Trabajo}}$$

Inventarios a activos circulantes: la finalidad de esta razón es la de dar a conocer al administrador financiero cuanto representan los inventarios de la inversión total que se tiene en los activos circulantes, y evitar que los inventarios pongan en riesgo la liquidez de la empresa.

$$\text{Inventarios a activos circulantes} = \frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Activo Circulante}}$$

Inventarios a capital contable: con esta razón se busca conocer cual es el porcentaje de los inventarios que han sido financiados por los accionistas y cuanto ha sido financiado por proveedores, y se busca siempre aumentar el financiamiento de los proveedores ya que el financiamiento es sin ningún costo.

Inventarios a capital contable  $\frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Capital Contable}}$

Con la finalidad de llegar a una mejor conclusión y tomar mejores decisiones, el administrador financiero debe de conocer el origen de las disminuciones y aumentos por volumen y por precio.

Y las variaciones por volumen se deben siempre a situaciones internas de la empresa como pueden ser el requerimiento de más materia prima para producir, el aumento de materia prima en la producción o en el mejor de los casos el aumento de ventas.

### **3.4.6 El Control de los inventarios**

Las personas encargadas del control de la empresa deben ser profesionales en su trabajo ya que en ellos recae toda la responsabilidad sobre lo que les llegue a suceder, existen tres tipos de control para los inventarios, los cuales son: Control Contable, Control Físico, Control de nivel de inversión, que es el que entra en la parte financiera y afecta directamente al capital del trabajo.

Control Contable: debido al gran desarrollo de la tecnología hoy en día se cuenta con sistemas computarizados que permiten llevar un mejor control de los inventarios que hace algunos años, estos métodos computarizados se adecuan al tipo de empresa al que van dirigidos, por lo que ya no debe de haber problemas por conocer el inventario existente en un periodo determinado, sin embargo siguen extendiendo fugas de mercancía por lo que se recomienda realizar periódicamente un control físico.

Control Físico: Con este tipo de control se busca que los inventarios estén lo más resguardados y seguros que nada, es por ello que las bodegas deben estar vigiladas, además de que los productos deben ser acomodados de una manera en que su localización sea rápida.

Control del nivel de Inversión. En esta etapa interactúan los tres jefes de áreas sumamente importantes para el buen funcionamiento de la empresa que son: el Gerente de Ventas, el Gerente de Producción y el gerente el departamento de finanzas, cada vez que se van a establecer políticas para la inversión de inventarios estos tres personajes defienden muy bien su postura y a cual más cree tener la razón, veamos porque. El Gerente de Ventas quiere tener en el almacén grandes lotes de artículos terminados listos para su venta ya que así se logran aumentar las ventas y nunca se quedara mal con el cliente, en cambio el de producción también quiere tener la máxima inversión en materia prima, ya que se consideran el departamento más importante de la empresa, y en base a los estudios de costos consideran que entre mayor es la producción menor será el costo unitario de la mercancía, pero en cambio el administrador financiero que es el responsable de la adecuada aplicación de los recursos considera que el tener el dinero invertido en los almacenes sólo ocasiona dinero paralizado el cual bien podría utilizarse para el pago de pasivos o bien para generar rendimientos adicionales.

### **3.5 PASIVO**

La parte que se opone a las cuentas de Activo Circulante y muestra claramente las obligaciones y deudas que tiene la empresa con terceros y miembros de la misma empresa se le llama Pasivo, que igual que el circulante se le clasifica en Circulante el que es a un plazo menor a un año y por lo tanto entra a las partidas del capital del trabajo, y por otro lado se encuentran las NO Circulante las cuales generalmente son partidas por prestamos bancarios y créditos hipotecarios que pueden durar incluso hasta más de diez años.

#### **3.5.1 LAS CUENTAS POR PAGAR.**

Las Cuentas por Pagar forman parte de la administración financiera , y los conforman las obligaciones presentes provenientes de operaciones de transacciones pasadas, se le llama obligaciones pasadas cuando la cuenta por pagar es menor a un año, las cuentas por pagar representan todos los pasivos y obligaciones que tiene que liquidar la empresa en el plazo pactado, en caso contrario será sancionado como se estipule en el documento firmado por uno o

más representantes de la empresa; los pasivos más generales que aplican a todas las empresas son: Adeudo con los proveedores que son nuestra principal fuente de financiamiento, adeudos con compañías afiliadas, gastos e impuestos acumulados por pagar, dividendos por pagar, que representan las utilidades repartidas durante el ciclo financiero de la empresa y que ya tiene derecho de cobrar el accionista por el rendimiento ganado durante el ejercicio, además de los impuestos como es el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa (PTUE).

### **3.5.2 Su importancia dentro del Capital de Trabajo**

Las Cuentas por Pagar representan para la organización las mayores obligaciones a cubrir a corto tiempo, los proveedores y acreedores representan para la empresa oxígeno puro ya que sin el financiamiento que ellos otorgan, muchas de las empresas simplemente no podrían operar, ya que se necesita el financiamiento que otorga el proveedor para así hacernos de mercancía y venderla con un % de utilidad, así como los proveedores que nos financian todos los gastos de operación sin los cuales la empresa no podría funcionar, los acreedores nos otorgan el financiamiento de: la renta del local, la luz, teléfono, papelería, gasolina, y todos aquellos gastos de venta y administración que forzosamente se tienen que gastar para que el producto llegue al cliente en las mejores condiciones, así como para tener un buen control dentro de la empresa.

Por lo que se menciona en el Capítulo anterior se sabe que los Inventarios representan la mayor inversión en nuestras bodegas y que parte de esa inversión es a crédito, y que por lo tanto los proveedores son los que nos financian esa mercancía, así que con la fórmula siguiente se pretende dar a conocer al administrador Financiero cuanto de las cuentas por cobrar que se tienen en el pasivo corresponde por el financiamiento de mercancía, eso se obtiene fácilmente con la aplicación de esta fórmula.

Financiamiento de Proveedores Pasivos a favor de Proveedores.  
Inventarios

Esta formula ayudara al administrador Financiero a tomar mejores decisiones sobre la inversión en inventarios, así como el buscar mejores fuentes de financiamiento, o bien disminuir los pasivos por proveedores porque en un momento dado puede poner en riesgo la liquidez de la empresa.

### **3.5.3 Características y Elementos de las Cuentas por Pagar**

#### **Parte de la administración financiera del capital del trabajo.**

Como se señala en el boletín C-9 de las Normas de Información Financiera (NIF), las cuentas por pagar representan las obligaciones que tiene una empresa en otras así como para con el gobierno por la Plusvalía generada durante el ejercicio.

#### **Reducir el riesgo de una crisis de pagos a corto plazo.**

Tratar de tener muy bien controladas las cuentas por pagar y verificar que se este pagando correctamente dicho adeudo, ya que esto evitará posibles multas y sanciones a las que se puede hacer acreedor por el pago extemporáneo, también debe de cuidar la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa ya que si no lo hace en un determinado tiempo puede llegar a tener problemas de liquidez y no poder hacer frente a sus obligaciones.

### **3.5.4 Las Políticas de Financiamiento con Cuentas por Pagar**

Las políticas establecidas por la empresa son para cuidar principalmente la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa y evitar problemas futuros de pago, así como lograr la eficiencia en la búsqueda de mejores financiamientos sin costo, además obtener descuentos y beneficios por el pago anticipado y oportuno de nuestros documentos.

Las principales políticas que establecen las empresas para el control de las Cuentas por pagar son las siguientes:

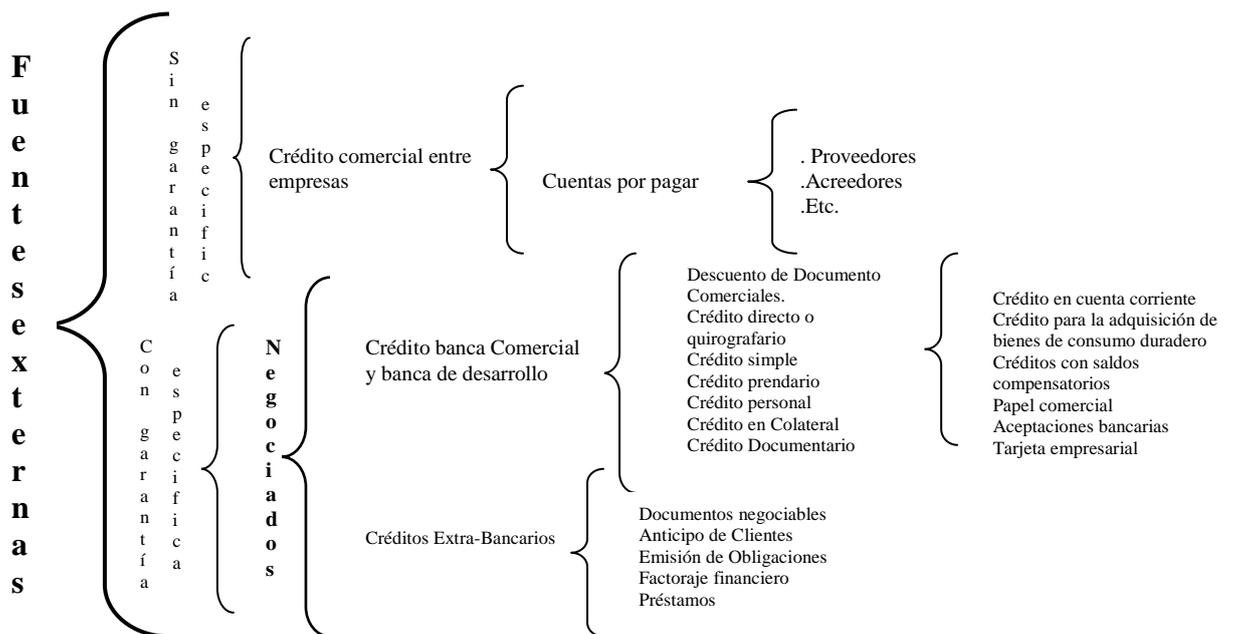
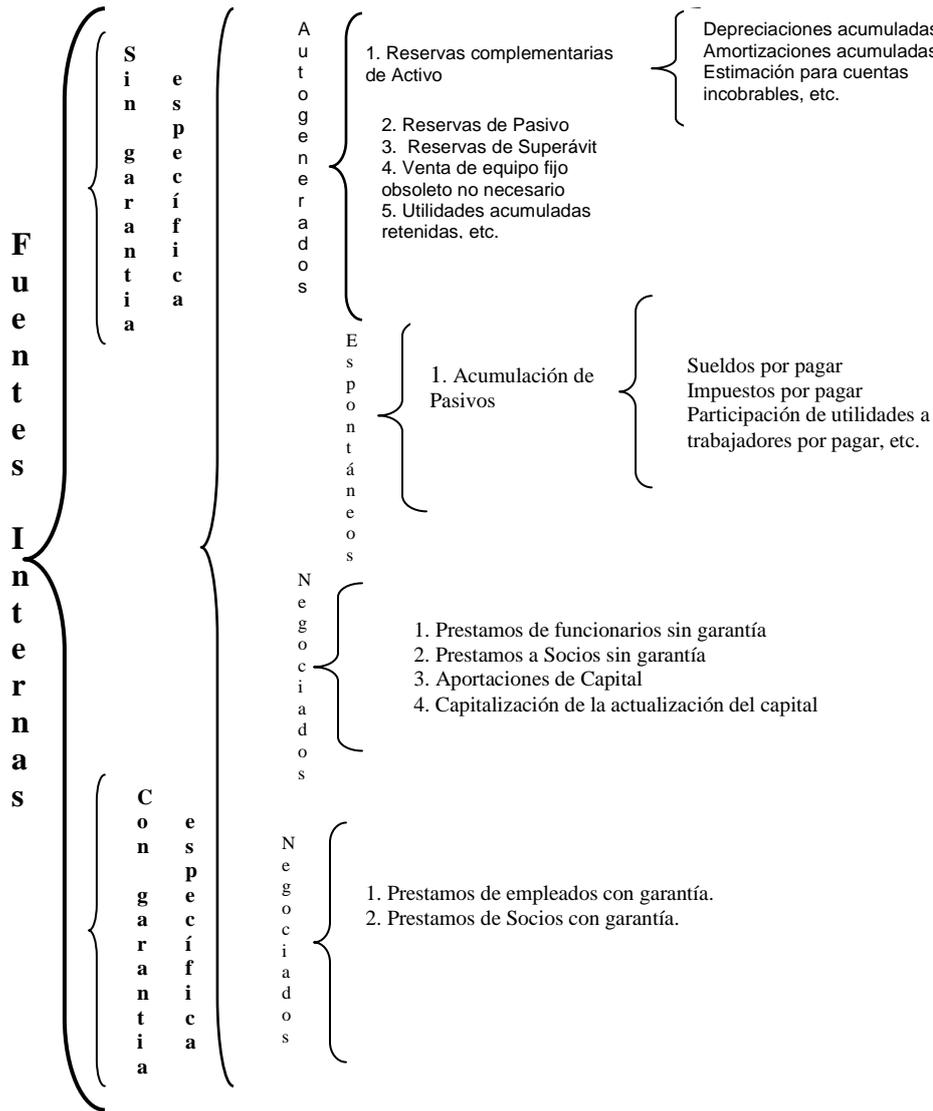
.- Elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo. Buscar en el mercado que proveedores tienen el mejor producto y a que costo, además cual es el plazo que dan para pagar, así como los descuentos por compras en volumen y rebajas por pronto pago.

.- Las políticas del aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado. Debe de evaluarse si es conveniente aceptar o no el descuento que nos ofrecen por pronto pago es lo mejor para la empresa, ya que el descuento puede ser muy bajo y la oportunidad de obtener mejores rendimientos en otra parte son mejores, por lo que no siempre se deben de tomar como buenos los descuentos por pronto pago.

.- La política del nivel de endeudamiento de la empresa. “Está relacionada con los límites de solvencia que la empresa puede tener: La relación que deben tener los pasivos con el capital contable de la empresa, generalmente es una relación de 45% / 55% es normal y las de 50% / 50% es agresiva. Arriba de esta última relación generalmente se considera que la situación financiera de la empresa se debilita.

Las finanzas en la empresa, 5<sup>o</sup> edición, pag. 279

### 3.5.5 PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PALZO



### **3.5.5.1 Financiamiento Interno:**

Recursos Con lo que cuenta la empresa y puede disponer de ellos en cualquier momento.

#### **Financiamiento interno sin garantía específica**

Es cuando se obtiene financiamiento sin poner en riesgo los bienes de la empresa, es decir no se dejan como “garantía de crédito”

#### **Financiamiento interno sin garantía específica autogenerados**

Son los recursos que va generando la empresa con el tiempo como pueden ser: el incremento de reservas de activo, reservas de pasivo, reservas de superávit, venta de activo fijo obsoleto o las utilidades generadas durante años.

#### **Reservas complementarias de activo**

Depreciación acumulada de maquina y equipo  
Amortización acumulada de marcas y patentes  
Estimación para cuentas incobrables

#### **Reservas de pasivos:**

Recursos para la repartición de utilidades a trabajadores  
Reservas para uniforme del personal  
Reserva para el Impuesto Sobre la Renta  
Reserva para el impuesto sobre el activo de las empresas

#### **Reserva de Superávit:**

Reserva para estabilización de utilidades  
Reserva estatutaria para amortización de acciones  
Reserva de reinversión.

#### **Venta de Activo fijo obsoleto, no necesario, ni indispensable**

Maquinaria obsoleta  
Equipo de oficina no necesario  
Herramientas no indispensables

#### **Utilidades acumuladas retenidas**

Utilidades por aplicar  
Utilidad del ejercicio  
Utilidades acumuladas

#### **Financiamiento interno sin garantía específica espontáneo**

“Recursos obtenidos de la propia empresa, sin comprometer activos específicos como garantía, motivados por la acumulación de pasivos”

Sueldos a empleados acumulados por pagar  
Salarios a trabajadores acumulados por pagar  
Impuestos acumulados por pagar  
Impuestos retenidos por pagar  
Participación de utilidades a trabajadores por pagar

**Financiamiento interno sin garantía específica negociados**

“Recursos obtenidos de la propia empresa, sin comprometer activos específicos como garantía, motivados por los préstamos de, préstamos de socios, por las aportaciones de capital social, de socios, accionistas, propietarios, etc., pendientes de capitalizar, o bien, por la capitalización de la actualización del capital”

**Financiamiento interno con garantía específica**

“Recursos obtenidos de la propia empresa, comprometiendo activos específicos como garantía del crédito.

**Financiamiento interno con garantía negociados**

“Recursos obtenidos de la propia empresa, comprometiendo algún activo, como garantía del crédito, motivado por préstamos recibidos de funcionarios, empleados y socios de la misma, o bien, garantizable contra documentos letra de cambio o pagare”.

**Financiamiento Externo:**

“Recursos obtenidos de terceros con y sin garantía del crédito.

**Financiamiento externo sin garantía específica**

“Es cuando no se compromete ningún bien de la empresa como garantía de pago”

**Financiamiento externo sin garantía específica espontáneos**

Son los créditos que nos conceden los proveedores o acreedores diversos por compra de mercancía o bien por la prestación de un servicio, este tipo de financiamiento se considera sin garantía porque la empresa sólo está dando su promesa de pago en palabra no pone en riesgo ningún bien de la empresa.

**Financiamiento externo con garantía específica**

“Recursos obtenidos de terceros, comprometiendo activos específicos como garantía del préstamo”.

**Financiamiento externo con garantía específica negociados**

“Recursos obtenidos de terceros, comprometiendo activos específicos como garantía del préstamo, motivados por préstamos bancarios, créditos extrabancarios, documentos `por pago, préstamos garantizados, etc.”

**3.5.6 Principales créditos bancarios**

Descuento de documentos comerciales

Crédito directo o quirografario

Crédito simple

Crédito prendario

Crédito documentario

Crédito en cuenta corriente

Crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero

Crédito comercial irrevocable

Papel comercial

Aceptaciones bancarias

Tarjeta empresarial  
Descuento automático  
Ingeniería financiera.

**A continuación se menciona de manera breve y concisa en que consiste cada uno de los créditos bancarios antes mencionados.**

#### **Descuento de documentos comerciales**

“Operación mediante la cual una Institución Nacional de Crédito, anticipa al tenedor de un título de crédito su importe o valor, descontando los intereses, calculados por los días que median entre la fecha de su vencimiento y la fecha anticipada en que se lleva a efecto la operación”.

#### **Crédito directo o quirografario**

“Otorgamiento de dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré, por parte de una institución Nacional de Crédito”.

#### **Crédito simple:**

“Operación mediante la cual, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a favor del acreditado, quien se obliga a restituirlo, o a cubrirlo oportunamente, pagarle los intereses, prestaciones y comisiones que se estipulen al acreditante Institución Nacional de Crédito”.

#### **Crédito Prendario:**

“Es una operación de crédito por medio de la cual el banco entrega a una persona llamada prestatario cierta cantidad de dinero equivalente a un tanto por ciento del valor de la prenda, misma que cede el propio prestatario en garantía, firmando además un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida y a pagar los correspondientes intereses, debiendo quedar descrita en el mismo la garantía de que se trate.

#### **Crédito Documentario**

Mediante esta operación una Sociedad Nacional de Crédito se compromete, mediante créditos establecidos, a pagar a través de sus bancos corresponsales por cuenta del acreditado, el importe de bienes específicos a un beneficiario “x”, contra documentación, Esta operación puede ser revocable; es revocable cuando el que lo establece puede cancelarlo, irrevocable cuando se requiere para su cancelación que todos estén de acuerdo.

#### **Crédito en cuenta Corriente**

Son préstamos contratados para que los clientes de las sociedades nacionales de crédito puedan disponer en el momento que lo deseen de una suma acordada, utilizando cheques (sobregiro autorizado). Es el giro revolvente clásico, y una derivación de éste es la tarjeta de crédito, por medio de la cual la sociedad nacional de crédito se obliga a pagar por cuenta del acreditado los bienes y servicios de consumo que este adquiera.

### **Crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero**

Se otorgan a personas físicas sujetas de crédito a plazos de 6, 12, 18 ó 24 meses, actualmente por el 80% del valor de los bienes. La forma de pago es mensual con una tasa de interés global y una comisión de apertura. Se documenta mediante pagaré y la garantía la constituye la factura endosada, etc.

### **Crédito comercial irrevocable**

Son préstamos contratados para la importación de bienes y productos terminados, mediante una institución de crédito mexicana representando a la empresa, por conducto de una carta de crédito, poniéndose de acuerdo con una institución de crédito extranjera que representará al proveedor, efectuando el pago el banco mexicano al banco extranjero en moneda del país del proveedor, al envío de los bienes o productos terminados.

### **Papel Comercial**

Crédito sustituto del préstamo bancario, para cubrir las necesidades del capital de trabajo de 3 a 89 meses, mediante un pagaré de cien mil pesos o más, registrado por la Comisión Nacional de Valores, colocables a través de una casa de bolsa, con intereses superiores a los CETES, Bondes, etc., interés que viene a construir el costo financiero del crédito para la empresa.

### **Aceptaciones Bancarias**

“Son créditos destinados a financiar las necesidades de efectivo en tesorería, mediante letras de cambio a plazo no mayor de 180 días, emitidas por la empresa personal moral, a su propio orden y aceptadas por instituciones de banca múltiple con base en créditos que éstas conceden a aquéllas, siendo colocadas en el mercado de dinero, asumiendo la institución de banca múltiple la obligación de pagarlas a su vencimiento.

### **Tarjeta empresarial:**

Se diseñó una mecánica de descuentos para financiar el capital de trabajo de las micro y pequeñas empresas, mediante la llamada tarjeta empresarial, que está orientada a dar a los micro y pequeños empresarios acceso inmediato y revolvente al crédito, posibilidad de adquisición oportuna de materias primas y productos propios de su giro comercial.

La tarjeta empresarial contribuye en forma importante a la pasividad, automaticidad del crédito; da oportunidad en su otorgamiento y seguridad en la disposición de recursos, inclusive, permite obtener efectivo en forma inmediata hasta por 10% del límite de la tarjeta. Además contribuye a eliminar los riesgos del manejo de efectivo; simplifica los requerimientos de información y da resolventía al crédito, evitando la suscripción de repetidos contratos.

### **Descuento Automático**

Este mecanismo se limita a los créditos a las micro y pequeñas empresas. El banco intermediario únicamente presenta su solicitud, acompañada del formulario diseñado para este tipo de créditos. La puesta en marcha del sistema de teleproceso permitió hacer más ágil el descuento automático, ya que en el mismo día ñeque el intermediario financiero presenta su solicitud o a más tardar 24

horas, se transfieren los recursos a los intermediarios, para que estos a su vez los pongan a disposición del empresario.

### **Ingeniería Financiera**

Nacional Financiera brinda soluciones financieras integrales. Se requiere del diseño de esquemas que abarquen desde facilidades financieras hasta formas de organización, que permitan economías de escala para lograr una mayor competitividad.

Estos son las formas más conocidas de conseguir financiamiento externo, generalmente todas tienen que ver con instituciones bancarias, aunque sea uno de los más costosos financieramente hablando, es por ello que lo más recomendable es buscar el tipo de financiamiento que se ajuste a las necesidades de la empresa, para no poner en riesgo la solvencia de la misma.

Con esto hemos concluido la parte teórica, en donde queda muy claro lo que viene siendo la administración financiera del capital contable en las empresas familiares, explicamos de la forma más sencilla para su fácil comprensión lo que es una empresa y los elementos que la componen, así como por que es conveniente llevar una adecuada administración de los recursos y obligaciones con los que cuenta la empresa, y tipos de financiamiento más utilizados por las empresas, así como la parte más importante en este trabajo que es la sucesión de la empresa familiar y consigo la formulación del protocolo familiar, el cual se aplicara en la empresa MaxDeportes de la Cd. de Morelia Michoacán.



## **CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO:**

En este estudio se analizara la empresa familiar denominada MaxDeportes, S.A. de C.V., con la finalidad de explicar de forma práctica el capital del trabajo, interpretación de los estados financieros, así como las cláusulas y contenido que debe llevar un protocolo familiar.

### **4.1 CONCEPTO DE EMPRESA:**

Se le denomina empresa a toda organización lucrativa o no lucrativa, que cuenta con los elementos, humanos, tecnológicos, y financieros, y ofrece un servicio o producto a la sociedad.

#### **4.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR:**

Se le llama empresa familiar a toda organización, donde los puestos directivos o principales son operados por los que aportan el capital, y por lo tanto son los que toman las decisiones de la compañía, generalmente este tipo de empresas son de las denominadas pymes, (pequeñas y medianas empresas).

### **4.2 Antecedentes de la empresa familiar “MaxDeportes, S.A. De C.V.**

La Empresa MAXDEPORTES S.A. DE C.V, fue constituida legalmente en el año 1963, por su Fundador quien llevaba de Nombre Máximo Rivera Montaña, él cual vivía en la Capital del Estado de Michoacán, A don Máximo como todo emprendedor empezó su vida empresarial desde muy joven, pero fue hasta los 36 años que logro hacer algo realmente importante, y por lo cual es reconocido ampliamente en el mundo deportivo en la Cd. de Morelia.

Don Máximo vio el negocio de los artículos deportivos como una necesidad de su ciudad, ya que en el año 1963 no existía ningún negocio de ese giro, y estaba aumentando considerablemente el número de aficionados y personas que compraban la playera de su equipo favorito.

Su señora esposa de nombre Lucrecia Saldaña, actualmente encargada del puesto de Presidenta del Consejo, comenta que le fue sumamente difícil a su

esposo construir lo que ahora representa esta empresa para la sociedad, platica que Don máximo comenzó su negocio comprando y vendiendo artículos que adquiriría a un costo muy alto, debido a que no tenía experiencia en la comercialización de esos productos, lo que le generaba una ganancia muy pequeña, sin embargo, el tiempo que todo lo enseña, le permitió adquirir experiencia suficiente para ubicar nuevos proveedores, y negociar costos más competitivos.

Su proyecto tenía una visión muy importante para el futuro, ya que en esa época el deporte no se percibía como ahora, más bien era visto como una actividad para ociosos y vagos, sin embargo, esta imagen iría cambiando poco a poco gracias a la ayuda de los medios de comunicación, y el importante apoyo del gobierno para impulsar el deporte en la localidad.

Las ventas se basaban en lo que se lograba colocar en mostrador, y muy esporádicamente se colocaban balones y redes en escuelas. En la década de los setenta, el gobierno dio un gran impulso al deporte, creando centros deportivos públicos y estableciendo programas de fomento a la actividad física; MaxDeportes vio en esto una inmejorable oportunidad para incursionar de lleno en el mercado conformado por las instituciones educativas, que fueron incrementando la demanda de artículos que antes no se comercializaban, tales como banderines, banderas, instrumentos y accesorios para bandas de guerra, entre otros, lo que obligó a la empresa a diversificar su gama de productos.

La empresa observaba también un continuo aumento en la demanda de uniformes escolares, por lo que después de realizar un análisis en los costos, decide iniciar en 1979 la fabricación de los mismos, con el fin de cubrir las exigencias del mercado tanto de la Ciudad como de sus alrededores, La elaboración del uniforme escolar primero y deportivo después, permitió cubrir gran parte de la demanda de artículos relacionados con el ramo de su actividad. A partir de 1984 la empresa inicia la producción y distribución de la marca propia, debidamente registrada, la cual compite con marcas reconocidas de Artículos no textiles.

MaxDeportes es una empresa familiar que ha venido creciendo poco a poco, y es hasta en el año 1998 cuando deja de rentar casas para fabricar sus productos y adquieren una bodega en la Ciudad Industrial de Morelia, de 800m<sup>2</sup> con valor de \$690,000.00 utilizando para esto un crédito bancario otorgado por Banca Serfin a una tasa fija del 22% de interés sobre saldos insolutos a un plazo de 10 años. A pesar de la crisis de 1998 derivada del error de diciembre, la empresa continuó pagando regularmente por lo que en enero del 2002 el ahora Santander Serfin les reestructuro la deuda a una tasa del 13% con un crédito NAFIN a 15 años, una tasa fija del 18% con base en pagos iguales.

#### FORMA DE ADMINISTRACION:

MaxDeportes S.A. DE C.V. cuenta con un consejo de administración integrado por los miembros de la familia: la viuda y los tres hijos que poseen la misma cantidad de acciones y que se integra de la siguiente manera:

Presidente del Consejo: Lucrecia Saldaña Orozco

Vocales:

Máximo Rivera Saldaña

Ana Lucrecia Rivera Saldaña

Rosa Maria Rivera Saldaña

#### **Desempeñando los siguientes puestos:**

**Gerente General:** Máximo Rivera Saldaña

**Gerente Comercial:** Ana Lucrecia Rivera Saldaña

**Gerente Administrativo:** Rosa Maria Rivera Saldaña

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2006)

<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
BANCOS		\$	944,383.00
CLIENTES			122,789.00
DEUDORES DIVERSOS			45,000.00
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS			1,610,135.00
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCESO			1,605,068.00
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS			1,913,607.00
CONTRIBUCIONES A FAVOR			15,267.00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>			\$ 6,256,249.00
<b>NO CIRCULANTE</b>			
EDIFICIOS	\$ 1,690,000.00	\$	1,253,417.00
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	436,583.00		
MOBILIARIO Y EPO. DE OFICINA	\$ 78,456.00		44,335.00
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA	34,121.00		
MAQUINARIA DE COSTURA	\$ 760,000.00		532,000.00
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTURA	228,000.00		
MAQUINARIA Y EPO. DE PRODUCCIÓN	\$ 345,788.00		276,131.00
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.	69,657.00		
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 142,956.00		40,969.00
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO	101,987.00		
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 651,500.00		593,150.00
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	58,350.00		
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>			2,740,002.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>			\$ 8,996,251.00
<b>PASIVO</b>			
<b>CORTO PLAZO</b>			
PROVEEDORES		\$	2,389,740.00
ACREEDORES DIVERSOS			318,873.00
NAFIN A CORTO PLAZO			15,645.00
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO			87,223.00
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.			670,489.00
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>			\$ 3,481,970.00
<b>LARGO PLAZO</b>			
CRÉDITO NAFIN		\$	704,681.00
CRÉDITO SANTANDER SERFIN			1,216,866.00
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>			1,921,547.00
<b>TOTAL PASIVO</b>			\$ 5,403,517.00
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
CAPITAL SOCIAL		\$	880,000.00
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES			1,706,999.00
RESULTADO DEL EJERCICIO			1,005,735.00
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>			\$ 3,592,734.00
<b>PASIVO (+) CAP. CONTABLE (=) ACTIVO</b>			\$ 8,996,251.00

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2006)

<b>INGRESOS NETOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 18,345,550.00</b>
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	\$ 2,877,534.00	
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	6,137,779.00	
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	1,610,135.00	
<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA EN EL PROCESO</b>	<b>\$ 7,405,178.00</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 2,138,592.00	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	2,926,562.00	
	5,065,154.00	
<b>COSTO INCURRIDO DURANTE EL PROCESO</b>	<b>\$ 12,470,332.00</b>	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	\$ 1,790,112.00	
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	1,605,068.00	
	185,044.00	
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA DURANTE EL PROC</b>	<b>\$ 12,655,376.00</b>	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN TERMINADA	2,401,320.00	
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN TERMINADA	1,913,607.00	
	487,713.00	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DE LA MERCANCÍA VENDIDA</b>		<b>13,143,089.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>5,202,461.00</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>		
<b>GASTOS DE VENTA:</b>		
SUELDOS	\$ 972,493.00	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	126,801.00	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	101,765.00	
PRIMA VACACIONAL	7,454.00	
IMPUESTOS Y DERECHOS	11,887.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	75,989.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRANSP	23,876.00	
AGUA	96,000.00	
ENERGÍA ELÉCTRICA	54,491.00	
SERVICIO TELEFÓNICO	63,987.00	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	63,221.00	
COMISIONES SOBRE VENTAS	76,045.00	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 1,674,009.00</b>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:</b>		
SUELDOS	\$ 707,820.00	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	188,133.00	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	63,988.00	
PRIMA VACACIONAL	11,760.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	45,121.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRANSP	22,677.00	
AGUA	2,400.00	
ENERGÍA ELÉCTRICA	13,996.00	
SERVICIO TELEFÓNICO	55,422.00	
<b>TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>1,111,317.00</b>	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 2,785,326.00</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE DEPRECIACIÓN</b>		<b>2,417,135.00</b>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		433,890.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUÉS DE DEPRECIACIÓN</b>		<b>\$ 1,983,245.00</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>307,020.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 1,676,225.00</b>
ISR Y PTU		670,490.00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 1,005,735.00</b>

**MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.**

## Estado de Cambios en la Situación Financiera

Del 31 de Diciembre del 2005 al 31 de diciembre del 2006

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2006)

<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>			<b>\$ 1,005,735.00</b>
<b>PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIRIERON LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b>			
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	\$	43,658.00	
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA		3,412.00	
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTURA		22,800.00	
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.		6,966.00	
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO		10,199.00	
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE		5,835.00	92,870.00
			<b>\$ 1,098,605.00</b>
<b>RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACIÓN:</b>			
CLIENTES	\$	222,889.00	
DEUDORES DIVERSOS	-	33,000.00	
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS	-	322,027.00	
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	-	321,014.00	
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS	-	382,721.00	
CONTRIBUCIONES A FAVOR	-	11,811.00	
ACREEDORES DIVERSOS		158,873.00	
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.		215,057.00	- 473,754.00
<b>RECURSOS GENERADOS HASTA OPERACIÓN</b>			<b>\$ 624,851.00</b>
<b>RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
<b>Financiamiento Externo:</b>			
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO	\$	16,595.00	
NAFIN A CORTO PLAZO	\$	3,563.00	
CRÉDITO NAFIN	-\$	19,208.00	
CRÉDITO SANTANDER SERFIN	-\$	103,818.00	- 102,868.00
<b>RECURSOS GENERADOS HASTA EL FINANCIAMIENTO</b>			<b>\$ 521,983.00</b>
<b>RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
EQUIPO DE TRANSPORTE			- 134,500.00
INVERSIÓN TEMPORAL Y EFECTIVO AL INICIO DE OPERACIONES			556,900.00
<b>INVERSIÓN TEMPORAL Y EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO:</b>			<b>\$ 944,383.00</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2005)

<b>ACTIVO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>		
BANCOS	\$ 556,900.00	
CLIENTES	345,678.00	
DEUDORES DIVERSOS	12,000.00	
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS	1,288,108.00	
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	1,284,054.00	
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS	1,530,886.00	
CONTRIBUCIONES A FAVOR	3,456.00	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>\$ 5,021,082.00</b>
<b>NO CIRCULANTE</b>		
EDIFICIOS	\$ 1,690,000.00	\$ 1,297,075.00
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	392,925.00	
MOBILIARIO Y EPO. DE OFICINA	\$ 78,456.00	47,747.00
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA	30,709.00	
MAQUINARIA DE COSTURA	\$ 760,000.00	554,800.00
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTURA	205,200.00	
MAQUINARIA Y EPO. DE PRODUCCIÓN	\$ 345,788.00	283,097.00
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.	62,691.00	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 142,956.00	51,168.00
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO	91,788.00	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 517,000.00	464,485.00
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	52,515.00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>		<b>2,698,372.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 7,719,454.00</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>CORTO PLAZO</b>		
PROVEEDORES	\$ 2,389,740.00	
ACREEDORES DIVERSOS	160,000.00	
NAFIN A CORTO PLAZO	12,082.00	
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO	70,628.00	
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.	455,432.00	
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>		<b>\$ 3,087,882.00</b>
<b>LARGO PLAZO</b>		
CRÉDITO NAFIN	\$ 723,889.00	
CRÉDITO SANTANDER SERFIN	1,320,684.00	
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>		<b>2,044,573.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 5,132,455.00</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 880,000.00	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	809,345.00	
RESULTADO DEL EJERCICIO	897,654.00	
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>		<b>2,586,999.00</b>
<b>PASIVO (+) CAP. CONTABLE (=) ACTIVO</b>		<b>\$ 7,719,454.00</b>

### **4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MAXDEPORTES, S.A. DE C.V.**

En este trabajo se analizarán los estados financieros de esta empresa, con la finalidad de determinar si se lleva un buen control del capital del trabajo, se llevara aplicando herramientas como razones financieras y flujo de efectivo, así mismo para decretar que tan rentable es la empresa.

#### **4.3.1 Análisis Financieros de los Estados Financieros de los años 2005 – 2006 de la empresa denominada MaxDeportes S.A. DE C.V.**

##### **Análisis Financiero del Efectivo:**

Razón Financiera:

Razón de Acido o Pago Inmediato:

$$\frac{\text{Activo Disponible 2006}}{\text{Pasivo a Corto Plazo 2006}} = \frac{\$ 6, 256,249.00}{\$ 3, 481,970.00} = 1.79 \text{ veces}$$

La empresa cuenta con buena liquidez para hacer frente a sus pagos inmediatos, y además tiene un excedente de .79 sobre su efectivo el cual lo puede invertir o bien puede endeudarse sin problema alguno.

*Razón de Activos disponibles a capital de trabajo*

$$\frac{\text{Activos disponibles 2006}}{\text{Capital de trabajo 2006}} = \frac{\$6, 256,249.00}{\$3, 475, 693.89} = 1.8$$

Estos son los recursos que debe de tener la compañía en sus activos disponibles durante todo el año, La disminución podría traer a la empresa serios problemas, por no poder hacer frente a sus obligaciones presentes, y esto repercutiría severamente, tanto para los proveedores, clientes y empleados.

Ciclo de Caja:

CC= Días de Cuentas Por Cobrar (+) Días de Inventarios (-) Días de Cuentas Por Pagar

CC= 30 (+) 60 (-) 45 (=) 45

La caja debe de tener un mínimo de \$118,047.87 para hacer frente a las obligaciones presentes, y vuelve a recuperar su dinero para reinvertirlo.

*Rotación de caja:*

(360 días) \_\_\_\_\_ (=) 360 (=) 8 veces

Ciclo de Caja      45

8 es el número de veces que la caja tendrá el saldo con el que inicio, claro pueden existir variaciones por un pago que no se tenía previsto, pero en términos generales la caja tendrá el saldo inicial cada 45 días.

## **POLITICAS PARA EL CONTROL DEL EFECTIVO Y LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS.**

- 1- Cobrarle a tiempo a los clientes, cuidando siempre ventas futuras.
- 2- En caso de que un cliente no pague, incluirle un interes moratorio del 2% mensual.
- 3- Siempre que se quiera recuperar la cartera de deudores, ofrecer un descuento, para la rápida recuperación del efectivo.
- 4- Tratar de aplazar lo más que se pueda el pago a proveedores y acreedores, pero siempre cuidando las compras futuras.
- 5- Siempre aprovechar los descuentos que ofrezcan los proveedores por pronto pago.
- 6- Siempre que se tenga un excedente de efectivo, pagar deudas pactadas con la institución financiera o bien invertirla en cualquier instrumento, haciendo un análisis previo sobre cual es la mejor inversión.
- 7- Cuidar el monto mínimo que debe existir en caja, y en caso de faltante, ofrecer a un cliente un descuento para que nos pague su adeudo.

- 8- Hacer un arqueo de caja cualquier día de la semana al cajero, para evitar posibles despilfarros y tener problemas futuros.
- 9- No se harán préstamos a ninguna persona, incluidos los socios, siempre que pidan un préstamo será mediante cheque, y para abono en cuenta del beneficiario.
- 10- Todo préstamo será reembolsado a la empresa con un plazo no mayor a tres meses, en caso de no cumplirlo se le hará un descuento al trabajador de su nómina.

### **Análisis Financiero de las Cuentas por Cobrar.**

Razón Financiera:

Razón de Estabilidad.

$$\frac{\text{Capital 2006}}{\text{Activo 2006}} (=) \frac{\$3,592,734.00}{\$8,996,251.00} (=) 40\%$$

$$\frac{\text{Pasivo 2006}}{\text{Activo 2006}} (=) \frac{\$5,403,517.00}{\$8,996,251.00} (=) 60\%$$

Esta Razón nos muestra claramente que nuestra empresa está financiada más por terceras personas que las aportaciones que han hecho los socios de los mismos, el 60-40 que da como resultado puede ser riesgoso en determinado momento, ya que si todos los acreedores nos llegan a pedir que se les pague en un momento determinado, la empresa no va a contar con los recursos suficientes para pagarles a todos.

Razón *Capacidad* de pago:

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} (=) \frac{\$5,021,082.00}{\$3,087,882.00} (=) 1.62 \text{ Veces}$$

Esto indica que el cliente si puede ser sujeto de crédito, ya que puede pagar en esté momento todo lo que adeuda, y le queda un excedente para poder endeudarse, sin embargo hay que aplicar más técnicas, como el investigar con otro de sus proveedores sobre que tan bueno y puntual es en sus pagos.

Razón de *Prueba del Ácido o Liquidez*.

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} (=) \frac{\$5,021,082.00 - \$4,103,048.00}{\$3,087,882.00} (=) .29 \text{ veces}$$

Los maestros en Finanzas es precisamente a lo que quieren llegar aplicando está formula, anteriormente vimos que el cliente era sujeto de obtener un préstamo sin problema alguno, pero esta formula muestra realmente cuanto tiene el cliente de liquidez para hacer frente a sus pagos presentes, ya que lo demás lo tiene invertido en el almacén, la cual se considera que no entra como una cuenta corriente ya que ningún proveedor le gustaría que le pagaran con mercancía, por el costo que implica el tener que venderla y lo tardado que seria para recuperar el dinero, puede haber excepciones cuando el proveedor venda la misma mercancía que venda el cliente, o bien la utilice en uno de sus procesos, de lo contrario no creo que sea la manera más correcta de cobrar una deuda.

### **Nivel de Inversión en la Cartera**

Razón Cuentas por cobrar a ventas:

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar (neto)}}{\text{Ventas Netas}} (=) \frac{\$167,789.00}{\$18,345,550.00} (=) 0.91\%$$

La inversión en la cartera es muy poca, no alcanza ni siquiera el 1%, eso en realidad es bueno, ya que la empresa vende todo de contado y recupera más rápido su inversión por compra de materiales y otros gastos diversos, pero bien si pudiera buscar la manera de incrementar su cartera, seguramente obtendría

mayores ganancias durante el periodo, y en cambio con un nivel muy bajo de inversión en la cartera, seguramente se le están yendo muchos clientes, y como consecuencia utilidades, siempre es bueno vender a crédito, pero sólo si lleva un buen control de la cartera, y exigirles a los clientes el pago de su adeudo.

#### Razón de Rotación de Clientes

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de clientes}} (=) \frac{\$18,345,550.00}{\$234,233.50} (=) 78.32 \text{ veces}$$

Este indicador es bueno para la empresa, ya que muestra que tiene una recuperación de la cartera muy buena, y que por lo tanto su inversión en ella no es tanta y le cuesta el mínimo.

#### Plazo Medio de Cobros

$$\frac{360 \text{ días}}{78.32 \text{ veces}} (=) 4.59 \text{ días}$$

Lo que indica que la empresa da un financiamiento a sus clientes de tan sólo 5 (cinco) días, o una semana, lo cual se puede considerar bueno, pero hay que investigar cual es el plazo de crédito que ofrece la competencia, y tal vez podríamos ofrecer un poco más de plazo para tener mayores ingresos por financiamiento.

#### **POLITICAS PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

- 1- Realizar una investigación financiera al cliente para ver si es sujeto de crédito.
- 2- Si ha sido aprobado el crédito del cliente, decirle cual es el monto del crédito y el plazo que tiene para cubrirlo.
- 3- Hacerle llegar inmediatamente al cliente si existe un descuento o alguna bonificación por pronto pago.
- 4- En caso de mora de algún cliente hacerle llegar un citatorio, pidiéndole por favor que pase a pagar a nuestras oficinas, o en caso contrario a uno de nuestros cobradores.

- 5- En caso de que algún cliente no haya pagado alguna cantidad considerable se pasara automáticamente al buró de crédito para que las demás personas no le den un crédito.
- 6- En caso de los Deudores Diversos se les hará firmar un pagare, por la cantidad que adeudan.
- 7- En el caso de los préstamos a los funcionarios se les harán después de haber cumplido con un año desempeñando su función, y por la cantidad máxima de 2 (dos) quincenas.
- 8- En caso de que algún trabajador no ha pagado el total o tiene todavía un adeudo para con la empresa en la fecha estipulada se le empezara a descontar de su nomina.

### **Análisis Financiero de los Inventarios:**

Razón Financiera:

Rotación de Inventario

De producto terminado

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios de Artículos terminados}} (=) \frac{\$13,143,089.00}{\$1,722,246.50} (=) 7.63 \text{ veces}$$

Está razón indica que el inventario de artículos terminados da una rotación de 7 veces durante el año, lo que quiere decir que debido a que es un artículo temporal, es por ello que su inversión se hace en temporadas específicas.

Rotación de Inventarios de

Producción en Proceso

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Promedio de inventarios de}} (=) \frac{\$12,655,376.00}{\$1,444,561.00} (=) 8.75 \text{ veces}$$

## Producción en Proceso

La rotación del inventario de producción con el de artículos terminados es similar, ya que como es una empresa que trabaja sobre pedido, lógicamente tiene que vender todo lo que produce.

## Rotación de Inventarios de Materia Prima:

$$\frac{\text{Costo de Materia Prima}}{\text{Promedio de inventarios de Materia Prima}} (=) \frac{\$7,405,178.00}{\$1,449,121.50} (=) 5.11 \text{ veces}$$

La Rotación de materia prima para la elaboración de uniformes, es menor, ya que como es obvio le conviene a la empresa comprar al mayoreo y pocas veces al año, por el costo que incurre el acarreo de una Ciudad a otra de la mercancía, y los costos y ahorros que puede llegar a tener la empresa por comprar en volumen.

## Razón de inventarios a activos circulantes

$$\frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Activo Circulante}} (=) \frac{\$5,128,810.00}{\$6,256,249.00} (=) 81.97 \%$$

Lo que indica que el nivel de inventarios es demasiado grande, y eso pone en riesgo la liquidez de la empresa, que puede verse afectada en el momento que todos sus acreedores le exijan el pago.



## **POLITICAS PARA EL CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR:**

- 1- Buscar siempre la mejor fuente de financiamiento, cual es la que me da más plazo y mayor descuento.
- 2- Siempre analizar si nos conviene el descuento por pronto pago, o es mejor aprovechar el plazo de pago pactado.
- 3- Buscar mejores condiciones de financiamiento, pero siempre conservando los existentes.
- 4- Mantener el apalancamiento de la empresa, cuidando no rebasar el 50%, ya que se pondría en riesgo la liquidez de la empresa.
- 5- Hacer un análisis financiero a mis proveedores, ya que si tienen problemas de liquidez, en algún momento podría repercutir a la empresa, al no verse reabastecida en sus inventarios.

## 4.3.2 SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA MAXDEPORTES 2006

### RAZONES FINANCIERAS

#### DE SOLVENCIA:

Índice de Solvencia

$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a Corto P.}} (=) \frac{\$ 6, 256,249.00}{\$ 3, 481,970.00} (=) 1.79 \text{ veces}$

Esta prueba sirve para conocer la capacidad de endeudamiento de la empresa, es decir cuanto tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones presentes y cuanto le resta para poder endeudarse.

Capital Neto de Trabajo

Activo Circulante – Pasivo a Corto PL.

$\$ 6, 256,249.00 - \$ 3, 481,970.00 (=) \$2, 774, 279.00$

Los \$2, 774, 279.00 vienen a representar el .79 que se tiene de excedente en el índice de solvencia, Lo cual se considera que entra en los limites permitidos por los analistas financieros, que consideran que lo ideal es 2-1 o bien siendo un poco más flexibles, un poco menos del 2 tomando en cuenta el momento económico y político por el que tiene el país.

Razón de Activo Disponible a Capital de Trabajo

$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Capital de Trabajo}} (=) \frac{\$1, 112,172.00}{\$2, 774, 279.00} (=) 40.08\%$

La empresa tiene problemas de liquidez ya que sólo cuenta con un 40% de disponible para hacer frente al capital de trabajo, lo cual puede traer consecuencias para realizar las actividades normales de la empresa.

#### Prueba de Ácido

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto P.}} (=) \frac{\$ 6, 256,249.00 - \$5, 128, 810.00}{\$ 3, 481,970.00} (=) .32 \text{ vece}$$

Con está formula se logra lo que se pretende, y realmente se determina si la empresa tiene liquidez o no, está empresa podría tener problemas de liquidez en un determinado momento, ya que todo su circulante lo tiene invertido en el inventario, lo que ocasiona bastantes problemas, además lo tiene como dinero ocioso que no produce ningún bien.

#### Razón de Inventarios a Activos Circulantes

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Circulante}} (=) \frac{\$5, 128,810.00}{\$6, 256,249.00} (=) 81.98\%$$

Los inventarios Constituyen más del 80% del Activo Circulante, es por eso que en la prueba de acido se refleja que la empresa puede llegar a tener problemas de liquidez o pago oportuno a los proveedores, y perder la oportunidad de no aprovechar algún tipo de descuento por pronto pago.

#### Rotación de Inventarios y periodo de existencia

$$\frac{\text{Gasto de materia prima y materiales}}{\text{Promedio de inventario}} (=) \frac{\$7, 405,178.00}{\$1, 449,121.50} (=) 5.11 \text{ veces}$$

## Rotación de Inventarios

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Inventarios}} (=) \frac{360}{5.11} (=) 70 \text{ días}$$

El inventario de Materias primas se reabasteció en 5 ocasiones durante el año, lo que da por resultado que en promedio se reabasteció cada 70 días.

## Índice de Liquidez

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo a Corto P.}} (=) \frac{\$1,067,172.00}{\$3,481,970.00} (=) 30.64\%$$

Esto viene a reafirmar lo que se comentaba con anterioridad, que la empresa no tiene la capacidad de hacer sus pagos a corto plazo, por lo que más seguro va a tener que recurrir a un financiamiento para cubrir las necesidades mínimas de operación de la empresa.

## De endeudamiento o Solidez

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} (=) \frac{\$5,403,517.00}{\$8,996,251.00} (=) 60\%$$

60% del total de los activos son apalancados por terceros, esto quiere decir que la empresa se encuentra en riesgo, ya que cuenta con más inversión ajena que propia, lo que podría generar problemas de liquidez en un futuro.

## **DE ESTABILIDAD:**

### Origen del Capital

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$5,403,517.00}{\$3,592,734.00} (=) 1.50 \text{ veces}$$

Esta Empresa está sumamente endeudada, y tiene problemas de estabilidad muy serios, ya que está sobre apalancada y por lo tanto tiene el riesgo de que terceras personas lleguen a apoderarse de las acciones de la empresa, como pago por su adeudo, así lo que se tiene como adeudo pasaría a ser aportación de Capital.

#### Índice de Inversión de Capital

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$2,740,002.00}{\$3,592,734.00} (=) 76.26\%$$

La empresa tiene una capacidad de endeudamiento del 76.26%, sobre el capital por lo que puede adquirir maquinaria para que su empresa sea más productiva o sea más rentable.

#### DE ACTIVIDAD:

##### Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Documentos Y/O Clientes}} (=) \frac{\$8,350,000.00}{\$122,789.00} (=) 68 \text{ veces}$$

##### Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} (=) \frac{360}{68} (=) 5 \text{ días}$$

La primera formula indica las veces que durante el ejercicio la cuenta de clientes tiene una rotación de 68 veces. Lo que indica que tiene una rápida recuperación de la cartera, y la segunda viene a establecer los días que tarda la empresa a recuperar el financiamiento otorgado al cliente, por lo que se observa se da al cliente un plazo menor a una semana para cubrir su adeudo, de lo contrario se acreditará a una sanción conforme a las políticas de la empresa.

### Índice de Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}} (=) \frac{\$13,143,089.00}{\$1,913,607.00} (=) 6.86 \text{ veces}$$

### Rotación de Inventarios

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Inventarios}} (=) \frac{360}{6.86} (=) 52 \text{ días}$$

El Inventario de Artículos terminados fue reabastecido durante 6 veces en el año, lo que quiere decir que en promedio cada 52 días las bodegas se encontraban llenas.

### Índice de Rotación de Activos Fijos

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo (Bruto)}} (=) \frac{\$18,345,550.00}{\$2,740,002.00} (=) 6.69 \text{ veces}$$

La empresa tiene una rotación de 6 veces durante todo el ejercicio, por lo que se considera que es muy baja, y esto se debe principalmente a la sobreinversión que existe en los activos fijos.

### Índice de Rotación de Activo Total

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} (=) \frac{\$18,345,550.00}{\$8,996,251.00} (=) 2.03 \text{ veces}$$

Esta lenta rotación se debe a la sobre inversión que se tiene en los almacenes, por lo tanto se recomienda que se invierta menos en el inventario para que la rotación del activo sea mayor y genere mayores utilidades.

## Índice de Utilización de Capital Contable

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$18,345,550.00}{\$3,592,734.00} (=) 5.10 \text{ veces}$$

En este caso se considera que entre mayores sean los índices, mayores ganancias tendrán los socios sobre las inversiones que hicieron a capital y lo que han generado durante la vida de la empresa.

## De gastos de Operación Incurridos

$$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas Netas}} (=) \frac{\$3,219,216.00}{\$18,345,550.00} (=) 17.54\%$$

Los gastos incurridos para el funcionamiento normal de la empresa representan el 17.54% del total de las ventas netas, el índice obtenido entra dentro de lo normal.

## **DE RENTABILIDAD:**

### Rendimiento sobre Capital Contable

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$1,005,735.00}{\$3,592,734.00} (=) 27.99\%$$

La ganancia obtenida durante el ejercicio es considerablemente buena, ya que tiene un rendimiento casi del 28% sobre su inversión, lo cual deja en claro que la empresa es rentable.

### Rendimiento sobre Ventas Netas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} (=) \frac{\$1,005,735.00}{\$18,345,550.00} (=) 5.48\%$$

Aun cuando nuestra rentabilidad sobre el capital de la empresa es muy bueno, la rentabilidad que se obtiene sobre las ventas netas, es en proporción 4 veces menor, por lo que indica que puede haber problemas en los gastos de operación

de la empresa, y que por allí estén desviando una cantidad importante de recursos.

#### Rendimiento sobre Activos Totales

Utilidad Neta (=) \$ 1, 005,735.00 (=) 11.17%  
Activo Total      \$ 8, 996,251.00

El rendimiento que se obtiene sobre la inversión de Activos es aceptable, ya que se está logrando recuperar en cada ejercicio un 11% sobre la inversión de activos, lo que indica que las políticas administrativas son llevadas con eficiencia.

**MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.**

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2007)

<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
BANCOS		\$ 933,031.00	
CLIENTES		1,112,121.00	
DEUDORES DIVERSOS		24,569.00	
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS		1,847,533.00	
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCESO		1,696,352.00	
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS		1,689,337.00	
CONTRIBUCIONES A FAVOR		9,605.00	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>			<b>\$ 7,312,548.00</b>
<b>NO CIRCULANTE</b>			
EDIFICIOS	\$ 1,690,000.00	\$ 1,168,917.00	
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	521,083.00		
MOBILIARIO Y EPO. DE OFICINA	\$ 78,456.00	39,226.00	
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA	39,230.00		
MAQUINARIA DE COSTURA	\$ 760,000.00	456,000.00	
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTURA	304,000.00		
MAQUINARIA Y EPO. DE PRODUCCIÓN	\$ 345,788.00	256,951.00	
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.	88,837.00		
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 142,956.00	32,323.00	
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO	110,633.00		
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 651,500.00	291,500.00	
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	360,000.00		
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>			<b>2,244,917.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$ 9,557,465.00</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>CORTO PLAZO</b>			
PROVEEDORES	\$ 1,363,262.00		
ACREEDORES DIVERSOS	268,873.00		
NAFIN A CORTO PLAZO	17,016.00		
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO	90,492.00		
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.	970,460.00		
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>			<b>\$ 2,710,103.00</b>
<b>LARGO PLAZO</b>			
CRÉDITO NAFIN	\$ 684,605.00		
CRÉDITO SANTANDER SERFIN	1,114,334.00		
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>			<b>1,798,939.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$ 4,509,042.00</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
CAPITAL SOCIAL	\$ 880,000.00		
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	2,712,734.00		
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,455,689.00		
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>			<b>5,048,423.00</b>
<b>PASIVO (+) CAP. CONTABLE (=) ACTIVO</b>			<b>\$ 9,557,465.00</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2007)

<b>INGRESOS NETOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 19,057,564.00</b>
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	\$ 1,610,135.00	
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	7,392,607.00	
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	1,847,533.00	
<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA EN EL PROCESO</b>	<b>\$ 7,155,209.00</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 2,309,676.00	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	3,365,546.00	
	5,675,222.00	
<b>COSTO INCURRIDO DURANTE EL PROCESO</b>		<b>\$ 12,830,431.00</b>
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	\$ 1,605,068.00	
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	1,696,352.00	
	-	91,284.00
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA DURANTE EL PROCESO</b>		<b>\$ 12,739,147.00</b>
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN TERMINADA	1,913,607.00	
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN TERMINADA	1,689,337.00	
	224,270.00	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DE LA MERCANCÍA VENDIDA</b>		<b>12,963,417.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>6,094,147.00</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>		
<b>GASTOS DE VENTA:</b>		
SUELDOS	\$ 1,034,567.00	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	134,895.00	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	105,552.00	
PRIMA VACACIONAL	9,887.00	
IMPUESTOS Y DERECHOS	12,089.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	63,744.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRANSPOR	46,000.00	
AGUA	10,145.00	
ENERGÍA ELÉCTRICA	57,492.00	
SERVICIO TELEFÓNICO	63,987.00	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	43,008.00	
COMISIONES SOBRE VENTAS	82,450.00	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>\$ 1,663,816.00</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:</b>		
SUELDOS	\$ 753,000.00	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	200,142.00	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	75,211.00	
PRIMA VACACIONAL	13,132.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	48,120.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRANSPOR	25,679.00	
AGUA	2,890.00	
ENERGÍA ELÉCTRICA	11,993.00	
SERVICIO TELEFÓNICO	87,010.00	
<b>TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>1,217,177.00</b>
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 2,880,993.00</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE DEPRECIACIÓN</b>		<b>3,213,154.00</b>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		495,085.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUÉS DE DEPRECIACIÓN</b>		<b>\$ 2,718,069.00</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>291,920.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 2,426,149.00</b>
ISR Y PTU		970,460.00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 1,455,689.00</b>

**MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.**

## Estado de Cambios en la Situacion Financiera

Del 31 de Diciembre del 2006 al 31 de diciembre del 2007

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2007)

UTILIDAD NETA DEL PERIODO			\$ 1,455,689.00
<b>PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIRIERON LA UTILIZACION DE RECURSOS:</b>			
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS		\$ 84,500.00	
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA		5,109.00	
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTURA		76,000.00	
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.		19,180.00	
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO		8,646.00	
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE		301,650.00	495,085.00
			\$ 1,950,774.00
<b>RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACIÓN:</b>			
CLIENTES		-\$ 989,332.00	
DEUDORES DIVERSOS		20,431.00	
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS		- 237,398.00	
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCESO		- 91,284.00	
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS		224,270.00	
CONTRIBUCIONES A FAVOR		5,662.00	
PROVEEDORES		- 1,014,567.00	
ACREEDORES DIVERSOS		- 50,000.00	
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.		299,971.00	- 1,832,247.00
<b>RECURSOS GENERADOS HASTA OPERACIÓN</b>			\$ 118,527.00
<b>RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
<b>Financiamiento Externo:</b>			
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO		\$ 3,269.00	
NAFIN A CORTO PLAZO		1,371.00	
CRÉDITO NAFIN		- 20,076.00	
CRÉDITO SANTANDER SERFIN		- 102,532.00	- 117,968.00
<b>RECURSOS GENERADOS HASTA EL FINANCIAMIENTO</b>			\$ 559.00
INVERSION TEMPORAL Y EFECTIVO AL INICIO DE OPERACIONES			944,383.00
<b>INVERSION TEMPORAL Y EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO:</b>			\$ 944,942.00

### 4.3.3 SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA MAXDEPORTES 2007

#### RAZONES FINANCIERAS

##### DE SOLVENCIA:

Índice de Solvencia

$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a Corto P.}} (=) \frac{\$7,312,548.00}{\$2,710,103.00} (=) 2.69 \text{ veces}$

Esta prueba sirve para conocer la capacidad de endeudamiento de la empresa, es decir cuanto tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones presentes y cuanto le resta para poder endeudarse.

Capital Neto de Trabajo

Activo Circulante – Pasivo a Corto PL.

$\$7,312,548.00 - \$2,710,103.00 (=) \$4,602,445.00$

Los \$4,602,445.00 vienen a representar el .69 que se tiene de excedente en el índice de solvencia, Lo cual se considera que entra en los límites permitidos por los analistas financieros, que consideran que lo ideal es 2-1 o bien siendo un poco más flexibles, un poco menos del 2 tomando en cuenta el momento económico y político por el que tiene el país.

#### Razón de Activo Disponible a Capital de Trabajo

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Capital de Trabajo}} (=) \frac{\$2,069,721.00}{\$4,602,445.00} (=) 44.97\%$$

La empresa sigue con problemas de liquidez, porque el 44.97% logrado, aun no alcanza para cubrir los gastos mínimos de la empresa, por lo que se debe seguir trabajando y sobre todo tener mayor cuidado al invertir en inventarios.

#### Prueba de Ácido

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto P.}} (=) \frac{\$7,312,548.00 - \$5,233,222.00}{\$2,710,103.00} (=) .76 \text{ veces}$$

La empresa va logrando tener estabilidad entre los activos y pasivos, ya no se encuentra el activo tan apalancado como se encontraba en el 2006, aunque sigue teniendo una gran inversión en el inventario.

#### Razón de Inventarios a Activos Circulantes

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Circulante}} (=) \frac{\$5,233,222.00}{\$7,312,548.00} (=) 71.56\%$$

La inversión en inventarios ha sido disminuida en un 10% en comparación con el 2006, sin embargo como se puede observar todavía existe una sobreinversión de inventario.

#### Rotación de Inventarios y periodo de existencia

$$\frac{\text{Gasto de materia prima y materiales}}{\text{Promedio de inventario}} (=) \frac{\$7,155,209.00}{\$1,728,834.00} (=) 4.13 \text{ veces}$$

## Rotación de Inventarios

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Inventarios}} (=) \frac{360}{4.13} (=) 87 \text{ días}$$

El inventario de materia prima fue reabastecido durante 4 veces, una menos que el año pasado, por lo que ahora se reabasteció en promedio cada 87 días, y se ahorraron gastos por fletes y paquetería que ocasionaban una compra más.

## Índice de Liquidez

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo a Corto P.}} (=) \frac{\$2,069,721.00}{\$2,710,103.00} (=) 76.37\%$$

La empresa aun tiene problemas de liquidez, pero se observa que ha seguido muy bien las políticas de Capital de Trabajo, y que ahora ya tiene un 40% más comparado con el 2006 para hacer frente con sus obligaciones presentes y no estar tan apalancada como en ejercicios pasados.

## De endeudamiento o Solidez

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} (=) \frac{\$4,509,042.00}{\$9,557,465.00} (=) 47.17\%$$

Del total de los activos, solamente el 47% son apalancados por terceros, lo que aleja el riesgo inherente que ocurría apenas el año pasado, cuando el apalancamiento llegaba al 60% y se podría considerar que la empresa tenía graves problemas de liquidez.

## DE ESTABILIDAD:

Origen del Capital

$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$4,509,042.00}{\$5,048,423.00} (=) 0.89$  veces

La empresa sigue en un proceso de sobre apalancamiento hasta la fecha, pero se debe a los préstamos bancarios a largo plazo, por lo que la empresa puede estar seguro y sin problemas a corto plazo.

Índice de Inversión de Capital

$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$2,244,917.00}{\$5,048,423.00} (=) 44.46\%$

La empresa tiene la capacidad o necesidad de adquirir activos fijos en un 44.46%, esto es con la finalidad de generar mayores utilidades durante el ejercicio.

## DE ACTIVIDAD:

Rotación de Cuentas por Cobrar

$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Documentos Y/O Clientes}} (=) \frac{\$10,842,592.57}{\$1,112,121.00} (=) 9.74$  veces

Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar

$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} (=) \frac{360}{9.74} (=) 36.96$  días

Se observa que las veces en que se recupera la cartera durante el año son de 9 veces, lo que quiere decir que ya ha aumentado el plazo de pago a los clientes a más de un mes, trayendo como beneficios más clientes interesados en adquirir nuestro producto.

### Índice de Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}} (=) \frac{\$12,963,417.00}{\$1,689,337.00} (=) 7.67 \text{ veces}$$

### Rotación de Inventarios

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Inventarios}} (=) \frac{360}{7.67} (=) 46 \text{ días}$$

El reabastecimiento de artículos terminados fue superior con la del año pasado, además de que en este año se reabasteció cada 46 días, lo que muestra cierto avance en la producción de la planta.

### Índice de Rotación de Activos Fijos

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo (Bruto)}} (=) \frac{\$19,057,564.00}{\$2,244,917.00} (=) 8.48 \text{ veces}$$

La rotación que tienen las inversiones comparadas con lo que vende la empresa, demuestra que sigue existiendo una sobreinversión en activo fijo, o que las ventas están por debajo de la capacidad de producción de la empresa.

### Índice de Rotación de Activo Total

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} (=) \frac{\$19,057,564.00}{\$9,557,465.00} (=) 1.99 \text{ veces}$$

La rotación del activo total es demasiado baja, por lo que se debe tratar de aumentar las ventas o en su defecto disminuir la inversión en maquinaria o equipo, o bien lo que se había recomendado el año anterior disminuir la inversión en almacenes.

## Índice de Utilización de Capital Contable

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$19,057,564.00}{\$5,048,423.00} (=) 3.77 \text{ veces}$$

Se puede observar que los rendimientos que obtienen los accionistas son bastantes buenos, esto principalmente se debe a que la empresa esta siendo apalancada, pero es una buena forma de generar rendimientos, sabiendo manejar los financiamientos.

## De gastos de Operación Incurridos

$$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas Netas}} (=) \frac{\$2,880,993.00}{\$19,057,564.00} (=) 15.11\%$$

Los gastos incurridos se lograron disminuir en relación con el periodo pasado en un 2.43%, por lo que se puede ver se siguieron varios métodos y procesos que lograron el ahorro de dichos gastos incurridos en el año anterior.

## **DE RENTABILIDAD:**

### Rendimiento sobre Capital Contable

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} (=) \frac{\$1,455,689.00}{\$5,048,423.00} (=) 28.83\%$$

La ganancia generada durante el ejercicio es considerablemente buena, pero no se logro ninguna mejora con el ejercicio pasado, por lo que se puede decir que la empresa sufrió un estancamiento.

#### Rendimiento sobre Ventas Netas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} (=) \frac{\$ 1,455,689.00}{\$19,057,564.00} (=) 7.64\%$$

La rentabilidad que genera la empresa se puede considerar como aceptable, sin embargo los gastos de producción y operación son considerablemente altos, y es por ese lado que se desvían tantos ingresos.

#### Rendimiento sobre Activos Totales

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} (=) \frac{\$1,455,689.00}{\$9,557,465.00} (=) 15.23\%$$

En este ejercicio la empresa ha logrado un rendimiento sobre la inversión en activos totales del 15.23%, lo que se considera aceptable, ya que si sigue así en un plazo de 7 años lograrán recuperar su inversión.

#### **4.4 Análisis Financiero de La Empresa MaxDeportes S.A. de C.V.**

##### **Del Ejercicio 2006-2007**

La empresa MaxDeportes ha logrado *una liquidez y solvencia* mejor que la del 2006, ya que se obtuvieron mayores ingresos para hacer frente a los pasivos a corto plazo, y por lo tanto el capital neto de trabajo también tuvo un aumento del 60%, sin embargo sigue teniendo problemas de *liquidez*, debido a que la mayor inversión del activo circulante se encuentra en los inventarios, los cuales afectan directamente al capital del trabajo, ya que el dinero que se utiliza para su compra permanece estancado en las bodegas durante varios meses, y esto hace que la rotación del capital del trabajo y por supuesto del efectivo en este caso, sea mucho más lento y la empresa tenga que recurrir a algún tipo de préstamo para pagar alguna deuda.

En cuanto al apalancamiento que tiene la inversión en activos fijos también se ha disminuido, ya que se le ha estado pagando puntualmente al banco y la empresa redujo ese apalancamiento del 60% en el 2006 a un 47.17% en el 2007, por lo que se tuvo una disminución considerable del 12.83% es este año.

Debido a los préstamos a largo plazo que se tienen con el banco, la empresa presenta problemas de estabilidad, considerablemente serios, sin embargo ha estado pagándolos y le han servido para crecer como empresa y adquirir el terreno donde están sus instalaciones así como de maquinaria para disminuir los costos de producción y hacer un artículo de mayor calidad.

La empresa tiene una *actividad* bastante interesante, el primer cambio que se puede observar es el aumento en la inversión de cartera de clientes, ya que hasta el 2006 se pagaba todo de contado, o daban por lo mucho a sus clientes una semana para pagar, y ahora aumento el plazo de cobranza en promedio de 36 días, lo que hace interesante analizar este punto para observar cual será el incremento en sus ventas, el haber implementado esta política, aunque de entrada parece ser buena para competir con las demás empresas por el mercado.

Debido a que se invirtió menos en el almacén, este año se logro una mayor rotación de inventarios, lo cual parece ser buen indicador, ya que se logra mayor circulación de efectivo.

La empresa también cuenta con problemas de sobreinversión de maquinaria, ya que con las instalaciones que se tienen se pueden producir más artículos y obtener mayores dividendos.

La única ventaja que se tiene y por la cual vale la pena correr el riesgo de que la empresa este sobre apalancada, es que los accionistas obtengan buenos rendimientos, invirtiendo un capital mínimo, como se puede observar claramente en los estados financieros, donde en 2006 los accionistas están obteniendo ganancias 5 veces más de lo que invirtieron, y en el 2007 disminuyen a 3.77 debido a que el capital contable es mayor.

La *rentabilidad* de la empresa es aceptablemente buena, ya que en este año los accionistas lograron alcanzar un rendimiento del 28.83%, aunque no aumento mucho en relación del 2006 que fue del 27.99% por lo que se ve es una empresa que no tuvo muchos movimientos durante el ejercicio.

La empresa ha conseguido varios logros importantes durante su existencia, y se puede ver que el endeudamiento que se tiene con el banco es por la mejora misma de la empresa, y además de que la deuda es por diez años, así que problemas de liquidez se puede decir que no tiene, sin embargo la sobreinversión en los inventarios es demasiado alto, lo cual le acarrea problemas a la empresa durante todo su proceso de capital de trabajo.

Otro problema considerablemente fuerte son los gastos de operación ya que son cuantiosamente altos, y es por allí por donde se pueden estar desviando los recursos de la empresa, esto puede ser por el inadecuado manejo de materia prima, que se excedan en los servicios como son el agua, luz o teléfono, sueldos y salarios, o bien que no lleven un buen control de los bienes de la empresa.

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA EL EJERCICIO 2008**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>						
BANCOS	\$ 933,031.00	\$ 1,243,706.27	\$ 1,352,768.79	\$ 997,737.22	\$ 302,786.10	\$ 95,479.72
<b>INGRESOS GENERADOS POR LA COMPAÑIA</b>						
VENTAS PLAYERAS	892781	396791	595187	694385	991979	1091176
VENTAS UNIFORMES	243492	405820	243492	324656	324656	730476
COBRANZA DE PLAYERAS	83409.08	199509	122652.19	270167.66	68675	98108
COBRANZA DE UNIFORMES	194621.18	190900	234757.21	90808.88	32109	32109
DEUDORES DIVERSOS	8189.67	8,189.67	8,189.67	0		
IVA COBRADO	212145.44	178953.03	179413.27	207002.62	212612.78	292780.33
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 2,567,669.04</b>	<b>\$ 2,623,869.15</b>	<b>\$ 2,736,460.22</b>	<b>\$ 2,584,757.31</b>	<b>\$ 1,932,817.39</b>	<b>\$ 2,149,169.46</b>
<b>CTOS. INCURRIDOS PARA LA FABRICACION DEL PRODUCTO</b>						
MATERIA PRIMA	438168.06	350443.78	711355.11	987904.81	980546.18	1391019.04
MANO DE OBRA DIRECTA	321462.52	227040.24	237252.52	288268.88	372478.88	515309.12
GTOS. IND. DE FABRICAC.	131918.54	112805.97	114940.2	125188.45	74948.54	103557.92
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
FIJOS	117789.26	117789.26	117789.26	117789.26	117789.26	117789.26
VARIABLES	135576.65	135576.65	135576.65	135576.65	135576.65	135576.65
IVA EFECTIVAMENTE PAGADO	93945.61	77920.08	132376.92	175396.61	166756.83	232619.16
PAGO PRESTAMO	9140.4	9140.4	9140.4	9140.4	9140.4	9140.4
INTERESES PAGADOS	24305.75	24305.75	24305.75	24305.75	24305.75	24305.75
P.T.U. PAGADA A LOS TRABAJADOR				242614.9		
<b>IMPUESTOS A ENTERAR</b>						
ISR POR PAGAR	51655.98	66,353.44	99,545.59	99,801.58	115,148.62	109,777.92
IVA A PAGAR AL FISCO		108,594.83	101,032.95	47,036.36	31,606.01	45,855.95
IETU	0	41,129.95	55,407.66	28,947.56		30,158.87
2% DEPOSITOS EN EFECTIVO	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 1,323,962.77</b>	<b>\$ 1,271,100.35</b>	<b>\$ 1,738,723.00</b>	<b>\$ 2,281,971.21</b>	<b>\$ 2,028,297.12</b>	<b>\$ 2,715,110.05</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 1,243,706.27</b>	<b>\$ 1,352,768.79</b>	<b>\$ 997,737.22</b>	<b>\$ 302,786.10</b>	<b>\$ 95,479.72</b>	<b>\$ 565,940.59</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA EL EJERCICIO 2008**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>						
BANCOS	-\$ 565,940.59	-\$ 1,284,998.61	-\$ 653,852.89	-\$ 133,768.87	-\$ 60,109.35	-\$ 115,676.69
<b>INGRESOS GENERADOS POR LA COMPAÑIA</b>						
VENTAS PLAYERAS	892781	793583	694385	1190374	892781	793583
VENTAS UNIFORMES	1785607	1623279	1217460	324656	568148	324656
COBRANZA DE PLAYERAS	107919	88297	78486	68675	117729	88297
COBRANZA DE UNIFORMES	72245	176599	160544	120408	32109	56190
DEUDORES DIVERSOS						
IVA COBRADO	428782.74	402263.69	322631.25	255617.07	241615.01	189408.94
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$ 2,721,393.74</b>	<b>\$ 1,799,022.98</b>	<b>\$ 1,819,653.35</b>	<b>\$ 1,825,961.97</b>	<b>\$ 1,912,491.09</b>	<b>\$ 1,336,458.48</b>
<b>CTOS. INCURRIDOS PARA LA FABRICACION DEL PRODUCTO</b>						
MATERIA PRIMA	2183499.77	841978.2	218117.33	142078.49	521449.05	84975.21
MANO DE OBRA DIRECTA	757773.68	683782.52	540840.72	428548.88	413387.96	316303.88
GTOS. IND. DE FABRICAC.	151954.7	137111.73	108480.04	86253.32	83083.73	63622.59
<b>GASTOS DE OPERACION</b>						
FIJOS	117789.26	117789.26	117789.26	117789.26	117789.26	117789.26
VARIABLES	135576.65	135576.65	135576.65	135576.65	135576.65	135576.65
IVA EFECTIVAMENTE PAGADO	358750.79	155298.11	57422.23	42682.39	99112.54	30722.29
PAGO PRESTAMO	9140.4	9140.4	9140.4	9140.4	9140.4	9140.4
INTERESES PAGADOS	24305.75	24305.75	24305.75	24305.75	24305.75	24305.75
P.T.U. PAGADA A LOS TRABAJADOR						
<b>IMPUESTOS A ENTERAR</b>						
ISR POR PAGAR	154,372.43	230,026.06	215,274.37	170,977.49	133,699.75	125,910.88
IVA A PAGAR AL FISCO	60,161.16	70,031.95	246,967.58	265,209.02	212,934.68	142,502.47
IETU			241,771.01	313,490.37	248,969.45	142,005.16
2% DEPOSITOS EN EFECTIVO	53067.76	47837.25	37736.89	29800.60	28718.57	21864.78
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 4,006,392.36</b>	<b>\$ 2,452,875.87</b>	<b>\$ 1,953,422.22</b>	<b>\$ 1,765,852.63</b>	<b>\$ 2,028,167.78</b>	<b>\$ 1,214,719.32</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 1,284,998.61</b>	<b>-\$ 653,852.89</b>	<b>-\$ 133,768.87</b>	<b>-\$ 60,109.35</b>	<b>-\$ 115,676.69</b>	<b>\$ 121,739.17</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2008)

<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
BANCOS		\$	121,739.17
CLIENTES			110,595.05
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS			1,442,367.42
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCESO			1,357,081.60
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS			1,350,933.40
CONTRIBUCIONES A FAVOR			249,748.15
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>			<b>\$ 4,632,464.78</b>
<b>NO CIRCULANTE</b>			
EDIFICIOS	\$ 1,690,000.00	\$	1,116,808.70
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	573,191.30		
MOBILIARIO Y EPO. DE OFICINA	\$ 78,456.00		34,910.70
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA	43,545.30		
MAQUINARIA DE COSTURA	\$ 760,000.00		407,664.00
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTURA	352,336.00		
MAQUINARIA Y EPO. DE PRODUCCIÓN	\$ 345,788.00		246,290.66
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.	99,497.44		
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 142,956.00		27,897.70
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO	115,058.30		
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 651,500.00		280,700.00
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	370,800.00		
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>			<b>2,114,271.66</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$ 6,746,736.44</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>CORTO PLAZO</b>			
PROVEEDORES		\$	3,426.25
NAFIN A CORTO PLAZO			17,016.00
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO			90,492.00
CRÉDITO BANAMEX CTO. PLAZO			111,697.32
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.			584,038.64
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>			<b>\$ 806,670.21</b>
<b>LARGO PLAZO</b>			
CRÉDITO NAFIN	\$ 664,066.88		
CRÉDITO SANTANDER SERFIN	1,025,184.32		
CRÉDITO BANAMEX	1,005,275.87		
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>			<b>2,694,527.07</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$ 3,501,197.28</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
CAPITAL SOCIAL	\$ 880,000.00		
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	4,168,423.00		
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 1,802,883.83		
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>			<b>3,245,539.17</b>
<b>PASIVO (+) CAP. CONTABLE (=) ACTIVO</b>			<b>\$ 6,746,736.45</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

(Expresado en pesos de poder adquisitivo del mes de Diciembre del 2007)

<b>INGRESOS NETOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 19,819,982.00</b>
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	\$ 1,847,533.00	
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	7,436,183.72	
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	1,442,367.42	
<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA EN EL PROCESO</b>	<b>\$ 7,841,349.30</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 5,102,449.80	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1,024,992.73	
	6,127,442.53	
<b>COSTO INCURRIDO DURANTE EL PROCESO</b>		<b>\$ 13,968,791.83</b>
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	\$ 1,696,352.00	
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	1,357,081.60	
	339,270.40	
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA DURANTE EL PERÍODO</b>		<b>\$ 14,308,062.23</b>
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN TERMINADA	1,689,337.00	
INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN TERMINADA	1,351,201.50	
	338,135.50	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DE LA MERCANCÍA VENDIDA</b>		<b>14,646,197.73</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>5,173,784.27</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>		
<b>GASTOS DE VENTA:</b>		
SUELDOS	\$ 1,096,641.02	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	\$ 142,988.70	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111,885.12	
PRIMA VACACIONAL	\$ 10,480.22	
IMPUESTOS Y DERECHOS	\$ 12,693.45	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	\$ 66,931.20	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRAN	\$ 48,760.00	
AGUA	\$ 10,652.25	
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 60,941.52	
SERVICIO TELEFÓNICO	\$ 67,826.22	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 45,158.40	
COMISIONES SOBRE VENTAS	\$ 87,397.00	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>\$ 1,762,355.10</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:</b>		
SUELDOS	\$ 790,650.00	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	\$ 210,149.10	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 78,971.55	
PRIMA VACACIONAL	\$ 13,788.60	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	\$ 50,526.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRAN	\$ 26,962.95	
AGUA	\$ 3,034.50	
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 12,592.65	
SERVICIO TELEFÓNICO	\$ 91,360.50	
<b>TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>1,278,035.85</b>
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 3,040,390.95</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE DEPRECIACIÓN</b>		<b>2,133,393.32</b>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		564,535.36
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUÉS DE DEPRECIACIÓN</b>		<b>\$ 1,568,857.96</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>291,669.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 1,277,188.96</b>
ISR	1,669,414.46	
IETU	1,282,939.44	
PTU	127,718.90	3,080,072.79
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>-\$ 1,802,883.83</b>



#### **4.5 ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA EL AÑO 2008**

El flujo de efectivo es una herramienta financiera que sirve para determinar los saldos de efectivo disponibles al final de cada ejercicio, está compuesto de dos partes, la primera que lo integran las entradas de efectivo, como pueden ser las ventas de mercancía, cobranza a clientes, intereses ganados, o algún otro concepto, por otra parte están las salidas que la componen los gastos o erogaciones realizados a algún proveedor, o un pago a terceros, la finalidad con que se realiza este tipo de ejercicios es para tener de forma anticipada el dinero con el que contara la empresa al comenzar un nuevo periodo, y sobre esta base tomar decisiones que pueden ayudar a la empresa en gran medida a tener mejores resultados, por ejemplo, en el flujo realizado para MaxDeportes para este 2008, la carga contributiva fiscal por los nuevos impuestos, representa un gran desembolso de efectivo, y con este estudio anticipado se pueden buscar alternativas con la finalidad que se reduzca esa carga contributiva, otro aspecto que se observa en esta empresa es que las ventas no van a aumentar nada en relación con el ejercicio pasado, sólo se espera un incremento por la inflación de este año 2008, la cual se espera sea del 6% como mínimo, así mismo con esta información la empresa puede buscar innovar un producto, buscar otros mercados o mínimo tratar de disminuir los costos de producción para generar mayores utilidades, pero esas decisiones les tocara tomarlas al Consejo de Administración.

Otro aspecto que se determino en esta empresa es que le tocara pedir durante el ejercicio o al final de este un financiamiento, para poder soportar la gran problemática que esperan la mayoría de las empresa para este año que esta por comenzar, y por si fuera poco a partir de julio empieza a funcionar el impuesto del IDE (Impuesto de Depósitos en Efectivo) lo cual afectara en gran medida el flujo de efectivo de esta compañía, ya que la mayoría de sus ventas las realizan en efectivo, y por lo tanto cada vez que vaya a realizar un deposito mayor de \$25,000.00 le descotarán el 2% sobre el excedente, y sólo lo podrá compensar hasta la declaración anual del 2008, es decir hasta mayo del 2009, volverá a poder contar con ese dinero, por lo que se recomienda que se haga una buena planeación, fiscal, contable, financiera y administrativa, para optimizar al máximo los recursos.

## 4.6 PROPUESTA DEL PROTOCOLO FAMILIAR, EN LA EMPRESA MAXDEPORTES S.A. DE C.V.

### CONTENIDO BÁSICO:

#### 1. Familia

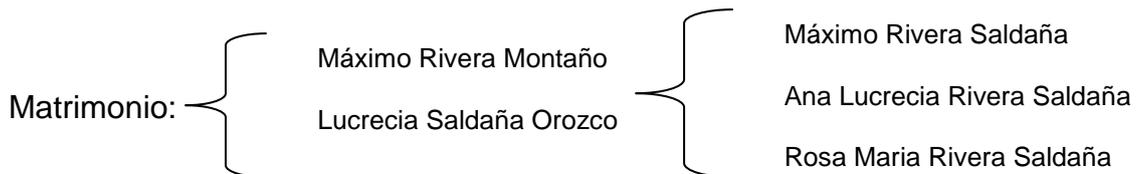
Miembros de la familia firmantes del protocolo

Los miembros encargados de firmar el protocolo familiar serán La presidenta del Consejo, Doña Lucrecia Saldaña de Rivera y sus hijos y miembros de la organización, Máximo, Ana Lucrecia y Rosa Maria Rivera Saldaña.

Generaciones

La empresa se encuentra en su segunda administración familiar, ya que la administración corre a cargo de la esposa del fundador y sus hijos, pero debido a las grandes diferencias que tienen, y a lo mal administrado que ha sido el negocio han decidido estandarizar sus ideas y ponerse a trabajar para bien de la empresa y por supuesto para toda la familia, además de dar un buen ejemplo a sus hijos ya que ellos también van a llegar a trabajar un día a la empresa y la relación es aun más difícil, es por ello que se les debe ir inculcando trabajar en equipo, para bien de la empresa.

Ramas familiares



#### 2. Historia de la empresa

Breve historia de la empresa familiar

La empresa denominada MaxDeportes S.A. de C.V. nació en el año 1963, cuando Don Máximo vio que en la Cd. de Morelia no se contaba con una tienda de playeras y artículos deportivos, su señora esposa, ahora Presidenta del Consejo, nos cuenta que ha su esposo le fue muy difícil construir lo que ahora es esta tienda, les era demasiado difícil y costoso además conseguir el material para fabricar las playeras, y fue hasta la

década de los setenta cuando el gobierno impulso el deporte y el negocio de Don Máximo fue agarrando fuerza, y empezó a abrir nuevos mercados como escuelas públicas y privadas que le mandaron a confeccionar los uniformes para sus escuelas.

#### Trayectoria generacional

Como pasa en todas las empresas mexicanas, el fundador es el encargado de llevar la administración de la empresa, así que don Máximo manejo su empresa hasta la muerte, después de su fallecimiento, sus herederos decidieron repartirse las acciones de la empresa en forma equivalente, es decir un 25% para cada uno, tomando el puesto de Presidenta del Consejo Doña Lucrecia Saldaña, Gerente Gral. Máximo Rivera, Gerente Comercial-Ana Lucrecia Rivera y Gerente Administrativo-Rosa Maria Rivera.

#### Hechos relevantes

En el año de 1984 la Empresa Max Deportes llega a sacar al mercado una playera con su marca, convirtiéndose entre las favoritas de los consumidores, es por ello que las escuelas y los clubes importantes se fijan en ellos para mandar hacer allí sus uniformes deportivos, así como otro aspecto importante para la empresa ocurrió hasta el año 1997 cuando dejan de rentar casas para producir sus productos y adquieren una bodega en la Ciudad Industrial de Morelia, de 800 m<sup>2</sup> con un valor de \$690,000.00 utilizando un crédito bancario otorgado por Santander Serfin.

#### Situación actual

La empresa cuenta con varios problemas principalmente de tipo familiar y de endeudamiento, la primera se debe a que el Gerente general no toma en cuenta las opiniones de las hermanas para tomar decisiones y debido a esto han tenido que sobre apalancarse, poniendo en riesgo el patrimonio familiar.

### 3. Valores

#### Valores y tradición en la empresa

La empresa tiene los valores y principios esenciales que le dan fortaleza y lograr todas metas y objetivos que se han ido trazando desde su aparición, es por ello que con la Honestidad, objetividad, Respeto, Responsabilidad y Ética, ha logrado ser para sus clientes la elección perfecta para adquirir sus artículos deportivos con mayor calidad.

#### Visión empresarial

A Corto Plazo:

La empresa tiene como visión seguir siendo una de las fábricas de deportes con mayor prestigio y calidad de la localidad, y por supuesto que sea administrada por los miembros de la familia.

A Largo Plazo:

La visión que la empresa proyecta a largo plazo es la estabilización de sí misma, y lograr abrir el mercado hacia las Ciudades más importantes del estado, así como a otros estados de la república mexicana.

#### 4. Órganos de gobierno

##### Consejo de Familia

El Consejo de Familia estará regido por un estatuto familiar el cual será firmado ante el Notario para que tenga mayor validez y peso entre los integrantes de este consejo, el cual integraran la Sra. Lucrecia Saldaña quien es la Presidenta del Consejo, así como los accionistas Máximo Rivero Saldaña, Ana Lucrecia Rivera Saldaña, Rosa Maria Rivera Saldaña, quienes decidirán sobre las decisiones familiares.

Principales temas a tratar:

- ◆ Definición de los intereses de la familia con respecto al negocio.
- ◆ Control familiar de la empresa
- ◆ Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia.
- ◆ Requisitos para la contratación de familiares
- ◆ Principios de actuación de familiares y trabajadores en la empresa

##### Junta General de Accionistas

Esté órgano también está constituido por los mismos miembros que en el consejo familiar, ya que son los únicos que tienen el poder de decisión en la empresa, así que cuando se reúna el Consejo Familiar, bien pueden tratar asuntos sobre la empresa.

Principales puntos de interés:

- ◆ Giros en los que les interesaría ingresar o evitar

- ◆ Política para el reparto de dividendos
- ◆ Diseño para el consejo de administración
- ◆ Decisiones sobre como mantener el control de la empresa en manos de la familia.
- ◆ Decisiones de carácter estratégico
- ◆ Evaluación de los consejeros y directores de la empresa

#### Consejo de Administración

El Consejo de Administración será el encargado de vigilar los intereses de los accionistas, pero como en esta empresa los mismos accionistas son juez y parte ya que ocupan los puestos direccionales de la empresa es conveniente que consulten expertos en la materia y lleguen a mejor toda de decisiones por el bien de la empresa y ellos mismos.

#### Principales puntos a tratar:

- ◆ Revisión de la marcha de la organización
- ◆ Formulación y aprobación de los planes estratégicos y la revisión del cumplimiento de sus objetivos.
- ◆ Aprobación de la gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros.
- ◆ Asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo.

#### Dirección General

El puesto de Dirección de la empresa es el más importante dentro de la misma, seguido de toda la estructura de los accionistas, sus decisiones pueden llevar a la cima o quiebra a cualquier empresa, en esta sociedad ocupa este puesto uno de los accionistas, por lo que se debe de considerar que toma en cuenta las opiniones de sus hermanas y su mamá para tomar las decisiones, aunque a veces esta situación puede causar mayores problemas debido al tipo de cultura que tenemos los mexicanos.

### 5. Incorporación a la empresa familiar

#### Normas y condiciones de acceso

Todo miembro de la familia que quiera permanecer a la empresa deberá en primer lugar tener la aceptación de todos los miembros del Consejo Familiar, tiene que tener los conocimientos y habilidades del departamento que va a desempeñar, será tratado como un empleado más de la empresa, y deberá seguir las ordenes de su jefe inmediato, se le pagara igual que al mismo trabajador que desempeñe el mismo puesto.

#### Formación

El miembro de la familia que quiera ingresar a laborar en la empresa deberá de contar con los conocimientos de dicho puesto avalado por un certificado de estudios o una constancia, deberá contar con experiencia mínima de un año en el mismo puesto que va a ocupar, si es del mismo giro que la nuestra mejor, ya que podrá aportar mayores ideas a la empresa, y por supuesto el hijo de algunos de los accionistas no será tratado como tal en la empresa, tendrá el mismo tratamiento que un empleado común.

#### Comité de Evaluación y nombramientos

Esté comité puede estar integrado por los miembros del Consejo familiar y jefes de los departamentos, esto con la finalidad de evaluar tanto el comportamiento y desempeño de los trabajadores y miembros de la familia que estén laborando en la empresa, y así evitar posibles problemas familiares dentro de la organización.

### 6. Remuneración y propiedad

#### Política de dividendos

Si la empresa genera dividendos a repartir, se analizara la situación financiera de la empresa, y se determinara si es conveniente repartir las ganancias o reinvertirlas en la misma organización, en está empresa parece no haber problema por el reparto de utilidades ya que los cuatro accionistas cuentan con el mismo porcentaje de acciones.

#### Valoración de participaciones

Se tomara en cuenta el desempeño de cada uno de los socios como trabajadores, para retribuirlos según su participación en el logro de los objetivos alcanzados, así para que sea justo y equitativo el desempeño físico e intelectual de cada uno, para con la empresa.

#### Transmisión de las participaciones

La transmisión de las participaciones se decidirá en las asambleas del Consejo Familiar, pero con la condición de que esté el puesto vacante o que realmente se necesite crear otro puesto debido al crecimiento de la

empresa, pero el que vaya a ocupar la plaza, deberá contar con los conocimientos y preparación para poderse desarrollar al máximo.

Cada socio podrá integrar dos de sus hijos a laborar en la empresa, siempre y cuando cumpla con el perfil para desempeñar el puesto, y sea justa y equitativa la participación de toda la familia en la empresa, y siempre serán familiares de línea directa con el accionista, no se le permitirá la entrada a ningún familiar político del accionista, para ocupar puestos gerenciales de la empresa.

#### Liquidez

Si en alguna ocasión la empresa se encuentra en problemas de liquidez, a tal punto que se vea en la necesidad de vender sus acciones, primero se ofrecerán entre alguno de los mismos accionistas para seguir conservando la empresa con el mismo nombre que el fundador le dio, y en segunda se puede vender solamente la mitad de las acciones, y así conseguir capital para levantar la empresa, en caso de que ya ninguno de sus miembros desee continuar como accionista de la empresa sólo así se podrá rematar la empresa, pero siempre cuidando que la empresa quede en buenas manos y que nos pueda pagar todo lo que se ha invertido en ella.

#### Normas de remuneración

La forma de remunerar a los accionistas será del mismo porcentaje para cada uno de ellos, debido a que toman las decisiones en común acuerdo tomando los riesgos que ello conlleva en forma solidaria, así que por eso los rendimientos que se generen por un logro obtenido se repartirán entre los cuatro de una forma equitativa.

#### Acceso y distribución de la propiedad

Ningún miembro del Consejo Familiar podrá tener acceso a los departamentos para meter a su familia a trabajar a la empresa, siempre se tendrá controlada esa situación mediante el consentimiento de todos los miembros, esto con la finalidad de que si va a entrar un familiar de alguno de los miembros de Consejo Familiar, desempeñe su trabajo de forma eficiente, y no vaya a resultar una plaga para la empresa.

### 7. Conducta empresarial y social

Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes

El compromiso que haya pactado uno de sus socios ante sus clientes, proveedores o empleados yo lleva a que los demás se hagan los ocisos y no respondan por ese compromiso, por lo que si uno de los socios se echa un compromiso, los demás le ayudaran a sacarlo adelante, ya que es la empresa la que quedaría mal ante terceros y no solamente la persona que se comprometió.

También es importante lo que haya pactado un empleado con alguno de los dueños, por lo que se recomienda que todo se pida por escrito, porque es de pésimo gusto y da una mala imagen que una persona te autorice algo, y llega la otra y te dice que no se puede cumplir tu petición, esto genera desmotivación al empleado, y hace ver a la empresa como desorganizada.

#### Directivos y ejecutivos no familiares

Los directivos y ejecutivos no familiares tendrán las mismas condiciones de participación en las decisiones operativas que los accionistas, pero siempre harán lo que se haya determinado ante las juntas realizadas ante el consejo de administración, que es el órgano donde se discutirán los problemas que la empresa enfrenta.

#### Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar

En caso de una separación de alguno (s) de los accionistas, la Presidenta del Consejo, Doña Lucrecia Saldaña será la que se quede con el nombre comercial de la empresa, y si alguno de sus hijos quiere poner otra fabrica del mismo giro tendrá que inventarse su propio nombre familiar.

#### Operaciones arriesgadas

Debido a que todas las situaciones de la empresa se discuten en alguno de los consejos antes mencionados, se supone que a la solución que lleguen estarán de acuerdo todos o la mayoría de los accionistas, por lo que realizar una operación arriesgada ya saben de antemano las consecuencias y costos que les puede acarrear.

## **ASPECTOS CRÍTICOS PARA EL FUTURO DE LA FAMILIA**

### **A) SUCESIÓN**

1.- ¿Cómo garantizar la seguridad financiera de los que se retiran?

Debido a que su salario con el que cotizaron en la empresa durante el tiempo que cotizaron en el seguro, su pago por jubilación será considerablemente bueno, así que a eso se le puede agregar una cantidad "x" de las utilidades mensuales y así determinar su pago al que se vaya retirando de la empresa.

2.- ¿En qué tipo de actividades estarán involucrados una vez retirados de la empresa?

Se les puede pedir su apoyo para la toma importante de decisiones, ya que de ellos también dependerá su situación económica.

3.- ¿Cómo elegimos al próximo Consejero Delegado de la empresa?

Se debe de tomar en cuenta la capacidad y tiempo que lleva trabajando en la empresa, y lo más conveniente es que se lleve a cabo por medio de votación

donde puedan participar todos los integrantes del Consejo Familiar, y ellos decidan quien será el nuevo Consejero.

4.- ¿Cuándo debe empezar la transición generacional?

Como la familia crece más rápido que la empresa, lo más idóneo es que allá transición cada vez que así lo vean necesario los miembros de la empresa, pero lo más conveniente para la empresa es que entre más duren los jefes Directivos mayor será la estabilidad de la empresa, y más seguridad proyectara a los clientes y proveedores.

5.- ¿Qué distribución de la propiedad es la más adecuada para la dirección efectiva de la compañía después de la sucesión?

No hay distribución perfecta en la empresa, debido a que todas son diferentes, esto dependerá de la capacidad profesional que tengan los miembros de la familia, pero lo más conveniente es que sea de forma equitativa para todos los miembros del Consejo, ya que así habrá menos problemas tanto en la familia como en la empresa.

## **B) INCORPORACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR**

1.- ¿Cómo decidimos que miembros de la familia entran en la empresa?

Los miembros que entren a laborar en la empresa, serán aquellos que tengan la capacidad intelectual y experiencia en el campo, y que además exista un área vacante para el puesto que va a desempeñar.

2.- ¿Qué preparación se requiere para entrar?

Profesionalidad tanto para trabajar con los miembros de la familia, como con otras personas que también laboran en la compañía, tener los conocimientos del puesto, haber desempeñado la misma función en otra empresa.

3.- ¿Cómo se determina el cargo y la responsabilidad en el momento de la incorporación? El cargo y responsabilidad se determinaran tomando en cuenta la edad, y la importancia que tiene el puesto para la empresa, así como la profesionalidad de la persona para cumplir con sus tareas, y con el paso del tiempo irán aumentando sus responsabilidades.

4.- ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia empleado no funciona correctamente?

Lo más conveniente es someterlo a votación, y si lo que más conviene es retirarlo de la empresa hacerlo, esto le traerá mayores beneficios tanto a la empresa como a los miembros de la familia.

5.- ¿Permitimos entrar a las esposas y familiares políticos trabajar en la empresa?

Lo más conveniente es el no permitir que estas personas se desempeñen dentro de la empresa familiar, creo que son más los problemas que acarrear que beneficios, y sobre todo las mujeres que a veces no comprenden el porque sus esposos ganan menos que sus cuñados, o que todo lo creen injusto, y por el otro lado tampoco es conveniente que los esposos de la hija del fundador entre a trabajar a la empresa porque por lo general llegan queriendo mandar a todo el

mundo e imponer sus ideas, que a veces no son las más adecuadas, y si traen consigo muchos problemas con la familia, por lo que se determina rotundamente que los esposos y esposas de los accionistas no laboren dentro de la empresa.

### **C) REMUNERACIÓN Y PROPIEDAD**

1.- ¿Cómo evaluamos y remuneramos a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

Se remunerara a los familiares que trabajan dentro de la empresa según sus aportaciones y desempeño en el área donde laboren, se recomienda que si va a entrar a trabajar el hijo de alguno de los dueños entre a un departamento donde sea supervisado por un jefe inmediato y este de detalle sobre todo lo que hace durante la jornada de trabajo.

2.- ¿Quién puede tener acciones de la empresa?

Las acciones deberán heredarse en forma directa entre los descendientes del accionista, en caso de que alguno de ellos no hubiera procreado hijos, se pasaran las acciones entre los únicos accionistas actuales los cuales se las dividirán proporcionalmente, esto con la finalidad de que la empresa no pierda su carácter familiar.

3.- ¿Qué compensaciones se les concede a los accionistas familiares?

Viaje por su desempeño en la empresa durante el año  
Bono por productividad

4.- ¿Quién participa en las decisiones financieras de la empresa familiar?

Tendrán derecho a participar en las decisiones financieras los integrantes del consejo Familiar, así como los familiares que ya se hayan retirado y hayan permanecido alguna vez a este órgano, siempre y cuando las decisiones a tomar vayan a repercutir en forma trascendental en la empresa y pongan en riesgo a la empresa.

### **D) ARMONÍA FAMILIAR**

1.- ¿Cómo afrontamos los conflictos entre las distintas generaciones?

Esto es algo muy común que se da en este tipo de empresas, lo más conveniente es que exista una buena comunicación entre todos los miembros de la empresa que trabajan en la compañía, para evitar malos entendidos, y se rompan las relaciones tanto familiares como empresariales.

2.- ¿Cómo manejamos los conflictos entre hermanos?

Se someterán a discusión todos los conflictos que existan, y se les dará solución en la junta del Consejo Familiar o Consejo de Administración según sea el caso, para evitar las confrontaciones entre los hermanos y así se haga lo que la mayoría decida.

3.- ¿Cómo enseñamos a los familiares políticos las características y la tradición del negocio familiar?

El esposo o esposa será el encargado de hacerle sentir amor por la empresa a su pareja, asiéndole saber que es un orgullo para toda la familia el que su padre haya sido el fundador de tan importante empresa y le gustaría saber que el o ella también siente la misma admiración por la empresa como él.

4.- ¿Quién liderará y enseñará las costumbres y actividades familiares a las nuevas generaciones?

En primer lugar se debe de inculcar en el seno familiar el amor por la empresa, después se ira involucrando poco a poco hasta que le interese o no pertenecer a ella, y seguir con la tradición de la empresa, ser administrada por miembros de la familia.

5.- ¿Cómo se toman las decisiones familiares futuras?

Por medio del consejo Familiar, son los únicos que tienen voz y voto para tomar las decisiones, y como vayan integrándose miembros de la familia también tendrán derecho a participar en las decisiones que se tomen.

## **E) RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

1.- ¿Cómo ayudamos a los miembros de la familia en sus necesidades financieras o de carrera? Esta es una decisión muy difícil de tomar, y la más importante de nuestras vidas, ya que de ella dependerá el como ser de cada quien, para esto cada individuo deberá seguir sus instintos vocacionales y hacer lo que realmente les guste, porque si algún miembro de la familia es obligado a estudiar una carrera, para poder desempeñar el mismo puesto que él en la empresa, esta en un gravísimo error, ya que para desempeñar uno de estos puestos se necesita tener pasión a parte de tener los conocimientos, ya que son puestos muy pesados y hasta frustrados, que si llegas a perder el control puedes pasártela muy mal el resto de tu vida.

2.- ¿Que sucede cuando algún miembro de la familia rompe los acuerdos a los que se ha llegado?

Será sometido a evaluación, y si es conveniente para la empresa y así lo deciden los miembros del consejo, será expulsado de la empresa.

3.- ¿Que tipo de información financiera se facilita y entre que miembros de la familia?

Toda la información financiera que le sirva para el mejor desempeño de su trabajo, siempre y cuando la requiera de apoyo para elaborar planes y vayan a traer un beneficio a la empresa, y entre que miembros, pues los que estén dentro del Consejo Familiar, o bien si ocupa una Gerencia dentro de la Organización y requiere Información Financiera también se le puede proporcionar.

4.- ¿Cómo se apoyan las ideas empresariales de los miembros de la familia?

Sometiéndolas a valuación por el consejo de administración, y determinar el costo-beneficio, y si es conveniente para la empresa aplicarla de forma correcta, para alcanzar los logros previstos.

5.- ¿Cómo nos enfrentamos con la imagen pública y la responsabilidad social las familias exitosas? A las familias exitosas siempre nos exigen más, que las que no lo son, siempre tenemos la responsabilidad de apoyar a los que menos tienen, eso deja buena imagen ante terceros y nos abre nuevas puertas para hacer nuevos negocios.

## **F) PROCESO DE PREPARACIÓN**

1.- ¿Cómo hacerlo?

Esté proceso será llevado a cabo por miembros del Consejo familiar y el Notario Público, para que los miembros de la familia le tomen mayor seriedad e importancia que se merece ser tratado el protocolo.

2.- ¿Cuándo empezar a tratar el tema?

Inmediatamente, ya que entre más rápido se involucren en el tema, más sencillo se les hará aplicarlo, cuando tengan que enfrentar algún tipo de carácter familiar y/o empresarial, es por ello su importancia se ser implementado en la empresa de forma acelerada, pero cuidando todos los detalles posibles.

3.- ¿Quiénes participan y lo lideran?

Prácticamente participaran todos los miembros del Consejo Familiar, como hasta ahora esta integrado (Doña Lucrecia Saldaña, Máximo, Ana Lucrecia, Rosa María Rivera Saldaña), además cuando se tomen decisiones sumamente importantes o delicadas será firmado el documento ante Notario Público, Para tener carácter legal, si uno de sus miembros llegará a incumplir su palabra, otros que también podrán participar, pero en menor proporción, o sólo para dar orientación, o estrategias a seguir para el bien de la empresa, son los asesores internos o externos de la compañía.

## **G) PLAN DE CONTINGENCIA**

1.- ¿Que se habría de hacer ahora para hacer frente a posibles situaciones imprevistas?

Lo que se hará de ahora en adelante es llevar a cabo y de forma eficiente las asambleas a las cuales se convoque tanto a los accionistas, como a los ejecutivos importantes de la asociación, para que rinda los beneficios esperados, y que se tome en cuenta a todos los integrantes del Consejo.

2.- ¿Qué se habría de hacer ahora para tener un Plan de contingencia?

Es conocer de forma predeterminada hacia donde va la empresa, que queremos como familia y como empresarios de la misma, y así se podrán realizar todos los proyectos que se quieran alcanzar a corto y largo plazo, eso si cuidando la estabilidad de la empresa y sus servidores.

3.- ¿Temas que deberían analizarse?

Los temas que han de tratarse serán los mismos que se habían mencionado con anterioridad en el tema 4, donde se habla de los órganos del gobierno, además de tratar temas o problemas que vayan surgiendo sobre la marcha, esto con la

finalidad de no dejar nada suelto, y que cuando se quiera solucionar ya sea un problema mayúsculo, y le acareé mayores problemas a la Sociedad.

4.- ¿Qué hacer ante la muerte del Presidente de la compañía?

Cuando llegue el desenlace final de Doña Lucrecia Saldaña, los hijos y socios de la compañía se repartirán proporcionalmente el número de acciones en forma equitativa, pero se deberá de nombrar un Presidente, por medio de una votación interna entre todos los miembros del consejo familiar, todos tendrán la posibilidad para postularse como Presidentes del Consejo, y bien pueden estar rotando el puesto cada 5 años o más, con la finalidad de que se alcancen los proyectos que se tenían planeados, la idea de que se cuente con un Presidente en la Compañía, es además de cubrir eventos importantes, es para tomar la decisión final cuando el resto de la familia tenga muchas diferencias para la toma de una decisión.

5.- ¿Qué hacer ante la muerte del sucesor potencial?

En caso de que el sucesor perezca antes de la Presidenta del Consejo, está tendrá que decidir quien le será ahora su sucesor, y establecerá las nuevas bases sobre las que ahora se ha de regir la compañía.

## **PREÁMBULO**

Los miembros de la FAMILIA Rivera Saldaña que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa "MAXDEPORTES, S.A. DE C.V" que fundó Máximo Rivera Montaña, casado con Lucrecia Saldaña Orozco, en 1963, y que hoy en día es la Presidenta del Consejo de la Compañía.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia. Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa mas reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

## **ARTICULO 1º. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

### **A. Ámbito subjetivo**

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no la hayan suscrito.

1.2 Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la Familia que mediante la adquisición de participaciones de la Empresa se conviertan en miembros del Grupo Familiar.

1.3 Los miembros del Grupo Familiar adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la Empresa por miembros

de la Familia mediante negocios jurídicos inter-vivos o mortis-causa exija de los adquirentes el compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

1.4 Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.5 Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

1.6 En particular, los miembros del Grupo Familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad o sociedades cabeceras una prestación accesorio que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar y su incumplimiento inhabilite al socio para ejercer su condición social.

## **B. Ámbito objetivo**

1.7 Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.

1.8 Quedan también sujetos los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad o sociedades cabeceras sobre otras entidades.

1.9 Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al Grupo Empresarial al ser adquiridas o constituidas por alguna de las entidades del Grupo.

1.10 Quedarán también sujetos al Protocolo los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la Empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.

1.11 Excepcionalmente, quedaran desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la Empresa distribuya a los miembros del Grupo Familiar, salvo cuando la Junta de Socios expresamente decida afectarlos.

## **ARTICULO 2º. VALORES**

### **A. Cultura y Tradiciones**

2.1 La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones pero no como un legado rico e inamovible sino

evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

2.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.

2.3 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias. Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la Empresa.

2.4 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

2.5 En aras a conseguir que los hijos tomen contacto con la Empresa Familiar y conozcan sus actividades, los padres, concretamente el cónyuge perteneciente al Grupo Familiar, podrán enviarlos a que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas durante el periodo estival y en general, de vacaciones.

2.6 Los miembros del Grupo familiar, con la participación de la Familia, editarán un texto consensuada en el que se recoja la historia narrada de la Empresa y de la Familia incluyendo la mención de los valores más significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la Familia.

## **B. Unidad y consenso**

2.7 Las decisiones se adoptaran buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la Empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

2.8 No obstante lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en pública o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyaran incluso por quienes no las hubieran secundado.

2.9 Si las diferencias existentes en el seno del Grupo Familiar afectaran de manera relevante a la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incómoda la toma de decisiones en la Empresa y esta situación se consolidara después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el Grupo Familiar dedicara sus mejores esfuerzos para adquirir o hacer adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

### **C. Profesionalidad y solidaridad**

2.10 La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para el accionista.

2.11 La Empresa tomara en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

2.12 El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la Familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la Familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan, no tendrán derecho a obtener ésta ayuda.

### **D. Liderazgo y transparencia**

2.13 La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.

2.14 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

## **ARTICULO 3º. EL CONSEJO DE FAMILIA**

3.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

3.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por la siguientes miembros: los Fundadores, los cabezas de Rama Familiar y tres personas ajenas al Grupo Familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros del Consejo de Familia.

Los Fundadores formaran parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función.

Los Cabeza de Rama Familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la Familia que elijan entre los requisitos que en el siguiente apartado se indican. Los Cabeza de Rama Familiar formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes que ejercerán mientras lo disponga el Cabeza de Rama Familiar que los hubiera designado).

Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, al objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

**3.3 Requisitos para ser miembro.** Podrán acceder al Consejo de Familia. Además de los Fundadores, los Cabezas de Rama Familiar y las tres personas ajenas al Grupo Familiar, los miembros de la Familia en quienes concurren y se mantengan las siguientes condiciones.

- a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b) Estar en posesión de una diplomatura o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.
- c) Si en alguna Rama Familiar no existiera Cabeza de Rama Familiar o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.
- d) No formar parte, al mismo tiempo, del Consejo de Administración.

**3.4 Funciones específicas.** Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A título orientativo se pueden enumerar las siguientes:

- a) Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.
- b) Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de la Empresa, le debe presentar el Consejo de Administración.
- c) Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formulase la Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.
- d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el Protocolo y en el Fondo para la Financiación de Programas Educativos

e) Supervisar y proponer al Consejo de Administración la realización de practicas laborales dentro del Grupo par parte de la Familia o sus descendientes.

3.5 El Presidente. El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Presidente quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar a la persona que deba asumir la Presidencia, ejercerá de Presidente, durante un periodo de dos años, el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como Presidente. Transcurrido dicho periodo, el Presidente cesará y quedara nombrado como tal quien le siga en edad de entre aquellos que no hubieran ejercido. Y así sucesivamente, hasta que el Consejo por unanimidad tome otra decisión.

3.6 El Secretario. El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 2/3, un Secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Secretario quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa o Presidente del Consejo de Familia. A falta de acuerdo se seguirá el procedimiento de nombramiento rotatorio establecido en el párrafo 4.5.

3.7 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Presidente o lo soliciten dos, al menos, de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán validas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El Presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

3.8 Quórum y representación. Las reuniones quedarán validamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Sólo será valida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

3.9 Debates. El debate de las reuniones estará dirigido par el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo

3.10 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el Presidente o dos miembros del Consejo, podrán

establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de 2/3 para su aprobación.

3.11 Representación y ejecución de acuerdos. El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas. El Presidente podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del Consejo de Familia siempre que la sustitución se formalice por escrito y se indique en ella el plazo de duración.

## **ARTÍCULO 4º. COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS**

4.1 Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

4.2 Integrantes. El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por el Consejo de Familia y en su defecto serán tres de las cinco personas externas que formen parte del Consejo de Administración. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la Familia.

4.3 Carácter discontinuo de su labor. El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

## **ARTÍCULO 5º. CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO.**

5.1 Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

5.2 Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

5.3 Cónyuges. Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la Familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la Empresa.

5.4 Condiciones de acceso. Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

- a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.
- c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.
- d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.
- e) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejero Delegado y aprobada por el Consejo de Administración con la opinión favorable del Consejo de Familia.
- f) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

5.5 Prácticas. Los miembros de la Familia menores de 26 años podrán hacer prácticas laborales en establecimientos de la Empresa conforme a las pautas y normas que establezca el Consejo de Administración y siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

5.6 Deberes éticos. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

5.7 Retribución. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

## **ARTÍCULO 6º. PRINCIPIOS GENERALES.**

6.1 La política económica del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

a) La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

b) La subsistencia económica del Grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la Empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo o servicios profesionales, ya sea como retribuciones derivadas del capital, por lo que sus miembros tendrán otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma.

c) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

d) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

e) Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre si con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

f) El Consejo de Administración y la Dirección General de la Empresa asegurarán que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz.

g) Cada año, el Consejo de Administración de la Empresa Familiar efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las plusvalías intrínsecas de los activos afectos al negocio. Dicha valoración será sometida a la verificación de los auditores de la Empresa Familiar. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

## **ARTÍCULO 7º. ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES**

7.1 Derecho de preferente de adquisición. Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferente de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la Rama Familiar cuyo integrante deseara vender la participación o parte de la misma, luego será la propia Empresa la que gozará del derecho de preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

7.2 Excepciones. No será de aplicación el régimen de transmisiones sujetas al derecho de preferente adquisición cuando la transmisión sea inter – vivos o mortis – causa o se efectúe a favor de un ascendiente, descendiente, o cónyuge o se ceda el usufructo sin transmisión de los derechos de voto a favor del cónyuge no separado, o la cesión tenga lugar a favor de una entidad en la que el transmítete,

individualmente o en unión de los parientes citados, posea una participación del 75% de su capital, computada en términos económicos y de voto-

7.3 Derecho de salida conjunta. Cuando ni la Empresa ni los miembros del Grupo Familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del Grupo Familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

7.4 Subsistencia del Protocolo Familiar. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

## **ARTICULO 8º. CONCESIÓN DE GARANTÍAS Y PRÉSTAMOS**

8.1 Avales y garantías. Los miembros del Grupo Familiar desaconsejan vivamente otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengan obligadas por las Leyes. Con mayor razón. Resulta absolutamente desaconsejada la prestación de avales a favor de terceras personas.

8.2 Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

## **ARTICULO 9º. DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

9.1 Respeto. Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso empresarial. Constituye un firme compromiso del Grupo Familiar el establecimiento en la Empresa de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

9.2 Formación. La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la Empresa como guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. Por ella, el Grupo Familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, comercialización y distribución.

9.3 Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de la

plantilla ni entre estos y la Empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados por las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

## **ARTICULO 10°. ADHESIONES AL PROTOCOLO**

10.1 Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

El contenido sobre este Protocolo Familiar a sido obtenido de la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, debido a que los Españoles han tomado muy en serio el estudio de la continuidad de las empresas familiares y es el que mejor se adapta a las necesidades de las empresas mexicanas es por ello que me permití dejarlo tal y como ellos lo manejan ya que me parece de un contenido excelente, sólo para apropiarlo a la empresa a la cual se someterá en prueba en el caso practico, la pag. De donde fue obtenido este protocolo es <http://www.efamiliar.org/articulos/3/>

#### **4.7 IMPACTO DEL IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA UNICA Y EL IMPUESTO DEL 2% SOBRE LOS DEPOSITOS EN EFECTIVO**

No cabe duda que este año 2008 que esta por comenzar, viene muy fuerte por todos lados, y en lo económico mucho más, ya que estos nuevos impuestos que ha aprobado el Congreso de la Unión, el 01 de Octubre del 2007, pegan a todos los sectores, a los que estén y no estén registrados en el RFC, (Registro Federal del Contribuyente), a los asalariados, a los pequeños contribuyentes, a los grandes empresarios, e inversionistas, así como a los conocidos como agapes (agricultores, ganaderos y pesqueros), es decir estos dos nuevos impuestos vienen a recaudar impuestos por todos lados, ahora si, parece que nuestros queridos gobernadores implementaron un impuesto de la que no queda otra más que pagar, y ¿si no tienes?, pues te embargarán tus bienes y hasta la cárcel puedes ir a dar, por lo cual no cabe duda que este año que esta por comenzar, va a ser uno de los más duros para los mexicanos, donde creo que financieramente va a ser uno de los peores años para el publico inversionista, además de que se espera una inflación anualizada del 6%, por lo que se espera una situación muy critica para todo el país.

Se dice que el Impuesto Empresarial a Tasa Única, (IETU), llevo para quedarse, y puede ser que si, debido a que los empresarios podrán acreditar el ISR efectivamente pagado contra el IETU durante el ejercicio, asimismo el Impuesto del Impuesto a Depósitos en Efectivo (IDE), serán acreditados contra ISR O IETU, o en su caso, se podrá pedir la devolución, pero siempre y cuando los Estados financieros de la compañía a la cual se le haga la devolución sea dictaminada, por Contador Publico Certificado, de lo contrario no será sujeto de devolución.

Se menciona que el IETU llevo para quedarse, se ha propuesto que se van a analizar los recursos recaudados por este impuesto, y dejarlo de lleno para el año 2011, y así mismo desaparecer el ISR, que como ya se menciono podrá ser acreditado contra IETU, siempre que ya sea pagado.

## PROPUESTAS

Las propuestas van encaminadas para lograr la eficiencia en las empresas familiares, la primera de ellas sería que se organicen de una forma eficiente y que cumpla cada uno de los miembros su función, en los diversos tipos de Consejos que hay en este tipo de empresas ya sea el (Familiar, Administrativo, Accionistas, etc.) siguiéndole a este la implementación del Protocolo Familiar, donde se regularán todas las funciones de la familia, y que ningún miembro debe pasar de alto, es como el código de honor, y el que lo incumpla será sujeto de una sanción, que marque el mismo protocolo familiar, este tipo de documentos es una novedad para los mexicanos, pero de seguro tarde o temprano será obligatorio hacerlo, debido a que está comprobado que tiene mayor probabilidad de subsistir una empresa que está regida por un documento que marca los lineamientos a seguir a los miembros de familia, que a una empresa que está toda desorganizada, y que aceptan a trabajar hasta el más flojo de la familia, con un sueldo que no desquita, el protocolo es parecido a la visión y misión que llevan algunas empresas, es cierto que todas las empresas deben de tener una visión a largo y corto plazo, así como metas preestablecidas, pero algunas compañías sólo lo hacen por cumplir con el requisito y otras sin embargo lo hacen con la finalidad de hacerlas cumplir, y cuando las cumple se plantean otras de mayor dificultad, pero están seguros que las pueden alcanzar, ya que es algo que se ha propuesto, sin embargo las compañías que tienen su visión, y metas por cumplir el requisito, no saben hacia donde se dirige la empresa, si logran una operación importante es porque son buenos negociadores, pero si tienen malos resultados, culpan al gobierno, las crisis, los clientes o a las compañías extranjeras, pero nunca ven sus errores, y no saben que les va bien o mal, porque simplemente no saben hacia donde van, así de fácil es la implantación del protocolo familiar, si quiere el fundador que su empresa persista a través de los años tiene que empezar por educar a sus hijos, a que le tomen cierto valor y que se sientan orgullosos por la empresa, y solo así, podrá ver a sus hijos y nietos operando la empresa.

Siguiendo con el Capital de Trabajo, la mejor manera de tomar decisiones es analizando los Estados Financieros, y sobre esos hacer proyecciones, la mayoría

de los empresarios sólo elaboran los estados financieros por que son la base para determinar los impuestos y cumplir con el fisco, y se olvidan de la parte financiera, la parte que les puede hacer que generen mayores utilidades en un plazo más corto, y utilizando los mismos recursos, no se necesita otra cosa, más que la combinación de varias herramientas para generar una buena rentabilidad en cualquier negocio, por lo que sugiero que todo empresario que quiera generar más flujo de efectivo se concentre en el capital de trabajo, lo analice utilizando las técnicas de razones financieras, o de por cientos integrales para el estado de resultados, y determine cuanto tarda en recuperar su cartera de clientes, cuanto tarda en pagarle a sus proveedores, cual es la rotación de su inventario, es incongruente el que una empresa tengan la mayor parte de sus activos en el almacén, esto no genera más que un gasto, ya que se ocupa el espacio de la bodega en mercancía, que llega hasta desperdiciarse o ser obsoleta, en vez de que se ocupe en algo más rentable, es a lo que nos ayudan las razones financieras, cuando sabemos interpretarlas de una manera eficiente, una cosa que se debe tener siempre a la mano son nuestras políticas para otorgar crédito a un cliente, cualquier persona que venga a la organización a pedir crédito, deberá de ser sujeta a una averiguación previa de su estabilidad económica, y si puede ser sujeto a crédito o no, no importa el valor de lo que quiera pedir, sino que más vale no perder nada a perder poquito por una mala evaluación del cliente, y es que la cartera vencida de clientes a veces es lo que lleva a muchas compañías a la bancarrota, debido a que de poquito en poquito se va acumulando el crédito, y en un momento dado, la empresa ya no tiene efectivo para pagarle a sus proveedores, por lo cual es muy importante que se analice esta situación.

Por tal motivo es que en cada empresa se cuente con un analista financiero, aparte del contador, para que le ayude a los accionistas a tomar decisiones y la empresa prospere de una manera más eficaz y más sólida, ya que debido a que el contador tiene que hacer un sinnúmero de actividades, determinación de pagos, elaboración de nominas, y muchas cosas más, no le da tiempo para analizar los estados financieros de forma detallada, y por lo tanto deja ir estas ventajas, que son oro molido para el que si las sabe aprovechar.

## CONCLUSIONES

Hemos analizado a fondo la situación de las empresas familiares, y todas parecen estar contagiadas por la misma enfermedad, el amor a la familia, y el pensar que la empresa va a sostener a todas las generaciones que vayan surgiendo a través del tiempo, utilizando los mismos recursos, y métodos que se utilizaron desde el principio en la misma organización.

El primer problema que se observa en este tipo de empresas es que las remuneraciones a los miembros de la familia que operan la empresa, van más allá de lo que realmente se merecen por operar en ese puesto, otra de las causas de quiebra de estas organizaciones, es la disputa por el poder, debido a que todos quieren ser los jefes únicos, y no quieren que se les llamen la atención por los errores cometidos, y mucho menos llegan a dar informes sobre lo que hace su departamento, lo que le acarrea grandes pérdidas a la empresa, hasta llegar al declive, y fracasar, es por eso que en México, y toda Suramérica existe un elevado índice de empresas familiares que desaparecen en el primer año de su creación, otras no pasan a la segunda generación, y menos del 5% llegan a ser operadas por los miembros de la tercera generación, y esto sólo se logra cuando los miembros de la compañía han logrado una profesionalización máxima, y todos saben hacia donde se dirige la empresa, plantean los problemas en una mesa, y se hace lo que la mayoría cree conveniente, primero para la subsistencia de la empresa, y después siguiendo sus intereses personales, de ellos y de la familia, para que una empresa familiar pueda perdurar con el paso del tiempo, la mejor manera es implementando el protocolo familiar, y este tenga validez legal, para que lo respeten todos los miembros de la familia, en este documento redacta de forma sencilla y clara que es lo que se debe de hacer en cada situación que presente la familia, además de que una de las obligaciones de este documento, es de que se les inculque a los hijos el amor al negocio desde pequeños, con la finalidad de que se sientan orgullosos por el negocio de la familia y quieran pertenecer a él cuando sean grandes, otro aspecto muy importante que maneja, es el ¿qué hacer ante una posible contingencia?, con el paso del tiempo se pueden dar situaciones en que se ponga en riesgo la integridad de la empresa o

de la familia y este documento tiene como finalidad de resolver esos problemas, otro aspecto que es muy importante es el de cuantos miembros por familia pueden pertenecer a la empresa, que nivel de estudios tiene que tener el interesado, y otra más importante, que si existe el puesto vacante para que se pueda integrar a la compañía, ya que es otro de los defectos de estas empresas que se inventan puestos con tal de que el hijo del gerente trabaje en la compañía, y lo peor de todo es que le pagan un sueldo exorbitante por algo que no beneficia ni a la empresa ni a nadie, otro aspecto además de importante muy interesante, es el no integrar familiares políticos familiares a la empresa, ya que estos por lo general acarrearán más problemas que beneficios, y mucho más tratándose de mujeres, ya que la mayoría de las veces no alcanzan a comprender el porque sus cuñados ganan más que sus esposos, y los empiezan a llenar de ideas, y esto por lo general siempre termina mal, así como también hay esposos de las socias de la entidad, que llegan ocupando un puesto administrativo, y por ser el cónyuge de una de las socias, ya quiere mandar a todo mundo, y quiere imponer sus ideas en la organización, lo que también es demasiado problemático para el resto de los trabajadores, y a la socia no le trae más que problemas con el resto de la familia, por eso la mejor solución para evitarse todo ese tipo de problemas es no admitir ante ninguna circunstancia a este tipo de empleados en una empresa familiar.

Uno de los aspectos a considerar en el Capital de trabajo, es sin lugar a dudas el flujo de efectivo mes a mes, es incomprensible que en estas fechas todavía ninguna empresa realice un flujo de efectivo, es la forma más sencilla de conocer cuanto es lo que efectivamente se está generando durante un periodo determinado, y sobre ese punto tomar decisiones importantes, como el invertir, mejorar los sistemas de ventas, comprar menos productos, si la empresa es factible de crédito o no, o más bien, hasta cuanto se puede endeudar la entidad, sin que afecte su capacidad de pago, y ponga en riesgo su estabilidad, estas y muchas incógnitas más se pueden resolver aplicando un sencillo flujo de efectivo, ya sea mes por mes, o mínimo uno bimestral, si a esto le agregamos que se realicen análisis financieros de los estados financieros estaríamos hablando, que se tendrían las herramientas mínimas para tomar mejores decisiones, y no tener problemas de sobre apalancamiento, de pago a terceros, con el fisco, se

conocería realmente cuantos son nuestros ingresos por ventas y cobranza, cuanto es el mínimo que se necesita tener en efectivo para hacer frente a nuestras necesidades inmediatas, así como cuanto tiempo se tarda en recuperar la cartera de clientes, y con cuantos días contamos para hacer el pago a los proveedores y terceros, si se conociera esto, las empresas no tendrían todo su dinero en una cuenta de cheques, que no les ofrece ningún rendimiento, y por el contrario, les cobra comisiones por el mínimo movimiento, y hasta por el uso y goce del servicio y cuenta, en vez de invertir el sobrante en una cuanta que nos de a ganar por lo menos lo de la inflación generada en ese periodo.

Otro beneficio que ofrece el flujo de efectivo, es que conoces en forma exacta lo que hay que pagar de impuestos de cada periodo, y esto ya es una doble ventaja, ya que para el 2008 la implementación de los impuestos como es el Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU), y el Impuesto de Depósitos en Efectivo (IDE), vienen a afectar en gran medida nuestro flujo de efectivo, las utilidades de la compañía, pareciera que el gobierno quisiera que se trabajara para ellos, la verdad creo que va a aumentar el desempleo en gran consideración, ya que se ve que muchas empresas no van a poder con la carga fiscal que se espera, ya que los gastos fijos van cada día aumentando, y los salarios no aumentan nada comparados con todo los productos básicos que se tienen que adquirir, así que para este año que esta por comenzar, parece que no les va a quedar otra salida a los inversionistas que salir a invertir a otro país donde los impuestos sean menores, y a los que no puedan, tendrán que buscar todas las formas posibles para pagar lo menos posible de impuestos, y poder sostenerse hasta que las cosas vuelvan a equilibrarse, pero creo que se espera otra crisis para los mexicanos.

## BIBLIOGRAFÍA

BELAUSTEGUIGOITIA, Rius Imanol, Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y consolidación, 1ra. Ed. México, Editorial McGraw-hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. marzo, 2005.

GALLO, Miguel Ángel. "La empresa familiar 7: Consejos de Administración".

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico. McGraw-Hill Interamericana, México, 2003.

LANSBERG, Ivan "Succeeding Generations". Lesson 4.

C.P. Y M.A.E. MADROÑO, Cosío Manuel Enrique; Administración Financiera del Circulante, 3ra. Ed. México, Editorial Instituto Mexicanos de Contadores Públicos, A.C.

MORENO Fernández Joaquín, RIVAS Merino Sergio; La administración del capital del trabajo, 1ra. Ed. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, mayo 1997

PERDOMO, Moreno Abraham, Administración Financiera del capital del Trabajo, Editorial Thomson, México, 2000

POZA, J. Ernesto, et, "La Empresa Familiar por Dentro", editorial Thomson, España, 2004

VAN Horne, James, Fundamentos de Administración Financiera; Editorial Prentice Holl Hispanoamérica SA: 1994.

WESTON, J. Fred, Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I, (s.e.) 1994

HERNÁNDEZ Ibarra Juan, Tesis, “la administración del capital del trabajo en el hotel los tres reales de Uruapan mich., 1996

LÓPEZ Álvarez Alejandro Isai, Tesis, “Administración Financiera del capital del trabajo en un empaque de aguacate, empresa de la cd. de Uruapan, mich.” 1999

MENDOZA Kivera Verónica, Tesis, “administración del capital del trabajo, de un empaque exportador de aguacate”, 1992

PULIDO Hidalgo Salvador Ulises, Tesis, “Administración del capital del trabajo, en una microempresa dedicada a la compraventa de zapatos y ropa infantil, de la cd. de Uruapan, mich.” 1996

“Normas de Información Financiera” del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1ra. Ed. México, 2006

Seminario de estrategias para estructurar y desarrollar empresas familiares, impartido por el C.P.C. Santiago Pacheco del Río

Dirección electrónica: <http://www.efamiliar.org/articulos/3/>

Obtenido el 17 de febrero 2007 por “pequeña empresa” autor Ivan Thompson

Dirección-electrónica:

[http://www.fondesco.df.gob.mx/doc\\_interes/detalleDocumento.html?id\\_documento=17](http://www.fondesco.df.gob.mx/doc_interes/detalleDocumento.html?id_documento=17),

Dirección electrónica: <http://www.laempresafamiliar.com/faq/index.php>

Administración del capital del trabajo e instrumentos de inversión

Campus San Rafael

Dirección electrónica: <http://html.rincondelvago.com/administracion-del-capital-de-trabajo.html>

Tema: empresas familiares

Dirección-electrónica:

[http://www.degerencia.com.articulo.cultura\\_valores\\_en\\_una\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com.articulo.cultura_valores_en_una_empresa_familiar)

Protocolo familiar

Dirección-electrónica:

[http://prensa.iefamiliar.com/view\\_manager.html?root=372,547](http://prensa.iefamiliar.com/view_manager.html?root=372,547)

Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo!!! En cuenta regresiva!!!

Un enfoque psico-económico

Dirección electrónica: <http://www.monsiluis.8k.com>

Derecho y empresa familiar: protocolo y sus instrumentos de desarrollo

Dirección electrónica: <http://civil.udg.edu/tossa/2004/textos/pon/2/cgl.htm>

Empresa y familia

Dirección-electrónica:

<http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>

La organización mundial de las empresas

Dirección electrónica: <http://www.iccmex.org.mx/>

Clasificación de las empresas familiares

Dirección electrónica: ([www.chi.itesm.mx/cendex/pequeñas\\_info.html](http://www.chi.itesm.mx/cendex/pequeñas_info.html))

Secretaría de Economía, Dirección electrónica: ([www.secofi.com.mx](http://www.secofi.com.mx))

La organización mundial de las empresas

Dirección electrónica: <http://www.iccmex.org.mx/>

Autor: Guillermo Salazar

Cultura y valores en una empresa familiar

Dirección electrónica

[http://www.degerencia.com/articulo/cultura\\_y\\_valores\\_en\\_una\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar)

# SOXEN

**EMPRESA MAX DEPORTES S.A. DE C.V.**

**DETERMINACION DE PAGOS PROVISIONALES DE ISR PARA EL EJERCICIO 2008**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
INGRESOS ACUMULABLES	1,414,303.00	2,607,323.00	3,803,411.00	5,183,428.00	6,600,847.00	8,552,716.00	11,411,268.00
(*) COEFICIENTE DE UTILIDAD	0.2980	0.2980	0.2980	0.2980	0.2980	0.2980	0.2980
(=) UTILIDAD FISCAL	421,462.29	776,982.25	1,133,416.48	1,544,661.54	1,967,052.41	2,548,709.37	3,400,557.86
(-) P.T.U. EFECT. PAGADA	-	-	-	-	30,326.86	60,653.72	90,980.58
UTILIDAD GRAVADA	421,462.29	776,982.25	1,133,416.48	1,544,661.54	1,936,725.54	2,488,055.65	3,309,577.28
(*) TASA	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
(=) ISR A CARGO	118,009.44	217,555.03	317,356.61	432,505.23	542,283.15	696,655.58	926,681.64
(-) PAGOS PROVISIONALES	51,656.00	118,009.44	217,555.03	317,356.61	432,505.23	542,283.15	696,655.58
(=) ISR DEL PERIODO	<b>66,353.44</b>	<b>99,545.59</b>	<b>99,801.58</b>	<b>115,148.62</b>	<b>109,777.92</b>	<b>154,372.43</b>	<b>230,026.06</b>
ISR ACUMULADO	118,009.44	217,555.03	317,356.61	432,505.23	542,283.15	696,655.58	926,681.64

**DETERMINACION DE PAGOS PROVISIONALES DE IETU PARA EL EJERCICIO 2008**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
INGRESOS COBRADOS	1,414,303.00	2,607,323.19	3,803,411.67	5,183,428.67	6,600,847.19	8,552,716.04	11,411,267.64
(-) DEDUCCIONES AUTORIZADAS PAGADA	634,727.7100	1,162,618.5700	2,053,554.9900	3,231,289.3600	4,351,425.1900	5,910,643.2600	8,310,738.8400
(=) BASE	779,575.29	1,444,704.62	1,749,856.68	1,952,139.31	2,249,422.00	2,642,072.78	3,100,528.80
(*) TASA	16.50%	16.50%	16.50%	16.50%	16.50%	16.50%	16.50%
(=) IETU DEL PERIODO	128,629.92	238,376.26	288,726.35	322,102.99	371,154.63	435,942.01	511,587.25
(-) CRÉDITO POR SALARIOS GRAV. P/ISR	19,854.46	39,708.92	59,563.39	79,417.85	99,272.31	119,126.77	138,981.24
(-) CRÉDITO X SALDO DE INVERSIONES P	1,292.07	2,584.14	3,876.21	5,168.29	6,460.36	7,752.43	9,044.50
(=) DIFERENCIA	107,483.39	196,083.19	225,286.75	237,516.85	265,421.96	309,062.81	363,561.51
(-) ISR PROPIO EFECTIV. PAGADO EN EL	66,353.44	99,545.59	99,801.58	115,148.62	109,777.92	154,372.43	230,026.06
(=) IETU A CARGO	41,129.95	96,537.61	125,485.17	122,368.23	155,644.04	154,690.38	133,535.46
(-) PAGOS PROVISIONALES	0	41,129.95	96,537.61	125,485.17	125,485.17	155,644.04	155,644.04
IETU DEL PERIODO	41,129.95	55,407.66	28,947.56	-	30,158.87	-	-
IETU ACUMULADO	41,129.95	96,537.61	125,485.17	125,485.17	155,644.04	155,644.04	155,644.04

## EMPRESA MAX DEPORTES S.A. DE C.V.

### DETERMINACION DE PAGOS PROVISIONALES DE ISR PARA EL EJERCICIO 2008

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS ACUMULABLES	14,093,026.00	16,243,901.00	17,948,015.00	19,558,782.00	20,821,508.00
(*) COEFICIENTE DE UTILIDAD	0.2980	0.2980	0.2980	0.2980	0.2980
(=) UTILIDAD FISCAL	4,199,721.75	4,840,682.50	5,348,508.47	5,828,517.04	6,204,809.38
(-) P.T.U. EFECT. PAGADA	121,307.44	151,634.30	181,961.17	212,288.03	242,614.89
UTILIDAD GRAVADA	4,078,414.31	4,689,048.20	5,166,547.31	5,616,229.01	5,962,194.49
(*) TASA	28%	28%	28%	28%	28%
(=) ISR A CARGO	1,141,956.01	1,312,933.49	1,446,633.25	1,572,544.12	1,669,414.46
(-) PAGOS PROVISIONALES	926,681.64	1,141,956.01	1,312,933.49	1,446,633.25	1,572,544.12
(=) ISR DEL PERIODO	<b>215,274.37</b>	<b>170,977.49</b>	<b>133,699.75</b>	<b>125,910.88</b>	<b>96,870.34</b>
ISR ACUMULADO	1,141,956.01	1,312,933.49	1,446,633.25	1,572,544.12	1,669,414.46

### DETERMINACION DE PAGOS PROVISIONALES DE IETU PARA EL EJERCICIO 2008

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS COBRADOS	14,093,025.55	16,243,900.54	17,948,014.32	19,558,781.05	20,821,507.29
(-) DEDUCCIONES AUTORIZADAS PAGADA	9,354,469.8800	9,745,708.3600	10,038,681.2800	10,707,855.1700	10,921,094.0800
(=) BASE	4,738,555.67	6,498,192.18	7,909,333.04	8,850,925.88	9,900,413.21
(*) TASA	16.50%	16.50%	16.50%	16.50%	16.50%
(=) IETU DEL PERIODO	781,861.69	1,072,201.71	1,305,039.95	1,460,402.77	1,633,568.18
(-) CRÉDITO POR SALARIOS GRAV. P/ISR	158,835.70	178,690.16	198,544.62	218,399.09	238,253.55
(-) CRÉDITO X SALDO DE INVERSIONES P	10,336.57	11,628.64	12,920.71	14,212.79	15,504.86
(=) DIFERENCIA	612,689.41	881,882.90	1,093,574.61	1,227,790.90	1,379,809.77
(-) ISR PROPIO EFECTIV. PAGADO EN EL	215,274.37	170,977.49	133,699.75	125,910.88	96,870.34
(=) IETU A CARGO	397,415.05	710,905.42	959,874.86	1,101,880.02	1,282,939.44
(-) PAGOS PROVISIONALES	155,644.04	397,415.05	710,905.42	959,874.86	1,101,880.02
IETU DEL PERIODO	241,771.01	313,490.37	248,969.45	142,005.16	181,059.42
IETU ACUMULADO	397,415.05	710,905.42	959,874.86	1,101,880.02	1,282,939.44

**MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.**

2007				
	PRECIO DE VTA.	UNIDADES		
UNIFORMES	425	20179	8576075	
PLAYERAS	400	26204	10481600	\$ 19,057,675.00

**UNIFORMES**

MES	% DE VENTA	VENTAS 2007	INCREMENTO	VENTAS 2008	91% CONTADO	9% CREDITO	SE PAGA
ENERO	3%	257282	4%	267574	243492	24082	FEBRERO
FEBRERO	5%	428804	4%	445956	405820	40136	MARZO
MARZO	3%	257282	4%	267574	243492	24082	ABRIL
ABRIL	4%	343043	4%	356765	324656	32109	MAYO
MAYO	4%	343043	4%	356765	324656	32109	JUNIO
JUNIO	9%	771947	4%	802721	730476	72245	JULIO
JULIO	22%	1886737	4%	1962206	1785607	176599	AGOSTO
AGOSTO	20%	1715215	4%	1783824	1623279	160544	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	15%	1286411	4%	1337869	1217460	120408	OCTUBRE
OCTUBRE	7%	343043	4%	356765	324656	32109	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	7%	600325	4%	624339	568148	56190	DICIEMBRE
DICIEMBRE	4%	343043	4%	356765	324656	32109	Ene-09
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8,576,075.00</b>		<b>\$ 8,919,118.00</b>			<b>**PENDIENTE DE PAGO</b>

CLIENTES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
UNIFORMES	194621.18	166818.15	194621.18	66727.26
PLAYERAS	83409.08	11212.10	83409.08	211302.99
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 278,030.25</b>	<b>\$ 278,030.25</b>	<b>\$ 278,030.25</b>	<b>\$ 278,030.25</b>

**DEUDORES DIV.**

24,569.00	
ENERO	8,189.67
FEBRERO	8,189.67
MARZO	8,189.67
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24,569.00</b>

**PLAYERAS**

MES	% DE VENTA	VENTAS 2007	INCREMENTO	VENTAS 2008	91% CONTADO	9% CREDITO	SE PAGA
ENERO	9%	943344	4%	981078	892781	88297	FEBRERO
FEBRERO	4%	419264	4%	436035	396791	39243	MARZO
MARZO	6%	628896	4%	654052	595187	58865	ABRIL
ABRIL	7%	733712	4%	763060	694385	68675	MAYO
MAYO	10%	1048160	4%	1090086	991979	98108	JUNIO
JUNIO	11%	1152976	4%	1199095	1091176	107919	JULIO
JULIO	9%	943344	4%	981078	892781	88297	AGOSTO
AGOSTO	8%	838528	4%	872069	793583	78486	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	7%	733712	4%	763060	694385	68675	OCTUBRE
OCTUBRE	12%	1257792	4%	1308104	1190374	117729	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	9%	943344	4%	981078	892781	88297	DICIEMBRE
DICIEMBRE	8%	838528	4%	872069	793583	78486	Ene-09
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 10,481,600.00</b>		<b>\$ 10,900,864.00</b>			<b>**PENDIENTE DE PAGO</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

INCREMENTO DE UNIDADES Y P.V. DE LA MERCANCIA DEL 2007-2008			
PRECIO DE VENTA 2008			
	2007	AUMENTO	2008
PLAYERAS	400	4%	416
UNIFORMES	425	4%	442
UNIDADES			
PLAYERAS	26204	2%	26729
UNIFORMES	20179	2%	20583

**UNIFORMES**

MES	% UNIFORMES	UNIFORMES 2007	INCREMENTO	UNIFORMES 2008
ENERO	3'	605'	2%'	617
FEBRERO	5'	1009'	2%'	1029
MARZO	3'	605'	2%'	617
ABRIL	4'	807'	2%'	823
MAYO	4'	807'	2%'	823
JUNIO	9'	1816'	2%'	1852
JULIO	22'	4439'	2%'	4528
AGOSTO	20'	4036'	2%'	4117
SEPTIEMBRE	15'	3027'	2%'	3087
OCTUBRE	4'	807'	2%'	823
NOVIEMBRE	7'	1413'	2%'	1441
DICIEMBRE	4'	807'	2%'	823
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 20,179.00</b>		<b>\$ 20,582.58</b>

**PLAYERAS**

MES	% DE PLAYERAS	PLAYERAS 2007	INCREMENTO	PLAYERAS 2008
ENERO	9'	2358'	2%'	2406
FEBRERO	4'	1048'	2%'	1069
MARZO	6'	1572'	2%'	1604
ABRIL	7'	1834'	2%'	1871
MAYO	10'	2620'	2%'	2673
JUNIO	11'	2882'	2%'	2940
JULIO	9'	2358'	2%'	2406
AGOSTO	8'	2096'	2%'	2138
SEPTIEMBRE	7'	1834'	2%'	1871
OCTUBRE	12'	3144'	2%'	3207
NOVIEMBRE	9'	2358'	2%'	2406
DICIEMBRE	8'	2096'	2%'	2138
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 26,204.00</b>		<b>\$ 26,728.08</b>

**MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.**

COSTOS DE PRODUCCIÓN 2007	UNIFORMES	PLAYERAS	
MATERIA PRIMA	161.51	152	
MANO DE OBRA	106.25	100	
GASTOS INDIRECTOS	21.25	20.16	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 289.00</b>	<b>\$ 272.16</b>	
UNIDADES	20179	26204	
	\$ 5,831,731.00	\$ 7,131,680.64	
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 12,963,411.64</b>
	LIBRO 2007		<b>\$ 12,963,417.00</b>
			<b>-\$ 5.36 DIFERENCIA</b>

COSTOS DE PRODUCCIÓN 2008	UNIFORMES	PLAYERAS	
MATERIA PRIMA	169.58	159.6	
M.O.D.	111.56	105	
G.TOS. IND. FABR.	22.31	21.17	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 303.45</b>	<b>\$ 285.77</b>	
UNIDADES	20583	26728	
	\$ 6,245,911.35	\$ 7,638,060.56	
	<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>		<b>\$ 13,883,971.91</b>
	VARIACIÓN EN C.T.O. 2007-2008		<b>\$ 920,564.91</b>
	VARIAC. EN UNIDADES 2007-2008		<b>1</b>

## MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.

PROPORCIÓN DE GASTOS DURANTE EL 2008

### UNIFORMES

PROP. DE VTA MENSUAL	CTO. PROD. MENSUAL	91%		SE PAGA
		CONTADO	CREDITO	
ENERO	3	187,373.52	170509.90	FEBRERO
FEBRERO	5	312,289.20	284183.17	MARZO
MARZO	3	187,373.52	170509.90	ABRIL
ABRIL	4	249,831.36	227346.53	MAYO
MAYO	4	249,831.36	227346.53	JUNIO
JUNIO	9	562,120.55	511529.70	JULIO
JULIO	22	1,374,072.46	1250405.94	AGOSTO
AGOSTO	20	1,249,156.78	1136732.67	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	15	936,867.59	852549.50	OCTUBRE
OCTUBRE	4	249,831.36	227346.53	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	7	437,204.87	397856.43	DICIEMBRE
DICIEMBRE	4	249,831.36	227346.53	Ene-09
<b>TOTALES</b>	<b>100% \$</b>	<b>6,245,783.90</b>		

PROPORCIÓN DE GASTOS DURANTE EL 2008

### PLAYERAS

PROP. DE VTA MENSUAL	CTO. PROD. MENSUAL	91%		SE PAGA
		CONTADO	CREDITO	
ENERO	9	687,427.51	625559.03	FEBRERO
FEBRERO	4	305,523.34	278026.24	MARZO
MARZO	6	458,285.01	417039.35	ABRIL
ABRIL	7	534,865.84	486545.91	MAYO
MAYO	10	763,808.34	695065.59	JUNIO
JUNIO	11	840,189.18	764572.15	JULIO
JULIO	9	687,427.51	625559.03	AGOSTO
AGOSTO	9	611,046.67	556052.47	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	7	534,865.84	486545.91	OCTUBRE
OCTUBRE	12	916,570.01	834075.71	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	9	687,427.51	625559.03	DICIEMBRE
DICIEMBRE	8	611,046.67	556052.47	Ene-09
<b>TOTALES</b>	<b>100% \$</b>	<b>7,638,083.42</b>		

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

MANO DE OBRE DIRECTA	
ENERO	\$ 321,462.52
FEBRERO	\$ 227,040.24
MARZO	\$ 237,252.52
ABRIL	\$ 288,268.88
MAYO	\$ 372,478.88
JUNIO	\$ 515,309.12
JULIO	\$ 757,773.68
AGOSTO	\$ 683,782.52
SEPTIEMBRE	\$ 540,840.72
OCTUBRE	\$ 428,548.88
NOVIEMBRE	\$ 413,387.96
DICIEMBRE	\$ 316,303.88
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,102,449.80</b>

ENERO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	617	2406	
	<b>68833</b>	<b>252630</b>	<b>\$ 321,462.52</b>

FEBRERO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	1029	1069	
	<b>114795</b>	<b>112245</b>	<b>\$ 227,040.24</b>

MARZO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	617	1604	
	<b>68833</b>	<b>168420</b>	<b>\$ 237,252.52</b>

ABRIL			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	823	1871	
	<b>91814</b>	<b>196455</b>	<b>\$ 288,268.88</b>

MAYO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	823	2673	
	<b>91814</b>	<b>280665</b>	<b>\$ 372,478.88</b>

JUNIO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	1852	2940	
	<b>206609</b>	<b>308700</b>	<b>\$ 515,309.12</b>

JULIO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	4528	2406	
	<b>505144</b>	<b>252630</b>	<b>\$ 757,773.68</b>

AGOSTO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	4117	2138	
	<b>459293</b>	<b>224490</b>	<b>\$ 683,782.52</b>

SEPTIEMBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	3087	1871	
	<b>344386</b>	<b>196455</b>	<b>\$ 540,840.72</b>

OCTUBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	823	3207	
	<b>91814</b>	<b>336735</b>	<b>\$ 428,548.88</b>

NOVIEMBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	1441	2406	
	<b>160758</b>	<b>252630</b>	<b>\$ 413,387.96</b>

DICIEMBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	111.56	105	
UNIDADES	823	2138	
	<b>91814</b>	<b>224490</b>	<b>\$ 316,303.88</b>

# MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.

## SALDOS PENDIENTES DE PAGO DEL 2007, PAGADOS EN 2008

### MATERIA PRIMA

PROVEEDORES	\$	1,375,173.00
-------------	----	--------------

ENERO	343793.25
FEBRERO	343793.25
MARZO	343793.25
ABRIL	343793.25
<b>TOTAL</b>	<b>1375173</b>

### GTOS. IND. DE FABRICAC.

ACREEDORES DIVERSOS	\$	268,873.00
---------------------	----	------------

ENERO	67218.25
FEBRERO	67218.25
MARZO	67218.25
ABRIL	67218.25
<b>TOTAL</b>	<b>\$268,873.00</b>

### ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

(+)	INV. FINAL	(+)	CTO. VTA.	(-)	INVENT. INICIAL	(-)	COMPRAS	MES	91%		9%	
									CONTADO	CREDITO	SE PAGA	
	1465885.38		488628.46		1,847,533.00		106,980.84	ENERO	97352.56		9628.28	FEBRERO
	1035330.66		345110.22		1465885.38		-	FEBRERO	0.00		0.00	MARZO
	1081887.78		360629.26		1035330.66		407,186.38	MARZO	370539.61		36646.77	ABRIL
	1314527.82		438175.94		1081887.78		670,815.98	ABRIL	610442.54		60373.44	MAYO
	1698525.42		566175.14		1314527.82		950,172.74	MAYO	864657.19		85515.55	JUNIO
	2349858.48		783286.16		1698525.42		1,434,619.22	JUNIO	1305503.49		129115.73	JULIO
	3455567.52		1151855.84		2349858.48		2,257,564.88	JULIO	2054384.04		203180.84	AGOSTO
	3118156.98		1039385.66		3455567.52		701,975.12	AGOSTO	638797.36		63177.76	SEPTIEMBRE
	2466315.18		822105.06		3118156.98		170,263.26	SEPTIEMBRE	154939.57		15323.69	OCTUBRE
	1954204.62		651401.54		2466315.18		139,290.98	OCTUBRE	126754.79		12536.19	NOVIEMBRE
	1885087.14		628362.38		1954204.62		559,244.90	NOVIEMBRE	508912.86		50332.04	DICIEMBRE
	1442367.42		480789.14		1885087.14		38,069.42	DICIEMBRE	34643.17		3426.25	ENERO
	<b>\$ 7,755,904.80</b>		<b>\$ 23,672,879.98</b>		<b>\$ 7,436,183.72</b>				<b>\$ 6,766,927.19</b>		<b>\$ 669,256.53</b>	

\*\*PEND. DE PAGO

**MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.**

GASTOS IND. FABRIC.	
ENERO	\$ 64,700.29
FEBRERO	\$ 45,587.72
MARZO	\$ 47,721.95
ABRIL	\$ 57,970.20
MAYO	\$ 74,948.54
JUNIO	\$ 103,557.92
JULIO	\$ 151,954.70
AGOSTO	\$ 137,111.73
SEPTIEMBRE	\$ 108,480.04
OCTUBRE	\$ 86,253.32
NOVIEMBRE	\$ 83,083.73
DICIEMBRE	\$ 63,622.59
	<b>\$ 1,024,992.73</b>

ENERO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	TOTALES
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	617	2406	
	<b>13765</b>	<b>50935.02</b>	<b>\$ 64,700.29</b>

JULIO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	4528	2406	
	<b>101020</b>	<b>50935.02</b>	<b>\$ 151,954.70</b>

FEBRERO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	1029	1069	
	<b>22957</b>	<b>22630.73</b>	<b>\$ 45,587.72</b>

AGOSTO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	4117	2138	
	<b>91850</b>	<b>45261.46</b>	<b>\$ 137,111.73</b>

MARZO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	617	1604	
	<b>13765</b>	<b>33956.68</b>	<b>\$ 47,721.95</b>

SEPTIEMBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	3087	1871	
	<b>68871</b>	<b>39609.07</b>	<b>\$ 108,480.04</b>

ABRIL			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	823	1871	
	<b>18361</b>	<b>39609.07</b>	<b>\$ 57,970.20</b>

OCTUBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	823	3207	
	<b>18361</b>	<b>67892.19</b>	<b>\$ 86,253.32</b>

MAYO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	823	2673	
	<b>18361</b>	<b>56587.41</b>	<b>\$ 74,948.54</b>

NOVIEMBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	1441	2406	
	<b>32149</b>	<b>50935.02</b>	<b>\$ 83,083.73</b>

JUNIO			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	1852	2940	
	<b>41318</b>	<b>62239.8</b>	<b>\$ 103,557.92</b>

DICIEMBRE			
	UNIFORMES	PLAYERAS	
COSTO	22.31	21.17	
UNIDADES	823	2138	
	<b>18361</b>	<b>45261.46</b>	<b>\$ 63,622.59</b>

**MAX. DEPORTES. S.A. DE C.V.**

**GASTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA**

GASTOS DE VENTA:	AÑO 2007		*INCREMENTO*		AÑO 2008		IVA	GASTO ANUAL
	ANUAL	MENSUAL						
SUELDOS	\$ 1,034,567.00	\$ 86,213.92	6%		\$ 91,386.75	-	\$ 1,096,641.02	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	134,895.00	11,241.25	6%		11,915.73	-	142,988.70	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	105,552.00	8,796.00	6%		9,323.76	1,398.56	111,865.12	
PRIMA VACACIONAL	9,887.00	823.92	6%		873.35	-	10,480.22	
IMPUESTOS Y DERECHOS	12,089.00	1,007.42	5%		1,057.79	158.67	12,693.45	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	63,744.00	5,312.00	5%		5,577.60	836.64	66,931.20	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRANS	46,000.00	3,833.33	6%		4,063.33	609.50	48,760.00	
AGUA	10,145.00	845.42	5%		887.69	-	10,652.25	
ENERGÍA ELÉCTRICA	57,492.00	4,791.00	6%		5,078.46	761.77	60,941.52	
SERVICIO TELEFÓNICO	63,987.00	5,332.25	6%		5,652.19	847.83	67,826.22	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	43,008.00	3,584.00	5%		3,763.20	564.48	45,158.40	
COMISIONES SOBRE VENTAS	82,450.00	6,870.83	6%		7,283.08	-	87,397.00	
	\$ 1,663,816.00	\$ 138,651.33			\$ 146,862.93	\$ 5,177.45	\$ 1,762,355.10	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>						
SUELDOS	\$ 753,000.00	\$ 62,750.00	5%		\$ 65,887.50	\$ -	\$ 790,650.00	
PRESTACIONES SALARIALES (IMSS, INFONAVIT, AFORE)	200,142.00	16,678.50	5%		17,512.43	-	210,149.10	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	75,211.00	6,267.58	5%		6,580.96	987.14	78,971.55	
PRIMA VACACIONAL	13,132.00	1,094.33	5%		1,149.05	-	13,788.60	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	48,120.00	4,010.00	5%		4,210.50	631.58	50,526.00	
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE EQUIPO DE TRAES	25,679.00	2,139.92	5%		2,246.91	337.04	26,962.95	
AGUA	2,890.00	240.83	5%		252.88	-	3,034.50	
ENERGÍA ELÉCTRICA	11,993.00	999.42	5%		1,049.39	157.41	12,592.65	
SERVICIO TELEFÓNICO	87,010.00	7,250.83	5%		7,613.38	1,142.01	91,360.50	
	\$ 1,217,177.00	\$ 101,431.42			\$ 106,502.99	\$ 3,255.17	\$ 1,278,035.85	

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS PARA CONOCER EL ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS DURANTE EL EJERCICIO 2007-2008**

	ANO 2007		ANO 2008		DIFERENCIAS		ORIGEN	APLICACIÓN
	MOVIMIENTOS		MOVIMIENTOS		CARGO	ABONO		
	DEBE	HABER	DEBE	HABER				
<b>ACTIVO</b>								
<b>CIRCULANTE</b>								
BANCOS	\$ 933,031.00		\$ 121,739.17			\$ 811,291.83	\$ 811,291.83	
CLIENTES	\$ 1,112,121.00		\$ 110,595.05			\$ 1,001,525.95	\$ 1,001,525.95	
DEUDORES DIVERSOS	\$ 24,569.00		\$ -			\$ 24,569.00	\$ 24,569.00	
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS	\$ 1,847,533.00		\$ 1,442,367.42			\$ 405,165.58	\$ 405,165.58	
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCES	\$ 1,696,352.00		\$ 1,357,081.60			\$ 339,270.40	\$ 339,270.40	
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS	\$ 1,689,337.00		\$ 1,350,933.40			\$ 338,403.60	\$ 338,403.60	
CONTRIBUCIONES A FAVOR	\$ 9,605.00		\$ 249,748.15		\$ 240,143.15			\$ 240,143.15
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 7,312,548.00</b>		<b>\$ 4,632,464.78</b>					
<b>NO CIRCULANTE</b>								
EDIFICIOS	\$ 1,690,000.00		\$ 1,690,000.00					
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	\$ 521,083.00		\$ 573,191.30		\$ 52,108.30		\$ 52,108.30	
MOBILIARIO Y EPO. DE OFICINA	\$ 78,456.00		\$ 78,456.00					
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA	\$ 39,230.00		\$ 43,545.30		\$ 4,315.30		\$ 4,315.30	
MAQUINARIA DE COSTURA	\$ 760,000.00		\$ 760,000.00					
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTU	\$ 304,000.00		\$ 352,336.00		\$ 48,336.00		\$ 48,336.00	
MAQUINARIA Y EPO. DE PRODUCCIÓN	\$ 345,788.00		\$ 345,788.00					
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.	\$ 88,837.00		\$ 99,497.44		\$ 10,660.44		\$ 10,660.44	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 142,956.00		\$ 142,956.00					
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO	\$ 110,633.00		\$ 115,058.30		\$ 4,425.30		\$ 4,425.30	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 651,500.00		\$ 651,500.00					
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORT	\$ 360,000.00		\$ 370,800.00		\$ 10,800.00		\$ 10,800.00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 2,244,917.00</b>		<b>\$ 2,114,271.66</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 9,557,465.00</b>		<b>\$ 6,746,736.44</b>					
<b>PASIVO</b>								
<b>CORTO PLAZO</b>								
PROVEEDORES		\$ 1,363,262.00		\$ 3,426.25	\$ 1,359,835.75		\$ 1,359,835.75	
ACREEDORES DIVERSOS		\$ 268,873.00		\$ -	\$ 268,873.00		\$ 268,873.00	
NAFIN A CORTO PLAZO		\$ 17,016.00		\$ 17,016.00				
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO		\$ 90,492.00		\$ 90,492.00				
CRÉDITO BANAMEX CTO. PLAZO		\$ -		\$ 111,697.32	\$ 111,697.32		\$ 111,697.32	
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.		\$ 970,460.00		\$ 584,038.64	\$ 386,421.36		\$ 386,421.36	
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>		<b>\$ 2,710,103.00</b>		<b>\$ 806,670.21</b>				
<b>LARGO PLAZO</b>								
CRÉDITO NAFIN		\$ 684,605.00		\$ 664,066.88	\$ 20,538.12		\$ 20,538.12	
CRÉDITO SANTANDER SERFIN		\$ 1,114,334.00		\$ 1,025,184.32	\$ 89,149.68		\$ 89,149.68	
CRÉDITO BANAMEX		\$ -		\$ 1,005,275.87	\$ 1,005,275.87		\$ 1,005,275.87	
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>		<b>\$ 1,798,939.00</b>		<b>\$ 2,694,527.07</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 4,509,042.00</b>		<b>\$ 3,501,197.28</b>				
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL		\$ 880,000.00		\$ 880,000.00				
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIOR		\$ 2,712,734.00		\$ 4,168,423.00	\$ 1,455,689.00		\$ 1,455,689.00	
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 1,455,689.00		\$ 1,802,883.83	\$ 3,258,572.83		\$ 3,258,572.83	
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>		<b>\$ 5,048,423.00</b>		<b>\$ 3,245,539.17</b>				
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>\$ 9,557,465.00</b>	<b>\$ 9,557,465.00</b>	<b>\$ 6,746,736.44</b>	<b>\$ 6,746,736.45</b>	<b>\$ 5,492,888.55</b>	<b>\$ 5,492,888.56</b>	<b>\$ 5,623,533.90</b>	<b>\$ 5,623,533.89</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS PARA CONOCER EL ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS DURANTE EL EJERCICIO 2006-2007**

	ANO 2006		ANO 2007		DIFERENCIAS		ORIGEN	APLICACIÓN
	MOVIMIENTOS		MOVIMIENTOS		CARGO	ABONO		
	DEBE	HABER	DEBE	HABER				
<b>ACTIVO</b>								
<b>CIRCULANTE</b>								
BANCOS	\$ 944,383.00		\$ 933,031.00			\$ 11,352.00		
CLIENTES	\$ 122,789.00		\$ 1,112,121.00		\$ 989,332.00			\$ 989,332.00
DEUDORES DIVERSOS	\$ 45,000.00		\$ 24,569.00			\$ 20,431.00	\$ 20,431.00	
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS	\$ 1,610,135.00		\$ 1,847,533.00		\$ 237,398.00			\$ 237,398.00
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCES	\$ 1,605,068.00		\$ 1,696,352.00		\$ 91,284.00			\$ 91,284.00
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS	\$ 1,913,607.00		\$ 1,689,337.00			\$ 224,270.00	\$ 224,270.00	
CONTRIBUCIONES A FAVOR	\$ 15,267.00		\$ 9,605.00			\$ 5,662.00	\$ 5,662.00	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 6,256,249.00</b>		<b>\$ 7,312,548.00</b>					
<b>NO CIRCULANTE</b>								
EDIFICIOS	\$ 1,690,000.00		\$ 1,690,000.00					
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	\$ 436,583.00		\$ 521,083.00		\$ 84,500.00		\$ 84,500.00	
MOBILIARIO Y EPO. DE OFICINA	\$ 78,456.00		\$ 78,456.00					
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA	\$ 34,121.00		\$ 39,230.00		\$ 5,109.00		\$ 5,109.00	
MAQUINARIA DE COSTURA	\$ 760,000.00		\$ 760,000.00					
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTU	\$ 228,000.00		\$ 304,000.00		\$ 76,000.00		\$ 76,000.00	
MAQUINARIA Y EPO. DE PRODUCCIÓN	\$ 345,788.00		\$ 345,788.00					
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.	\$ 69,657.00		\$ 88,837.00		\$ 19,180.00		\$ 19,180.00	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 142,956.00		\$ 142,956.00					
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO	\$ 101,987.00		\$ 110,633.00		\$ 8,646.00		\$ 8,646.00	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 651,500.00		\$ 651,500.00					
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORT	\$ 58,350.00		\$ 360,000.00		\$ 301,650.00		\$ 301,650.00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 2,740,002.00</b>		<b>\$ 2,244,917.00</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 8,996,251.00</b>		<b>\$ 9,557,465.00</b>					
<b>PASIVO</b>								
<b>CORTO PLAZO</b>								
PROVEEDORES		\$ 2,389,740.00		\$ 1,363,262.00	\$ 1,014,567.00			\$ 1,014,567.00
ACREEDORES DIVERSOS		\$ 318,873.00		\$ 268,873.00	\$ 50,000.00			\$ 50,000.00
NAFIN A CORTO PLAZO		\$ 15,645.00		\$ 17,016.00		\$ 1,371.00	\$ 1,371.00	
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO		\$ 87,223.00		\$ 90,492.00		\$ 3,269.00	\$ 3,269.00	
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.		\$ 670,489.00		\$ 970,460.00		\$ 299,971.00	\$ 299,971.00	
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>		<b>\$ 3,481,970.00</b>		<b>\$ 2,710,103.00</b>				
<b>LARGO PLAZO</b>								
CRÉDITO NAFIN		\$ 704,681.00		\$ 684,605.00	\$ 20,076.00		\$ 20,076.00	
CRÉDITO SANTANDER SERFIN		\$ 1,216,866.00		\$ 1,114,334.00	\$ 102,532.00		\$ 102,532.00	
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>		<b>\$ 1,921,547.00</b>		<b>\$ 1,798,939.00</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 5,403,517.00</b>		<b>\$ 4,509,042.00</b>				
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL		\$ 880,000.00		\$ 880,000.00				
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIOR		\$ 1,706,999.00		\$ 2,712,734.00		\$ 1,005,735.00		
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 1,005,735.00		\$ 1,455,689.00		\$ 449,954.00		
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>		<b>\$ 3,592,734.00</b>		<b>\$ 5,048,423.00</b>				
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>\$ 8,996,251.00</b>	<b>\$ 8,996,251.00</b>	<b>\$ 9,557,465.00</b>	<b>\$ 9,557,465.00</b>	<b>\$ 2,010,104.00</b>	<b>\$ 2,022,015.00</b>	<b>\$ 1,050,059.00</b>	<b>\$ 2,505,189.00</b>

**MAX. DEPORTES, S.A. DE C.V.**

**DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS PARA CONOCER EL ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS DURANTE EL EJERCICIO 2005-2006**

	ANO 2005		ANO 2006		DIFERENCIAS		ORIGEN	APLICACION
	MOVIMIENTOS		MOVIMIENTOS		CARGO	ABONO		
	DEBE	HABER	DEBE	HABER				
<b>ACTIVO</b>								
<b>CIRCULANTE</b>								
BANCOS	\$ 556,900.00		\$ 944,383.00		\$ 387,483.00			\$ 387,483.00
CLIENTES	345,678.00		122,789.00			\$ 222,889.00	\$ 222,889.00	
DEUDORES DIVERSOS	12,000.00		45,000.00		\$ 33,000.00			\$ 33,000.00
ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS	1,288,108.00		1,610,135.00		\$ 322,027.00			\$ 322,027.00
ALMACÉN DE PRODUCCIÓN EN PROCES	1,284,054.00		1,605,068.00		\$ 321,014.00			\$ 321,014.00
ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS	1,530,886.00		1,913,607.00		\$ 382,721.00			\$ 382,721.00
CONTRIBUCIONES A FAVOR	3,456.00		15,267.00		\$ 11,811.00			\$ 11,811.00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	\$ 5,021,082.00		\$ 6,256,249.00					
<b>NO CIRCULANTE</b>								
EDIFICIOS	\$ 1,690,000.00		\$ 1,690,000.00					
DEPREC. ACUM. DE EDIFICIOS	392,925.00		436,583.00		\$ 43,658.00		\$ 43,658.00	
MOBILIARIO Y EPO. DE OFICINA	\$ 78,456.00		\$ 78,456.00					
DEP. ACUM. DE MOB. Y EPO. DE OFICINA	30,709.00		34,121.00		\$ 3,412.00		\$ 3,412.00	
MAQUINARIA DE COSTURA	\$ 760,000.00		\$ 760,000.00					
DEP. ACUM. DE MAQUINARIA DE COSTU	205,200.00		229,000.00		\$ 22,800.00		\$ 22,800.00	
MAQUINARIA Y EPO. DE PRODUCCIÓN	\$ 345,788.00		\$ 345,788.00					
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EPO. DE PROD.	62,691.00		69,657.00		\$ 6,966.00		\$ 6,966.00	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 142,956.00		\$ 142,956.00					
DEP. ACUM. DE EPO. DE COMPUTO	91,788.00		101,987.00		\$ 10,199.00		\$ 10,199.00	
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 517,000.00		\$ 651,500.00		\$ 134,500.00			\$ 134,500.00
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORT	52,515.00		58,350.00		\$ 5,835.00		\$ 5,835.00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	\$ 2,698,372.00		\$ 2,740,002.00					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 7,719,454.00		\$ 8,996,251.00					
<b>PASIVO</b>								
<b>CORTO PLAZO</b>								
PROVEEDORES		\$ 2,389,740.00		\$ 2,389,740.00				
ACREEDORES DIVERSOS		160,000.00		318,873.00		\$ 158,873.00	\$ 158,873.00	
NAFIN A CORTO PLAZO		12,082.00		15,645.00		\$ 3,563.00	\$ 3,563.00	
SANTANDER SERFIN A CTO. PLAZO		70,628.00		87,223.00		\$ 16,595.00	\$ 16,595.00	
OBLIGACIONES FISCALES A C.P.		455,432.00		670,489.00		\$ 215,057.00	\$ 215,057.00	
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>		\$ 3,087,882.00		\$ 3,481,970.00				
<b>LARGO PLAZO</b>								
CRÉDITO NAFIN		\$ 723,889.00		\$ 704,681.00		\$ 19,208.00		\$ 19,208.00
CRÉDITO SANTANDER SERFIN		1,320,684.00		1,216,866.00		\$ 103,818.00		\$ 103,818.00
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>		\$ 2,044,573.00		\$ 1,921,547.00				
<b>TOTAL PASIVO</b>		\$ 5,132,455.00		\$ 5,403,517.00				
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL		\$ 880,000.00		\$ 880,000.00				
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIOR		809,345.00		1,706,999.00		\$ 897,654.00		
RESULTADO DEL EJERCICIO		897,654.00		1,005,735.00		\$ 108,081.00		
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>		\$ 2,586,999.00		\$ 3,592,734.00				
<b>SUMAS IGUALES</b>	\$ 7,719,454.00	\$ 7,719,454.00	\$ 8,996,251.00	\$ 8,996,251.00	\$ 1,622,712.00	\$ 1,622,712.00	\$ 709,847.00	\$ 1,715,582.00

