



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**T e s i s**

Título de la tesis (Análisis de la aplicación de los financiamientos otorgados por el Gobierno del Distrito Federal a través del Fondo para el Desarrollo Social "FONDESO" a las pequeñas empresas del sector restaurantero).

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Finanzas**

**Presenta: Efren René Montes Mejía.**

**Tutor: Mtro. José Pablo Licea Alcázar**

**México, D.F., abril del 2010.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

- **A DIOS**, POR PERMITIRME SEGUIR VIVIENDO MIS SUEÑOS Y ANHELOS.
  
- **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**, POR VISUALIZAR EL MUNDO EN QUE VIVO, DE ENSEÑARME LA HUMILDAD PARA ENFRENTAR RETOS EN MI CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL COMO PROFESIONAL.
  
- **A MI FAMILIA**, POR SU AMOR, APOYO, CONFIANZA QUE ME PERMITIÓ SEGUIR LUCHANDO POR MIS OBJETIVOS Y CUMPLIRLOS.
  
- **AL Dr. EDUARDO HERRERÍAS ARISTI**, POR SU AMISTAD Y SUS CONSEJOS NO SOLAMENTE ACADÉMICOS, DE LA MISMA VIDA AL OTORGARME UN IDEARIO.
  
- **AL MTRO. JOSÉ PABLO LICEA ALCÁZAR**, POR SUS CONOCIMIENTOS, TIEMPO, PACIENCIA PARA CONCRETAR ESTE TRABAJO.
  
- **A MIS SINODALES:**  
  
**M.A. JOSÉ PABLO LICEA ALCÁZAR.**  
**Dr. LUIS ENRIQUE HERNÁNDEZ RUIZ.**  
**Dr. MAURICIO JOSÉ DE LA MAZA AMBELL.**  
**Dr. JOSÉ ANTONIO MORALES CASTRO.**  
**Dr. EDUARDO HERRERÍAS ARISTI.**  
  
A TODOS ELLOS POR PERMITIRME SU APOYO Y CONFIANZA.
  
- **A LA LIC. EVELYN PEQUEÑA**, POR FACILITARME Y ACCEDER A LA INFORMACIÓN QUE REQUERÍA PARA MI INVESTIGACIÓN.

## DEDICATORIAS

- **A MIS PADRES**, POR ENTREGARME SUS VIDAS, CONSEJOS Y VALORES PARA CRECER COMO UN SER HUMANO CON VIRTUDES Y DEFECTOS, ACEPTARSE TAL COMO ES UNO MISMO.
- **A MIS SOBRINOS, MABRIA VALERIA, JOHANA RENATA, JONATHAN GERARDO**, OCUPAN UN LUGAR IMPORTANTE EN MI CORAZÓN, AL BRINDARME SU CARIÑO Y AMOR, CON SUS SONRISAS SON MIS MOTIVADORES.
- **A MIS HERMANOS, SANDRA Y JUAN LUIS**, POR ESTAR CONMIGO, APRENDER DE ELLOS, DE MI HERMANA, SU ENTREGA Y DE MI HERMANO SU COMPROMISO.
- **A MIS CUÑADOS, ESPERANZA Y GERARDO**, SON LA INSPIRACIÓN DE MIS HERMANOS, Y SU AMISTAD QUE ME BRINDARON.
- **A MI MAESTRA MARÍA GUADALUPE TORRES SOLÍS**, LE AGRADEZCO POR MOTIVARME A NO DARME POR VENCIDO Y LOGRAR EL OBJETIVO DE INGRESAR A LA MAESTRÍA.
- **A KARLA MARTINEZ, Y SU FAMILIA**, POR INTEGRARME A SU PROYECTO, QUE CON ESFUERZO Y DEDICACIÓN SE MATERIALIZÓ Y LA CONFIANZA PARA TRABAJAR CON OBJETIVIDAD EN SU EMPRESA.
- **A MIS AMIGOS**, POR COMPARTIRLES QUE VALE LA PENA LO QUE UNO SE COMPROMETE Y QUE TODO SACRIFICIO TIENE SU RECOMPENSA.

<b><u>ÍNDICE SINTÉTICO:</u></b>	<b>Página.</b>
Introducción.	I
Metodología.	IV
Marco teórico.	IX
Capítulo	
1. <u>La importancia de la Planeación financiera en una pequeña empresa.</u>	1
2. <u>La creación de una empresa por medio de un proyecto de inversión y su financiamiento.</u>	35
3. <u>El financiamiento al proyecto “Alimentos &amp; Bebidas”.</u>	97
4. <u>El control financiero.</u>	150
<u>Sugerencias.</u>	168
<u>Conclusiones.</u>	172
<u>Bibliografía.</u>	176
<u>Siglarío.</u>	178
<u>Anexos</u>	180

## **ÍNDICE DESGLOSADO:**

Introducción.	I
Metodología.	
- Tema y título de la investigación.	IV
- Pregunta de investigación.	IV
- Objeto de estudio.	IV
- Planteamiento del problema.	V
- Justificación.	VI
- Pregunta de investigación.	VIII
- Hipótesis.	VIII
- Fenómeno.	VIII
Marco teórico.	IX
1. <u>La importancia de la Planeación financiera</u> <u>en una pequeña empresa.</u>	1
Resumen capitular.	1
1.1 ¿Qué son las finanzas?	3
1.1.1 Las finanzas en las empresas.	3
1.1.2 Relación de las finanzas con otras disciplinas.	4
1.2 La administración financiera.	7
1.3 El administrador financiero.	8
1.3.1 Responsabilidades del administrador financiero.	9
1.3.2 Las metas del administrador financiero.	10
1.4 La administración.	12
1.4.1 El proceso administrativo.	12
1.4.2 ¿Por qué se toma el proceso administrativo?	13
1.5 Planeación financiera.	13
1.5.1 ¿Qué es la planeación?	13
1.5.2 ¿Por qué hacer planes?	14
1.5.3 La planeación en contextos inciertos.	14
1.5.4 Tipos de planes.	18

1.5.5	Diferencia entre planes específicos y los direccionales.	19
1.5.6	¿En qué difieren los planes de uso único, de los planes permanentes?	20
1.6	¿Qué es la planeación financiera?	20
1.6.1	Dimensiones de la planeación financiera.	21
1.6.2	¿Qué se puede lograr la planeación?	22
1.6.3	El proceso de la planeación financiera.	24
1.6.4	Planes financieros a largo plazo (estratégicos).	24
1.6.5	Planes financieros a corto plazo (operativos).	25
1.7	Modelos de planeación financiera.	26
1.7.1	Pronósticos de ventas.	26
1.7.2	Estados financieros proforma.	27
1.7.3	Presupuestos.	27
1.7.3.1	Tipos de presupuestos.	28
1.7.4	Requerimientos.	28
1.7.5	Mercado financiero.	28
1.8	La planeación estratégica.	30
1.8.1	Niveles de la planeación estratégica.	31
1.8.2	El plan estratégico corporativo.	31
1.8.3	El plan estratégico de la unidades estratégicas de negocios (UEN).	31
1.8.3.1	Crecer intensivamente.	32
1.8.3.2	Crecer diversificándose.	32
1.8.4	El plan estratégico a nivel funcional.	32
1.8.5	Panoramas que pueden darse en la planeación.	33
1.8.6	Estrategia y planeación son dos conceptos distintos.	34
2.	<u>La creación de una empresa por medio de un proyecto de inversión y su financiamiento.</u>	35
	Resumen capitular.	35
2.1	¿Qué es un proyecto de inversión?	37

2.1.1	Estudio de mercado.	39
2.1.2	Estudio técnico.	43
2.1.3	Estudio económico.	47
2.1.4	Plan de financiamiento del proyecto.	52
2.2	¿Qué es el financiamiento?	56
2.3	El financiamiento a proyectos de inversión ó consolidación en pequeñas empresas.	59
2.3.1	La estructura óptima de capital.	60
2.3.2	Estructura de capital.	61
2.3.3	Estructura financiera.	63
2.3.4	Costo de capital ponderado.	63
2.4	El financiamiento por medio de la banca de desarrollo.	65
2.5	El Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOS).	69
2.5.1	La poderosa herramienta del microcrédito.	73
2.5.2	La promoción de la economía social y popular.	74
2.5.3	Una economía más equitativa.	75
2.5.4	Antecedentes del programa FONDESOS.	76
2.5.5	La realidad de la oferta del crédito.	78
2.5.6	Creación de la banca social en el Distrito Federal.	83
2.5.7	Programa de microcréditos para el autoempleo.	85
2.5.8	Programa de apoyo a la MYPE.	86
2.5.9	Programas de servicios no financieros.	89
2.5.10	Mecanismos de participación ciudadana.	90
2.5.11	Programa de bancarización de las MIMYPES.	92
3.	<u>El financiamiento al proyecto “Alimentos &amp; Bebidas”.</u>	97
	Resumen capitular.	97
3.1	Antecedentes del proyecto.	99
3.2	Misión de la empresa.	100
3.3	Justificación del proyecto.	103
3.4	Objetivos del proyecto.	104



3.5	Misión del proyecto.	105
3.6	Infraestructura.	105
3.7	Alcance: elementos del proyecto.	106
3.8	Limitaciones.	107
3.9	Puntos clave (prioridades del proyecto).	108
3.9.1	Actividades prioritarias por la restricción de tiempo.	108
3.9.2	Actividades administrativas.	109
3.9.3	Administración de Riesgo.	111
3.9.3.1	Tipos de riesgos del restaurante “Alimentos & Bebidas”.	111
3.9.4	Plan de contingencia.	114
3.9.5	Fuerzas y debilidades del proyecto.	117
3.9.6	Estructura organizacional del proyecto.	118
3.9.6.1	Matriz de responsabilidades.	120
3.9.6.2	Desarrollar equipo de proyecto.	122
3.9.6.3	Administración equipo de proyecto.	123
3.9.6.4	Planeación de la comunicación.	124
3.10	Estados financieros proforma del proyecto de inversión.	126
3.10.1	Flujo de efectivo (proforma).	128
3.10.2	Estado de situación financiera (Balance general) proforma.	129
3.10.3	Estado de resultados (proforma).	135
3.10.4	Aplicación de recursos en estados financieros (Proforma).	140
3.11	Evaluación financiera del proyecto de inversión.	142
3.12	Diagnóstico de una situación sin el apoyo al proyecto por parte de FONDESOS.	148
4.	<u>El control financiero.</u>	150
	Resumen capitular.	150
4.1	El financiamiento de FONDESOS y su aplicación.	152

4.1.1	La situación de las empresas restauranteras financiadas por FONDESO.	154
4.2	Estados financieros de “Alimentos & bebidas”.	157
4.2.1	Flujo de efectivo.	157
4.2.2	Estado de resultados de los ejercicios 2008-2009.	158
4.2.3	Estado de situación financiera (Balance general) de los ejercicios 2008-2009.	160
4.2.4	Aplicación de recursos en estados financieros (reales).	162
4.3	La importancia de la estructura de capital.	164
	<u>Sugerencias.</u>	168
	<u>Conclusiones.</u>	172
	<u>Bibliografía.</u>	176
	<u>Siglarío.</u>	178
	<u>Anexos</u>	180
	Anexo 1.	180
	Anexo 2.	185
	Anexo 3 (Crédito con FONDESO).	188

## **INTRODUCCIÓN:**

En la actualidad con la recesión económica, las pequeñas empresas buscan financiamientos para sobrevivir del canibalismo entre las mismas empresas, debido a que la competencia y el monopolio hace que las barreras para ingresar a un sector del mercado sea difícil para no decir imposible, tratándose de nuevas empresas que se van creando a través de proyectos de inversión. Requieren el apoyo para sostenerse y que en nuestro país se presenta la situación que no cuentan con todos los elementos para afianzarse en ese mercado y terminan desapareciendo.

En este trabajo se analiza el caso de una pequeña empresa del sector restaurantero que atravesó por muchas dificultades para su creación, contaba con un capital que se invirtió para su creación, pero no fue el suficiente por falta de recursos monetarios que se aplicaron a contingencias de cuestiones legales y esto obligo a retrasar el proyecto, y el riesgo de no concretar dicha empresa.

El proyecto de una empresa restaurantera nació por la idea de una familia que con su patrimonio, acumulado por varios años deseaban tener un negocio como una alternativa tanto de autoempleo como otra fuente de ingreso. Habían visto muchas opciones como franquicias, no se considero por la razón a su limitado presupuesto. Optaron por el proyecto, con las características que estuvieran de acuerdo al capital que contaban en ese momento.

Se entiende que el gobierno federal y local, otorgan créditos a emprendedores o empresas que requieren financiamiento para su apertura o consolidación, por medio de programas de fidecomisos o fondos de créditos, porque las micro y pequeñas empresas representan más del 90% en la economía nacional y no recurra solamente o sea la única opción la banca comercial que muchas veces el costo del crédito es muy elevado.

El problema es que muchas de estas empresas no cuentan con los requisitos para acceder a esos créditos, y sus planes tienen que modificarlas para adaptarse a lo que cuentan en ese momento, eso da como resultado no cumplir el objetivo original de la inversión, esto hace que muchas empresas se vean mermadas por la poca capacidad tecnológica, financiera, para sobrevivir a un mercado, que como

se comento anteriormente con características monopólicas y el canibalismo de empresas, nos hacemos esta pregunta ¿cómo pueden sobrevivir las pequeñas empresas?

Por eso planteamos la pregunta en este trabajo de investigación, cuando las empresas tienen la posibilidad de obtener créditos, cual es la forma como lo aplican. Menciono en el primer capítulo, la importancia de la *planeación financiera*, que al tomar el *proceso administrativo* que es una herramienta básica de la *administración*, al hacer una planeación con los recursos monetarios, materiales, tecnológicos y humanos de manera eficaz y eficiente se busca cumplir con los objetivos de la organización y mencionar la importancia del papel que tiene el *administrador financiero* que como representante de la empresa, es quien lleva a cabo todas estas tareas.

En el segundo capítulo explico con el apoyo bibliográfico de otros autores el concepto de *proyecto de inversión*, sus elementos, estudios para su realización y su importancia para verificar si es viable o no el proyecto para la creación de nuevas empresas, que su propósito es el satisfacer las necesidades en un sector del mercado. En un proyecto de inversión se tiene que hacer una planeación para aplicar con los recursos que se cuentan (que a veces pueden ser limitados) a los distintos rubros, para que la empresa de recién creación pueda operar, cumplir su función y competir ante un mercado cada vez más feroz. Se explica la importancia que tiene el financiamiento, y los distintos institutos financieros gubernamentales o privados que otorgan créditos para apoyar a las micro y pequeñas empresas, que en nuestro caso es el FONDESOC por que fue la institución que financió a la empresa que exponemos de ejemplo y que en algunos casos tiene ciertas ventajas a comparación de otros programas de financiamiento.

En el siguiente capítulo se documenta todo el proyecto de la empresa "Alimentos & Bebidas", como se administro, al formar un grupo multidisciplinario, que al planear sus funciones, responsabilidades y aunque implico que la mayoría de los integrantes de este equipo eran los mismos socios de la empresa, se busco la objetividad para concretar el proyecto. Se presenta los estados financieros proforma, que de acuerdo a los requisitos que solicito FONDESOC se cubrió, y se

pronosticaron de acuerdo a las condiciones macroeconómicas en ese momento que se realizó el proyecto (2007).

El último capítulo se hace una relación de las cifras reales que se tomaron de la empresa ya en marcha con las dificultades y problemáticas que presento para consolidarse. El comparativo se hace por la razón si se cumplieron los objetivos al crear el proyecto. También se detalla cual fue la inversión que faltaba por cubrir, esto respondiendo a la pregunta de investigación porque en este punto, FONDESO establece ciertos requisitos, se explica en qué consiste y si se adecuo al proyecto.

***El financiamiento por parte del Fondo para el Desarrollo Social a las pequeñas empresas del sector restaurantero.***

**METODOLOGÍA:**

**Tema :**

Análisis de la aplicación de los financiamientos que el Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOS), otorga en las pequeñas empresas del sector restaurantero.

**Título:**

“Análisis de la aplicación de los financiamientos otorgados por el Gobierno del Distrito Federal a través del Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOS) a las pequeñas empresas del sector restaurantero.”

**Áreas del conocimiento:**

- Finanzas.
- Economía (microeconomía).
- Administración financiera.
- Política fiscal.
- Finanzas
- Finanzas Públicas.

**Pregunta de investigación:**

¿A qué aplican el financiamiento, que obtienen del Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOS), las pequeñas empresas en el ramo restaurantero?

**Objeto de estudio:**

Analizar la aplicación de los financiamientos a las pequeñas empresas que les otorga el gobierno del Distrito Federal a través del Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOS).

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Una de las funciones de los distintos niveles de gobiernos de nuestro país es alentar la economía, actualmente los encargados de dirigir la política monetaria, han dado a conocer programas de financiamiento a las micro y pequeñas empresas, mismos que delega en instituciones que integran el Sistema Financiero Mexicano, así como en fondos y fidecomisos para apoyar con recursos económicos la creación y funcionamiento de este tipo de empresas.

La crisis económica de la primera década del siglo actual nos ha llevado a iniciar el año 2010 con una tasa de desempleo del 5.7%, al mismo tiempo nos percatamos que muchas empresas buscan financiamiento para sobrevivir a su propio canibalismo que se da en la sociedad globalizada, ya sea por el prestigio de la marca o la fuerza con que atacan el mercado, gran parte de ellas se ven en problemas financieros o administrativos, la mayoría de las veces se enfrentan con ambos.

Cabe mencionar que las empresas existentes son fuentes de empleos y las de reciente creación una alternativa de autoempleo para aquellos que han sido despedidos o los que desean independizarse y aventurarse como empresarios, dueños de sus propios negocios, aprendices de experiencias en su nueva actividad, al mismo tiempo con la posibilidad de convertirse en empleadores o perderlo todo. Lamentablemente la mayoría de las pequeñas empresas no sobreviven los dos años, todos sus fracasos sólo obedecen a una causa, se llama mala administración. Pocas empresas de este tipo logran consolidarse y seguir creciendo.

El problema que actualmente aqueja a la nación es la falta de empleos, también es de nuestro conocimiento que las empresas son el soporte de la economía, representa una fuente de oportunidades, porque producen bienes y servicios que satisfacen necesidades de la sociedad, generan empleos directos que les aseguran un ingreso a sus trabajadores, asimismo le dan vida a otras que les proveen materias primas, maquinaria y equipo, a su vez a las que éstas les venden sus productos elaborados o a medio terminados, muchas de ellas ahorran

parte de sus ganancias y hacen uso de los servicios bancarios, también rinden un provecho a sus dueños y lo más importante es que contribuyen al erario nacional. Con base en lo antes expuesto, me atrevo a asegurar que el cuello de botella para crear fuentes de empleo vía sector empresarial, no está únicamente en el otorgamiento de los financiamientos, sino en la mala administración financiera de que son sujetas la mayoría de las micro y pequeñas empresas. El reto que me propongo es identificar las desviaciones administrativas que frenan el crecimiento de las microempresas y la llevan al fracaso.

### **JUSTIFICACIÓN:**

Como apunté anteriormente, existen diversos programas de apoyo financiero para las micro y pequeñas empresas, tal es el caso del Fondo Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad, (FONAES), Fondo para el Desarrollo Social, (FONDESOC), asimismo existen programas de colocación de créditos de la banca comercial o fideicomisos gubernamentales para el apoyo a las micro y pequeñas empresas como el Fondo PYME de la Secretaría de Economía Federal, o el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN), conocido como el programa "changarro".

Uno de los problemas que se les presenta a la mayoría de los aspirantes a empresarios es el acceso al crédito, muchos creen que teniendo el dinero líquido lo pueden hacer todo, en la mayoría de los casos es difícil el oficio de financiero, el dinero desde mi particular punto de vista, es un arma de dos filos puede ser una plataforma de despegue o un torbellino que te arrastre al abismo. Para comenzar, difícilmente se dan los créditos a la palabra, es fácil tener la aprobación de la banca comercial para adquirir uno de ellos, el problema es que los solicitantes no reúnen los requisitos a plena satisfacción del banco.

Mi investigación está encaminada a encontrar las causas de la mala administración financiera que las llevan al fracaso. El presente trabajo se basa en el análisis de una empresa del ramo restaurantero, la cual se encuentra muy dañada, ésta al hacer los estudios de mercado, técnico y financiero, presentó buena opción de invertir el patrimonio familiar.



Posteriormente el dueño de la idea se percató, que el presupuesto calculado inicialmente y basado en sus ahorros no cubrió sus expectativas, sin el capital suficiente para la puesta en marcha de su negocio, tuvo algunas contingencias no consideradas en el cálculo original.

Agotado el presupuesto inicial y sin fuentes alternativas de financiamiento, además de los flujos propios del negocio. Buscaron inútilmente acceder a la banca comercial ya que no fue sujeto de crédito. Ante la imposibilidad de satisfacer los requisitos de los bancos de primer piso, el interesado acudió al ya citado Fondo para el Desarrollo Social, (FONDESOS). Expuso las bondades de su proyecto y las necesidades financieras para su operación.

Para dar cumplimiento al objetivo de mi investigación, quiero indagar cómo administran este tipo de crédito las empresas beneficiadas, si son destinados a los rubros inicialmente planeados o les dan un uso distinto. Los bancos privados y de desarrollo no otorgan financiamientos con facilidad, entre otras cosas exigen se garantice el crédito con los resultados del propio negocio. Los escasos conocimientos de los emprendedores los pone al margen del cumplimiento y tampoco tienen dinero suficiente para contratar los servicios de un profesional financiero.

En el caso del Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOS), es un fondo del gobierno del Distrito Federal, institución creada en el año 2002, que tiene la finalidad de brindar créditos que apoyen a capitalinos emprendedores, así como empresas ya establecidas deseosas de hacer crecer sus negocios. Los créditos que brinda son para aquellos grupos sociales que se encuentran con dificultades del obtener créditos por parte de los bancos, ya que cuenta diferentes programas cuyos requisitos para otorgar un crédito para la micro y pequeña empresa son contar con una inversión inicial como equipo o inmueble donde se va desarrollar la inversión, será el aval para financiar el resto del capital, ser una persona sin antecedentes en el buro de crédito. Que comparativamente con los requisitos bancarios son más fáciles de cumplir.

**Pregunta de investigación:**

¿A qué aplican los recursos que obtuvieron del Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOC), las pequeñas empresas del sector restaurantero?

**Hipótesis:**

“Las pequeñas empresas del sector restaurantero destinan los recursos financiados a otros rubros por falta planeación financiera”

“Las pequeñas empresas de nueva creación del sector restaurantero, por falta de liquidez, sobreviven del financiamiento de créditos más que por los ingresos de sus ventas”

“La falta de resultados esperados de las pequeñas empresas del sector restaurantero, se ven limitados para su consolidación y se obliguen a solventar sus gastos por medio de financiamiento”

**Fenómeno:**

La mala planeación financiera que hacen las pequeñas empresas del sector restaurantero obligan a que destinen sus financiamientos al consumo (a gastos que involucre el proceso productivo que no fueron solventados por los ingresos propios del negocio) más que a la inversión (aplicado a una ampliación a la capacidad productiva, como la adquisición de una maquinaria o ampliación de instalaciones, etc.), para asegurar un crecimiento y no dependan o recurra en un futuro de crédito financiero.

**MARCO TEÓRICO:**

Se define la planeación como el proceso donde se define los objetivos y las metas que la organización pretende llegar. Como fase del proceso administrativo, la planeación son herramientas que utiliza la administración. Es importante retomar estos fundamentos por que las finanzas como ciencia que se vincula con la administración, se relacionan mucho porque para el logro de sus objetivos, van encaminados a la utilización de forma eficaz y eficientemente los recursos monetarios, humanos, técnicos y materiales.

De ahí parte de esta relación la administración financiera, que al formar parte de las mismas Finanzas, que lo que busca es maximizar el patrimonio a largo plazo, obteniendo recursos por aportaciones internas o externas, y manejar de forma eficiente el capital de trabajo, las inversiones y como los resultados que reportaban las mismas organizaciones.

Es importante resaltar el papel fundamental que representa el administrador financiero, pues por sí sola la empresa no podría lograr esos objetivos que representa la administración financiera.

Como representante de los socios o dueños de la empresa, y como se menciona anteriormente, que es maximizar el valor de la empresa, el administrador financiero con el respaldo de los socios, por ende debe tomar decisiones que tiene que cumplir los intereses del grupo que representa.

La planeación financiera tiene una importancia, para el trabajo del administrador financiero, al enfrentar distintas situaciones que la organización se le puede presentar como contingencias, tiene que evaluar el futuro y tomar decisiones lo más acertadas, pues al hablar de la incertidumbre no conocemos con exactitud los posibles resultados.

Al planificar los recursos con que se cuenta y los que no, hace el trabajo del administrador financiero, a que busque en forma metodológica para responder a las necesidades de la empresa. La planeación estratégica hace una trayectoria, posiciones y perspectivas para actuar ante un problema, como resolverlo y de quien lo esté aplicando.

Cuando existe una necesidad en la sociedad, hace que una idea se materialice para satisfacer dicha necesidad, y esto es por medio de un estudio que valide o no un proyecto de inversión que va a cubrir la demanda de esa sección del mercado para cumplir la necesidad.

Las etapas que debe cumplir este estudio para evaluar el proyecto de inversión nos muestra como es el mercado a que va dirigido el producto, los requisitos tecnológicos, los financieros que aunque se tenga un capital casi siempre hace falta de ese recurso por el simple hecho que al hacer el estudio financiero se analiza en forma más objetiva, el monto que se va necesitar para arrancar el proyecto.

En esta parte determinara el administrador financiero cual va ser la porción con que se va financiar la futura empresa, si va ser solamente con financiamiento internos (con los socios), externo con deuda, esa porción de capital, se le conoce estructura de capital, y lo que va determinar es el costo, obviamente se buscará la fuente de financiamiento sea la menor.

Se toma un tema complicado el financiamiento para las pequeñas empresas o pequeños emprendedores que su deseo es acceder a un crédito, pero los requisitos que les imponen las instituciones financieras de la banca comercial, imposibilita a realizar sus proyectos de inversión.

Por eso es importante definir el financiamiento, y conocer las alternativas de financiamientos externos que existen, como programas de apoyos, fidecomisos, sociedades de inversión o institutos de parte del gobierno federal o estatal que apoyan a la inversión de la creación de nuevas empresas que son el soporte de la economía y no depender solamente del financiamiento de la banca comercial.

Al documentar el caso de la pequeña empresa restaurantera, refleja cómo se realizó el proyecto y como fue su administración al enfrentar una serie de problemas que no se contemplaron en el mismo proyecto, y como fueron resueltos descubriendo si el financiamiento por parte de una institución pública fue correctamente aplicado.

## **1. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA.**

### *Resumen capitular.*

El propósito de este capítulo es comprender la importancia de la planeación financiera, por eso cualquier empresa al realizar su planeación es para cumplir sus objetivos por lo que fue creada. Se analizará que a través de la administración financiera que forma parte de las finanzas, se crean las funciones de una organización. Veremos que por medio de la planeación financiera permite a la empresa llegar a cumplir un crecimiento y consolidación. Es importante señalar que son las finanzas y de una manera general, se explicará sus funciones, como también su relación con otras disciplinas o ciencias como la economía, la administración, la contabilidad, las ciencias jurídicas y sus áreas de campos de trabajo dentro de una organización.

Se explicará el papel fundamental del administrador financiero que es la persona encargada en la empresa para cumplir las metas de la organización. Debe ser capaz de operar y comprender dentro del entorno económico, que su responsabilidad y en representación de los accionistas efectuará acciones para incrementar el valor de la empresa, esto comprobará cual es la razón de ser del administrador financiero en las empresas y la herramienta que le permitirá a llegar a cumplirlo es la planeación financiera.

Algunas preguntas que se pretende responder y aclarar en este capítulo son:

- a) ¿Qué es la planeación financiera?
- b) ¿Cuál es la relación de las finanzas con la administración?
- c) ¿El papel de la administración financiera?
- d) ¿Por qué es importante hacer planes dentro de las finanzas?
- e) ¿Cuáles son los modelos de planeación financiera?
- f) ¿Qué función tiene el administrador financiero?

La administración, como se menciona anteriormente es otra ciencia que tiene relación con las finanzas, y se sabe que dentro de una organización, busca

combinar recursos limitados de una manera eficaz y eficiente con necesidades innumerables. Por eso usamos la herramienta del "proceso administrativo", la cual la organización establece sus objetivos, metas y los medios para lograrlo. Esto es de gran utilidad para el administrador financiero que al realizar la planeación financiera cumplirá sus metas a que le fue encomendado.

Adicionalmente ya comprendido el significado de la planeación, se estudiará los tipos de planes que de acuerdo a su clasificación es el impacto total o parcial en una empresa, su proceso que se lleva para realizar una planeación financiera y sus modelos.

Se hablará de la planeación estratégica que implica la acción hacia donde está dirigida con los resultados que se espera, y que el administrador financiero que al conocer el marco macroeconómico, debe comprender los retos que se enfrenta en un mercado donde al haber una diferenciación es una ventaja con respecto a su competencia.

## 1.1 ¿Qué son las finanzas?

Es importante comprender la función de las finanzas porque afecta directamente la vida de las personas como de las organizaciones. El propósito de este tema es, familiarizarse con el estudio de las finanzas, la función de las finanzas en la empresa, la relación con otras disciplinas.

La palabra finanzas es un derivado del francés: finances, que significa hacienda, caudal o dinero. Es el área en donde se estudian las técnicas y procedimientos para planear, organizar y controlar la obtención y utilización óptimas de los recursos monetarios, provenientes de fuentes internas y externas de una organización, así como la estructura y funcionamiento de los mercados financieros, para lograr su mejor aprovechamiento en el cumplimiento de los objetivos de la organización<sup>1</sup>.

Otro concepto que define a las finanzas, es la obtención y aplicación de recursos monetarios de manera eficiente. De esa forma las finanzas administra los recursos de una organización dirigidos a la aplicación correcta para un fin común de dicha organización.

Si lo situamos a la finanzas en un departamento, es el área de la organización que se encarga de la distribución de los recursos monetarios para el funcionamiento de la misma, como es la obtención de materiales o bienes tratándose de empresas productoras o de servicios. Por lo tanto se afirma que las finanzas son la disciplina que tiene como función principal la administración del dinero.

### 1.1.1 Las finanzas en las empresas.

Considerando que el objetivo principal de cualquier empresa es atender por medio de la producción de un bien o un servicio la demanda del mercado con el propósito de crear valor. De ahí que las responsabilidades de la Administración Financiera en el ámbito de las Empresas, son las siguientes:

- Inversiones en tamaño y expansión de la planta.

---

<sup>1</sup> Apartado desarrollado según las definiciones establecidas por el Seminario de Investigadores de la FCA, de la UNAM y publicadas en la revista Contaduría y Administración, No. 190, con el nombre "Proyecto de definiciones de las áreas del conocimiento de la Contaduría y la Administración.

- Estructura de capital.
- Cantidad de efectivo necesario para evitar problemas de liquidez.
- Terminos de crédito proporcionados a sus clientes.
- Necesidades de fusión o compra de otra empresa.
- Dividendos a repartir.

### 1.1.2 Relación de las finanzas con otras disciplinas.

La función de las finanzas es optimizar la obtención y el uso de recursos financieros para maximizar la generación de flujos de efectivo (en el caso de México). Las finanzas están presentes en toda la empresa, y para realizar su función apoyan con otras áreas del conocimiento.

Con la **economía**. Es una vinculación como de padres e hijos, relación de descendencia. Todo conocimiento profundo referido a la ciencia financiera es imposible sin considerar a los principios de la ciencia económica. El origen de esta relación recae de los mismos agentes económicos como empresas, familias, gobierno y el resto del mundo donde los flujos monetarios que puede ser llevado a cabo por estos agentes.

El campo de las finanzas se relaciona, con la economía. Los gerentes de finanzas deben estar enterados de la variación de la actividad económica y los cambios en las políticas monetaria y fiscal. Para la toma de decisiones principalmente se utiliza en las finanzas el análisis marginal, el cual aconseja aceptar si y sólo si los beneficios excedan a los costos agregados.

La **contabilidad** suministra la información, a través de los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados, entre otros). Los contadores llevan los registros contables, elaboran informes y mediciones, el gerente de finanzas consulta la información contable para tomar decisiones de inversiones a corto y largo plazo, de la estructura de capital más apropiada y además, decide las fuentes de financiamiento para apoyar los programas de inversión de la empresa.



Las **ciencias jurídicas**. Aparecen normalmente en forma de leyes que le dan un fundamento legal a los actos económicos de las personas, de lo cual se desprende que no se puede comprender la naturaleza y función de las finanzas sin referirse a lo jurídicamente existente. Dentro de la ciencia jurídica, las finanzas tienen especial vinculación con el derecho administrativo dado que el estado desenvuelve su actividad mediante actos administrativos y el derecho administrativo fija las normas dentro de las cuales puede hacerlo. Con respecto al derecho constitucional y al derecho político la relación con las finanzas es muy estrecha ya que depende de la estructuración del Estado el desenvolvimiento y el alcance de la actividad financiera. No se debe olvidar la vinculación de las finanzas con el derecho privado (civil y comercial), porque la actividad financiera es ejercida por el Estado, pero quienes están sujetos a ella son las personas físicas y las entidades, las cuales son sujetos de derecho privado. Es evidente que deben existir vinculaciones entre finanzas y el derecho privado. A ello se debe agregar que cuando el Estado realiza actividades industriales, comerciales y de servicios, o cuando actúa como accionista de las empresas privatizadas o de otras entidades privadas, así como cuando explota sus bienes patrimoniales, lo hace generalmente sometiéndose a los preceptos del derecho privado

La **estadística** es un valioso auxiliar de la ciencia financiera, registra sistemáticamente las cantidades de ciertos fenómenos y establece las diferentes relaciones posibles entre los datos referidos a un mismo fenómeno o hecho. Sin la información estadística la política financiera se convertiría en un simple trabajo de adivinación.

Las finanzas evolucionan sorprendentemente, se han hecho más necesarias en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, a tal grado que actualmente existe un área encargada para ésta función en la mayoría de las empresas.

Anteriormente la función de las finanzas la realizaba el área de contabilidad ahora, las aportaciones de modelos, métodos y programas computarizados le han otorgado independencia y la importancia de ser tratada como un área de estudio. La globalización de las finanzas, producto de las relaciones transnacionales,

provocan cambios en el entorno tecnológico, económico, político, natural y financiero a nivel mundial y se rigen con fundamento legal.

El campo de las finanzas es amplio y dinámico, por lo que existen muchas áreas y oportunidades de carrera en este campo.

Las finanzas constan de tres áreas interconectadas<sup>2</sup>:

- a) Mercado financiero que integra el dinero y capitales, así como el primario y el secundario;
- b) La de inversionistas, personas físicas o morales que utilizan sus recursos financieros con el propósito de obtener un beneficio al elegir los instrumentos financieros de su portafolio;
- c) La de administración financiera, llamada también "Finanzas Corporativas", Actividad que tiene como propósito obtener recursos necesarios para una empresa. Incluye el control de los recursos financieros, su uso adecuado, operación eficaz y la protección de los activos de dicha empresa.

Es necesario que los administradores financieros conozcan las tres si quiere realizar bien su trabajo.

---

<sup>2</sup> Brigham, Eugene F, Joel F. Houston, *Fundamentos de Administración Financiera*, pp 4.

## 1.2 La administración financiera.

La administración financiera es una fase de la administración general, que tiene como objetivos, maximizar el patrimonio a largo plazo, captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados, recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la empresa<sup>3</sup>.

Otro concepto de la administración financiera, se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos<sup>4</sup>.

La administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social. Técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas o una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas.

Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa. En años recientes, los cambios constantes en los ambientes económico, competitivo y regulador han aumentado la importancia y la complejidad de las tareas del administrador financiero. El administrador financiero actual participa en forma más activa en el desarrollo y la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al "crecimiento de la empresa" y el mejoramiento de su posición competitiva. Por consiguiente, muchos altos directivos proceden del área financiera.

---

<sup>3</sup> **Perdomo Moreno, Abraham**, *Planeación Financiera*, 7 pp.

<sup>4</sup> **Van Horne, James**, *Fundamentos de administración financiera*, 2 pp.

### 1.3 El administrador financiero.

En las corporaciones los propietarios (accionistas) por lo común no participan directamente en la toma de decisiones, las que se toman a diario. Emplean a administradores para que representen los intereses de los propietarios y tomen decisiones en su nombre.

Cuando surgió como disciplina independiente en el siglo XX, el interés se centro en temas como en los aspectos legales de fusiones y creación de nuevas corporaciones, la quiebra, la reorganización, la liquidez, regulación de mercados accionarios, pero en la actualidad se centra en las decisiones gerenciales tendientes a maximizar el valor de la empresa.

El administrador financiero<sup>5</sup> debe contar con los conocimientos básicos para la toma de decisiones en un campo donde se ofrecen muchas y variadas oportunidades profesionales donde las empresas buscan aumentar su valor. El administrador financiero debe maximizar el valor del capital del propietario, equilibrando en forma adecuada el riesgo y el rendimiento. Es esencial para la administración financiera la habilidad para analizar, planear y controlar.

La función de la planeación es una de las más interesantes de las funciones del administrador financiero.

Dicha planeación está interesado por:

- Un panorama general de las operaciones de la empresa.
- Los planes a largo plazo, como expansión, reposición de maquinaria y equipo y otros gastos que causarán erogaciones de efectivo.

---

<sup>5</sup> Ross, Stephen A, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan , *Fundamentos de finanzas corporativas*, pp 2.

### 1.3.1 Responsabilidades del administrador financiero.

El administrador financiero tiene la obligación de adquirir los recursos y de ayudar después a operarlos, con el fin de maximizar el valor de la firma. Algunas de sus actividades concretas<sup>6</sup>:

1. **Pronosticar y planificar.** Coordina el proceso de planeación, es decir, interactúa con miembros de otros departamentos al hacer pronósticos y establecer los planes que moldearán el futuro de la compañía.
2. **Tomar las decisiones importantes de inversión y de financiamiento.** Una compañía exitosa tiene un crecimiento rápido de ventas, para lo cual requiere inversiones en planta, en equipo e inventario. El personal de finanzas ayuda a determinar el crecimiento óptimo de las ventas, a decidir qué activos adquirir y elegir luego el mejor instrumento para financiarlos. Por ejemplo, debería recurrirse al financiamiento mediante deuda, acciones o alguna combinación de ambas; y si se recurre al endeudamiento, ¿qué proporción será a largo y a corto plazo?
3. **Coordinar y controlar.** El personal de finanzas necesita interactuar con otros departamentos para cerciorarse de que la compañía sea administrada con la mayor eficiencia posible. Todas las decisiones de negocios tienen consecuencias financieras y todos los ejecutivos –tanto de finanzas como de otros departamentos- han de tenerlo en cuenta. Por ejemplo, una decisión de mercadotecnia afectará al crecimiento de las ventas, lo cual a su vez influirá en las necesidades de inversión. En conclusión, estos decisores deben saber que sus acciones inciden en factores como la disponibilidad de fondos, las políticas de inventario y la utilización de la capacidad de la planta. Y estos factores a su vez repercuten en ellas.
4. **Tratar con los mercados financieros.** El personal de finanzas se ocupa del dinero y de los mercados financieros. La empresa interactúa con los mercados financieros generales donde se generan los fondos, donde se intercambian sus valores y donde los inversionistas ganan o pierden dinero.

---

<sup>6</sup> Gitman, Lawrence, *Principios de administración financiera*, pp. 14-15.

5. **Manejar el riesgo.** Todas las empresas corren riesgos, a saber: desastres naturales como incendios e inundaciones, incertidumbre de los mercados de bienes de consumo, tasas de interés volátiles y fluctuaciones del tipo de cambio. Muchos de ellos pueden atenuarse comprando un seguro o protegiéndose en los mercados de derivados. El personal de finanzas se encarga del programa global para la administración del riesgo que, entre otras cosas, incluye identificar los que deberían administrar y luego administrarlos con la mayor eficiencia.

En síntesis, los administradores financieros toman decisiones sobre qué activos deben adquirirse, cómo se financiarán y cómo la empresa realizará sus operaciones. Si realizan todo eso en forma óptima, contribuirán a maximizar el valor de su empresa y esto aumentará el bienestar de los consumidores y de los empleados.

### **1.3.2 Las metas del administrador financiero.**

Para ver cómo podrían diferir los intereses de la administración y los de los accionistas, se puede suponer en una empresa está considerando una nueva inversión. Se espera que esa nueva inversión tenga un efecto favorable en el valor de las acciones, pero también es un negocio relativamente arriesgado. Los propietarios de la empresa desearán aprobar la inversión (debido a que el valor de las acciones aumentará), pero la administración tal vez no lo haga, debido a que existe la posibilidad de que las cosas resulten mal y se pierdan puestos administrativos. Si la administración no aprueba la inversión, entonces los accionistas podrían perder una valiosa oportunidad. Este es un ejemplo de un costo de agencia.

De una manera más general, el término de costo de agencia se refiere a los costos del conflicto de interés entre los accionistas y la administración. Estos costos pueden ser indirectos o directos. Un costo de agencia indirecto es una oportunidad perdida, como la que se acaba de describir.

El administrador financiero en una corporación toma decisiones en nombre de los accionistas de la empresa. Debido a esto, en vez de hacer una lista de las

posibles metas para el administrador financiero, lo que en realidad se necesita es responder a una pregunta más fundamental: desde el punto de vista de los accionistas, ¿en qué consiste una buena decisión de la administración financiera? Si se supone que los accionistas compran acciones porque buscan ganar en el aspecto financiero, entonces la respuesta es obvia: las buenas decisiones incrementan el valor de las acciones y las malas decisiones disminuyen el valor de las acciones.

Dadas las observaciones anteriores, se concluye que el administrador financiero actúa en beneficio de los accionistas tomando decisiones que incrementan el valor de las acciones. De esta manera, la meta apropiada para el administrador financiero se puede expresar fácilmente:

*“La meta del administrador financiero es maximizar el valor actual por acción de las acciones existentes<sup>7</sup>”*

La meta de maximizar el valor de las acciones<sup>8</sup> evita los problemas relacionados con las diferentes metas antes mencionadas. No hay ninguna ambigüedad en el criterio y no hay un problema a corto ni a largo plazo. Se requiere decir explícitamente que la meta consiste en maximizar el valor actual de las acciones.

Si esta meta parece ser un poco fuerte o unidimensional, debe tener presente que los accionistas de una empresa son propietarios residuales. Con esto se quiere decir que sólo tienen derecho a lo que queda después de pagarles a empleados, proveedores y acreedores lo que se les adeuda. Si cualquiera de estos grupos se queda sin recibir ese pago, los accionistas no obtienen nada. Por consiguiente, si los accionistas están ganando en el sentido de que el sobrante, la porción residual, está aumentando, debe ser cierto que todos los demás también están ganando.

Debido a que el objetivo de la administración financiera es maximizar el valor de las acciones, es necesario aprender la forma de identificar aquellos arreglos de financiamiento y aquellas inversiones que tienen un efecto favorable sobre el valor

---

<sup>7</sup> Ross, Stephen A, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan , *Fundamentos de finanzas corporativas*, pp. 9.

<sup>8</sup> Gitman, Lawrence, *Principios de administración financiera*, pp. 15.

de las acciones. Esto es precisamente lo que se va estudiar. En realidad se podría haber definido a las finanzas corporativas como el estudio de la relación entre las decisiones de negocios y el valor de las acciones en los negocios.

### *1.4 La administración.*

Las finanzas se relacionan con otras disciplinas para su funcionamiento, y en el caso de la administración es una ciencia social, que va combinar recursos humanos, materiales, financieros, técnicos de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos. Una ciencia interdisciplinaria, y con el apoyo de todas las disciplinas para una buena toma de decisión.

Eficiente = Reducción de recursos.

Eficaz= Llegar a los objetivos.

Y para el logro de esos objetivos, es a través del PROCESO ADMINISTRATIVO<sup>9</sup>, que es una herramienta de la Administración.

#### **1.4.1 El Proceso Administrativo**

-Planeación:

Fijar objetivos, y la manera de alcanzarlos (estrategias).

-Organización:

Dividir el trabajo, asignar responsabilidades, autoridades y jerarquías.

-Dirección:

Es la parte más humana en el proceso, por medio de la motivación, liderazgo y comunicación.

-Control:

Comparar lo planeado con lo realizado.

---

<sup>9</sup> Robbins, Stephen P, David A. Decenzo, *Fundamentos de Administración Financiera*, pp. 5.



### 1.4.2 ¿Por qué se toma el proceso administrativo?

El trabajo del administrador financiero es la adquisición de recursos que de manera eficaz y eficiente para cumplir su meta que es maximizar el valor de las acciones. Como administrador el proceso administrativo es una herramienta básica para el logro de esa meta en una organización o empresa.

## 1.5 PLANEACIÓN FINANCIERA.

### 1.5.1 ¿Qué es planeación?

Planificar<sup>10</sup> abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así pues, también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (cómo se hará).

#### PLANEACIÓN

PLANEAR= DISEÑAR EL FUTURO

EL PRIMER TIPO DE PLAN ES LA MISIÓN

La planeación también se puede definir en términos de formal o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando sólo sea de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito, suponiendo que se escriba algo. Lo que se hará está en la mente de una o unas cuantas personas. Es más, los objetivos de la organización rara vez son expresados verbalmente. Esto por lo general se refiere a la planificación en muchos negocios pequeños: el dueño-gerente tiene su propia visión del punto al que se quiere dirigir y del camino para llegar a él. La planeación es general y carece de continuidad. Claro está que la planeación informal también existe en algunas organizaciones grandes, mientras que algunos negocios pequeños tienen planes formales muy complejos. Sin embargo, cuando usamos el término planeación, se refiere a la formal. Se presentan por escrito objetivos específicos a los miembros de la organización.

---

<sup>10</sup> Robbins, Stephen P, David A. Decenzo, *Fundamentos de Administración Financiera*, pp. 80.

Esto quiere decir que la gerencia define con claridad el camino que quiere seguir, para ir desde el punto donde se encuentra hasta el punto al que se quiere llegar.

### **1.5.2 ¿Por qué hacer planes?**

El futuro no puede conocerse, pero sí puede planearse. Todos los agentes económicos conocen sus ingresos y gastos actuales, pero desconocen cuál será su situación financiera en unos meses o años, pero en cada caso particular es posible realizar estimaciones y pronósticos del nivel de ingresos y gastos que mantendrá la empresa en el futuro y así planear aspectos específicos como la generación de riqueza, el crecimiento, el endeudamiento e, incluso, el cambio de actividad económica<sup>11</sup>.

El administrador financiero que ha evaluado la posición financiera y de operación de la empresa, puede proceder a formular planes a futuro. Y el proceso de planeación principia con la determinación de metas y objetivos de la empresa y continúa con la preparación de los pronósticos de ventas.

La razón por hacer planeación es que obliga a las personas de todos los niveles a pensar en el futuro y en forma consciente o inconsciente proyectarán su experiencia histórica al futuro.

### **1.5.3 La planeación en contextos inciertos.**

Si los gerentes desempeñaran su trabajo en organizaciones que jamás afrontaran cambios en el entorno, entonces no tendrían que hacer planes. Lo que un gerente hiciera hoy, o en el futuro, sería exactamente lo mismo que hizo hace décadas. No tendría que pensar en lo que debe hacer, pues estaría explicando en algún manual. En un mundo así, no habría necesidad de planificar; pero ese mundo no existe. Los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y jurídicos ocurren permanentemente. El contexto que afrontan los gerentes es sumamente dinámico y tiene repercusiones tan grandes para la supervivencia de la organización que no podemos dejar las cosas al azar. Por ende, los gerentes contemporáneos necesitan planificar y lo deben hacer bien.

---

<sup>11</sup> Díaz Mondragón, Manuel, *Planeación financiera*, pp. 1-3.

Los gerentes deben planear por varias razones. Cuatro de las más populares son que la planeación proporciona:

- dirección
- disminuye las repercusiones del cambio,
- reduce al mínimo el desperdicio y la superabundancia
- establece normas que facilitan el control.

La planeación constituye un esfuerzo coordinado. Ofrece una dirección, tanto a los gerentes como a quienes no lo son. Cuando todos los miembros de la organización entiendan hacia dónde se dirige ésta y qué deben aportar para alcanzar los objetivos, entonces pueden empezar a coordinar sus actividades, propiciando con ello la cooperación y el trabajo en equipo. Por otra parte, la ausencia de planes puede provocar que distintos miembros de la organización o sus unidades trabajen unos contras otros. En consecuencia, esto podría impedir que la organización avance con eficiencia hacia sus objetivos.

Como se comento anteriormente, la planeación obliga a todos los integrantes de una organización y en específico a los gerentes, a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre. También aclara las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio. Así pues, la planificación es justo lo que necesitan los gerentes en un contexto caótico.

La planeación también reduce la cantidad de actividades que se traslapan o que implica un desgaste inútil. Si coordinamos antes de que esto ocurra, probablemente descubriremos desperdicios y excesos. Es más, cuando los fines y los medios están claros, las ineficiencias resultan evidentes.

Por último, los planes establecen objetivos o normas que facilitan el control. Si los miembros de la organización no están seguros de lo que están tratando de conseguir, ¿cómo podrán determinar si lo han logrado? La planificación establece objetivos. Los gerentes, en su función de control, comparan el desempeño con los objetivos establecidos. Cuando detectan desviaciones significativas pueden tomar

medidas para corregir. Así ante la ausencia de planes en verdad es imposible que exista un control eficaz.

Los planes formales adquirieron gran popularidad en la década de 1960 y, en gran medida, la siguen teniendo hoy. Es lógico establecer alguna especie de curso.

Los planes pueden producir rigidez, los planes formales pueden encerrar a la organización dentro de las metas específicas que deben alcanzar en determinados tiempos. Cuando se establecieron los objetivos, tal vez se supuso que el contexto no cambiaría mientras se lograban éstos. Si el supuesto está equivocado, los gerentes que se sujeten a los planes podrían tener problemas. En lugar de ser flexibles, y posiblemente corregir el plan, los gerentes que sigan haciendo lo establecido para alcanzar los objetivos originales no puedan manejar el contexto que ha cambiado. Imponer un curso de acción cuando el entorno está en movimiento puede ser una receta que lleve al desastre.

Los planes NO son guías estáticas, pues parten de la predicción por lo que no son exactos. Pero nos permiten tener alternativas.

Son documentos que contemplan en forma ordenada y coherente las metas y estrategias, políticas, directrices tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizan para lograr los fines deseados.

No se pueden desarrollar planes para un contexto estático. Hoy casi todas las organizaciones afrontan cambios dinámicos en sus entornos. Si el supuesto básico para hacer planes (que el entorno no cambiará) tiene fallas, entonces ¿cómo podremos hacer planes? Se dijo que el contexto de los negocios actuales es caótico. Por definición, esto significa fortuito e impredecible. Para administrar el caos y transformar los desastres en oportunidades se necesita flexibilidad. Esto quizá signifique no estar atado a planes formales.

Los planes formales no pueden sustituir la intuición ni la creatividad. Las organizaciones exitosas normalmente son resultado de la visión de una persona, pero a medida que estas visiones evolucionan tienden a volverse formales. La planeación formal por lo general se sujeta a una metodología que incluye una investigación a fondo sobre las capacidades y las oportunidades de la

organización, así como un análisis mecánico que reduce la visión a una rutina programada. Esto puede derivar en un desastre para la organización.

La planeación fija la atención de los gerentes en la competencia de hoy, pero no en la supervivencia del mañana. La planificación formal suele fijarse en la mejor manera para capitalizar las oportunidades de negocios que hay en la industria. Muchas veces no permite que los gerentes consideren la posibilidad de crear o reinventar la industria. En consecuencia, los planes formales pueden dar por resultado costosas medidas de pata y generar costos para remediarlas, mientras otros ganan la delantera. Empresas que gran parte de su éxito se debe a que han navegado por aguas ignotas, diseñando y desarrollando industrias nuevas sobre la marcha.

Los planes formales refuerzan el éxito, lo cual puede llevar al fracaso. Nos han enseñado que el éxito llama al éxito. El éxito, de hecho puede llevar al fracaso en un contexto incierto. Es difícil cambiar o desechar los planes que han tenido éxito, dejar la comodidad de algo que ya funciona a cambio de enfrentar la angustia de lo desconocido. No obstante, los planes exitosos podrían producir una sensación de falsa seguridad y generar más confianza de la que merecen. Los gerentes muchas veces no afrontarán deliberadamente lo desconocido mientras los cambios del entorno no les obliguen a hacerlo; pero para entonces, quizá ya sea demasiado tarde.

¿Tienen los gerentes y las organizaciones que hacen planes un mejor desempeño que los que no los hacen? O, ¿han ganado el debate quienes critican la planificación?

En contra de lo que dicen las razones que esgrimen los críticos, la evidencia generalmente respalda la posición de que las organizaciones deben contar con planes formales. Sin embargo, no debemos interpretar que esto significa endosar toda suerte de planificación. No es cierto que todas las organizaciones que hacen planes formales siempre tienen mejor desempeño que las que no los hacen.

Muchos estudios han explorado la relación que existe entre la planificación y el desempeño. Con base en esos estudios, podemos sacar las siguientes conclusiones. En primer lugar, la planificación formal en una organización suele

significar mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos. En segundo, la calidad del proceso de planificación y la debida instrumentación de los planes seguramente contribuyen al buen desempeño que la ejecución de la planificación. Por último, en el caso de las organizaciones en las que los planes formales no desembocaron en mejor desempeño, el culpable por lo general fue el entorno. Por ejemplo, los reglamentos gubernamentales y otras limitaciones similares del contexto disminuyen el efecto que la planificación produce en el desempeño de la organización. ¿Por qué? porque los gerentes tendrán menos alternativas.

#### **1.5.4 Tipos de planes.**

Los planes abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y la posicionan según su entorno.

Los **planes estratégicos** mueven los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas. Como estos planes van filtrándose hacia abajo por toda la organización sirven de fundamento para los planes tácticos.

Los **planes tácticos** (a veces llamados planes operativos) especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización. Los planes estratégicos incluyen una serie de objetivos establecidos de la organización o no. Los planes tácticos suelen abarcar plazos más cortos, por ejemplo los planes diarios, semanales o mensuales de una organización. Los planes estratégicos suelen abarcar un plazo de tiempo más largo, generalmente cinco años o más. Asimismo, abarcan un campo más amplio y tratan menos con lo específico. Por último, los planes estratégicos incluyen objetivos que han sido formulados, mientras que los tácticos presuponen que ya existen los objetivos. Los planes tácticos describen la forma de alcanzar esos objetivos.

-PLANES ESTRATEGICOS: son los que hace la dirección (a largo plazo)

-PLANES TÁCTICOS: los realizan los mandos medios, supervisados por la alta dirección (mediano plazo)

-PLANES OPERATIVOS: se llevan a cabo en todos los niveles y apoyan a los tácticos.

Los analistas financieros normalmente dicen que el rendimiento sobre la inversión es de corto o largo plazo. El corto plazo abarca menos de un año, y todo marco de tiempo que pase de cinco años es clasificado como largo plazo. Los gerentes han adoptado la misma terminología para los planes. La diferencia entre los planes de corto plazo y los de largo plazo resulta importante debido a la duración de los compromisos futuros y al grado de variabilidad que afronten las organizaciones. Cuanto más afecten los planes presentes de la organización sus compromisos futuros, tanto más largo será el marco de tiempo que deben usar esa gerencia. Es decir, los planes deben ser lo bastante largos como para poder cumplir con los compromisos adquiridos hoy. Planificar para un periodo demasiado largo o demasiado corto resulta ineficiente.

Con respecto al grado de variabilidad, cuando mayor sea la incertidumbre, tantos más planes de corto plazo debe haber. Es decir, si están ocurriendo cambios tecnológicos, sociales, económicos, jurídicos y de otro tipo, importantes o rápidos, es más probable que las rutas bien definidas y proyectadas con precisión entorpezcan el desempeño de la organización, en lugar de ayudarlo. Los planes de plazo más corto permiten mayor flexibilidad.

### **1.5.5 Diferencia de los planes específicos y los direccionales.**

Por intuición nos parecería que los planes específicos siempre son preferibles a los direccionales o de curso general. Los planes específicos tienen objetivos definidos con claridad. No hay lugar para las ambigüedades ni para los malos entendidos. Por ejemplo, la gerente que quiere aumentar 8% las ventas de su empresa en un plazo de 12 meses podría establecer procedimientos específicos, partidas presupuestales y programas de actividades con el propósito de alcanzar su objetivo. Estas medidas constituirían los planes específicos.

Sin embargo los planes específicos no dejan de tener inconvenientes. Requieren una claridad y una capacidad de pronóstico que casi nunca existen. Cuando hay mucha incertidumbre y la gerencia debe conservar su flexibilidad para responder a

cambios inesperados, los planes de dirección general son preferibles. Como vemos tanto los planes de dirección general como los específicos nos llevan de un punto a otro punto. No obstante si hubiera una desviación, los planes específicos podrían llevar a confusiones. Los planes direccionales, por otra parte, establecen lineamientos generales. Presentan un punto focal, pero no atan a los gerentes a objetivos específicos ni a cursos específicos de acción. Un plan específico podría tener el objetivo de reducir 10% los costos y elevar 8% los ingresos en los siguientes seis meses; un plan direccional podría tener en la mira elevar las utilidades de la empresa entre 6 y 12% en los siguientes meses. La flexibilidad inherente a estos tipos de planes es evidente. Sin embargo, debemos ponderar esta ventaja ante la pérdida de claridad que presenta los planes específicos.

#### **1.5.6 ¿En qué difieren los planes de uso único, de los planes permanentes?**

Algunos planes tienen el propósito de ser usados una sola vez; otros se usan en repetidas ocasiones. El plan de uso único sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular.

Los planes permanentes, en contraste no tienen fin. Ofrecen una guía para las acciones de la organización que se repite una y otra vez. Las fechas cambian, pero el proceso opera igual en cada fase de tiempo.

#### **1.6 ¿Qué es la planeación financiera?**

La planeación financiera<sup>12</sup> es parte de la administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de una empresa. Es una técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas.

Se considera como una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada.

La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de venta, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y

---

<sup>12</sup> Ross, Stephen A, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan , *Fundamentos de finanzas corporativas*, pp. 81.



mercadotecnia, y posteriormente decidiendo cómo serán satisfechos los requerimientos financieros.

El proceso de planeación principia con la determinación de las metas y objetivos de la empresa y continúa con la preparación de los pronósticos de ventas.

Características:

- Es una herramienta o técnica financiera.
- Que aplica el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contralor, etc.
- Siendo el objetivo principal de la planeación financiera, la evaluación futura, proyectada o estimada.

De una empresa pública o privada, desde el punto de vista financiero.

La planeación financiera formula la manera en la cual se van a alcanzar las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es una declaración de lo que se va hacer en el futuro. La mayoría de las decisiones tienen tiempos de ejecución largos, lo que significa que su implantación se lleva mucho tiempo. En un mundo incierto, esto requiere que las decisiones se tomen anticipándose mucho a su realización. Por ejemplo, si una empresa quiere construir una fábrica en el 2006, tal vez tendría que empezar en los contratistas y el financiamiento en el 2004, o incluso antes.

### **1.6.1 Dimensiones de la planeación financiera.**

Para propósitos de la planeación, a menudo es útil pensar en el futuro como si tuviera un corto plazo y un largo plazo. En la práctica, el corto plazo por lo común son los 12 meses siguientes. Aquí se centra la atención en la planeación financiera a largo plazo, que por común se le considera como los próximos dos a cinco años. Este periodo se llama **horizonte de planeación** y es la primera dimensión del proceso de la planeación que se debe establecer.

Al trazar un plan financiero, todos los proyectos e inversiones individuales que emprenderá la empresa se combinan para determinar la inversión total necesaria. En efecto, se suman las propuestas de inversión más pequeñas de cada unidad y

la suma se trata como un proyecto grande. Este proceso se llama **agregación**. El nivel de agregación es la segunda dimensión del proceso de planeación que es necesario determinar.

Una vez que se establecen el horizonte de planeación y el nivel de agregación, un plan financiero requiere insumos en forma de series opcionales de suposiciones acerca de las variables importantes. Por ejemplo, supongamos que una compañía tiene dos dimensiones separadas: una de productos para el consumidor y otra de motores de turbina de gas. El proceso de planeación financiera podría requerir que cada división prepare para los tres años siguientes tres planes alternativos de negocios:

1. El peor de los casos. Este plan requeriría hacer suposiciones relativamente pesimistas acerca de los productos de la compañía y el estado de la economía. Esta clase de planeación de desastre pondría de relieve la capacidad de una división de enfrentarse a una adversidad económica significativa y requeriría detalles concernientes a reducción de costos e incluso desinversión y liquidación.
2. Un caso normal. Este plan requeriría hacer las suposiciones más probables acerca de la compañía y la economía.
3. El mejor de los casos. Se requeriría que cada división preparara un caso basado en suposiciones optimistas. Podría implicar nuevos productos y una expansión y después detallaría el financiamiento necesario para fondear la expansión.

### **1.6.2 ¿Qué se puede lograr la planeación?**

Debido a que es probable que la compañía pase mucho tiempo examinando los diferentes escenarios que se convertirán en la base del plan financiero de la compañía, parece razonable preguntar qué es lo que logrará el proceso de planeación.

- a) Examen de las interacciones.

El plan financiero debe hacer explícitos los vínculos entre las propuestas de inversión para las diferentes actividades de operación de la empresa y las

elecciones de financiamiento disponibles para la empresa. En otras palabras, si la empresa está planeando una expansión, hacer nuevas inversiones y emprender nuevos proyectos. ¿Dónde obtendrá el financiamiento para pagar esa actividad?

**b) Exploración de las opciones.**

El plan financiero proporciona la oportunidad para que la empresa elabore, analice y compare muchos diferentes escenarios en una forma regular. Es posible explorar varias opciones de inversión y de financiamiento y se puede evaluar su impacto sobre la empresa. Asimismo, se abordan las preguntas concernientes a las futuras líneas de negocios de la empresa y las preguntas de cuáles son los arreglos financieros óptimos. También se podrían evaluar opciones, como vender nuevos productos o cerrar las plantas.

**c) Como evitar las sorpresas.**

La planeación financiera debe identificar qué le podría suceder a la empresa si ocurre en diferentes acontecimientos. En particular, debe abordar cuáles acciones emprenderá la empresa si las cosas resultan mal o, de una manera más general, si las suposiciones que se hacen el día de hoy acerca del futuro son terriblemente erróneas. Como observó en una ocasión el físico Niels Bohr, "la predicción es muy difícil, en particular cuando concierne al futuro". Por consiguiente, uno de los propósitos de la planeación financiera es evitar las sorpresas y desarrollar planes de contingencia.

**d) Cómo asegurar la viabilidad y la consistencia interna.**

Además de una meta general de creación del valor, una empresa por lo común tiene muchas metas específicas. Esas metas podrían estar formuladas en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero, etc. En ocasiones, resulta difícil ver los vínculos entre las diferentes metas y los distintos aspectos del negocio de una empresa. Un plan financiero no sólo hace que esos vínculos sean explícitos, sino que también impone una estructura unificada para reconciliar diferentes metas y objetivos. En otras palabras, la planeación financiera es una forma de verificar que las metas y los planes que se elaboran respecto a ciertas áreas específicas de las operaciones de una empresa sean factibles e internamente congruentes. A

menudo habrá metas en conflicto, de manera que, para generar un plan coherente, será necesario modificar las metas y los objetivos y se deberán establecer prioridades.

En general, probablemente el resultado más importante del proceso de planeación es que obliga a la administración a pensar en las metas y a establecer prioridades. De hecho, la sabiduría convencional de negocios afirma que los planes financieros no dan resultado, pero la planeación financiera sí. El futuro es totalmente desconocido. Lo que se puede hacer es establecer la dirección en la cual se quiere viajar y hacer algunas conjeturas acerca de lo que se encontrará a lo largo del camino. Si se hace un buen trabajo, servirá para estar alerta cuando el futuro esté aquí.

### **1.6.3 El proceso de la planeación financiera.**

La planeación financiera es un aspecto muy importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera.

El proceso de la planificación financiera<sup>13</sup> inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operaciones. Generalmente, los planes y presupuestos a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

### **1.6.4 Planes financieros a largo plazo (estratégicos).**

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos<sup>14</sup>) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que varían de 2 a 10 años, son comunes los planes a 5 años y

---

<sup>13</sup> Ross, Stephen A, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan , *Fundamentos de finanzas corporativas*, pp. 92.

<sup>14</sup> Gitman, Lawrence, *Principios de administración financiera*, pp. 103.

se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbrados usar horizontes de planificación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos el término de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de planes anuales de presupuestos y utilidades.

#### **1.6.5 Planes financieros a corto plazo (operativos).**

Los planes financieros a corto plazo (operativos<sup>15</sup>) especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

La planificación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de éste, se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluye los cálculos de las materias primas requeridas. Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja de la empresa. Con las entradas básicas (estado de de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso en activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance

---

<sup>15</sup> Gitman, Lawrence, *Principios de administración financiera*, pp. 103.

general del periodo actual), es posible desarrollar finalmente el balance general del periodo actual), es posible desarrollar finalmente el balance general proforma.

### *1.7 Modelos de Planeación Financiera.*

Así como las compañías difieren en cuanto su tamaño y sus productos, el proceso de planeación financiera diferirá de una empresa a otra. En esta sección se analizarán algunos elementos comunes en los planes financieros y se elaborará un modelo básico para ilustrar esos elementos.

La mayoría de los modelos de planeación financiera requiere que el usuario especifique algunas suposiciones acerca del futuro. Basándose en esas suposiciones, el modelo genera valores predichos para un gran número de otras variables. Los modelos varían un poco en términos de su complejidad pero se entenderá la forma que trabajan.

#### **1.7.1 Pronóstico de ventas.**

Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de ventas proporcionado por una fuente externa. Por ejemplo, en los modelos que siguen, el pronóstico de ventas será el motor, lo que quiere decir que el usuario del modelo de planeación proporcionará este valor y la mayoría de los otros valores se calcularán con base en él. Este arreglo es común para muchos tipos de empresas; la planeación se enfocará en las ventas futuras proyectadas y en los activos y el financiamiento necesarios para respaldar esas ventas.

Con frecuencia el pronóstico de ventas se dará como la tasa de crecimiento en las ventas antes que como una cifra de ventas explícita. Estos dos métodos son esencialmente iguales, debido a que es posible calcular las ventas proyectadas una vez que se conoce la tasa de crecimiento. Por supuesto, los pronósticos de ventas perfectos no son posibles, debido a que las ventas dependen del estado futuro incierto de la economía. Para ayudar a una empresa hacer sus proyecciones, algunos negocios se especializan en proyecciones macroeconómicas y de la industria.

Como ya se mencionó, con frecuencia se estará interesado en la evaluación de escenarios alternativos, de manera que no es necesariamente crítico que el pronóstico de ventas sea exacto.

En tales casos, la meta es examinar la interacción entre las necesidades de inversión y de financiamiento en diferentes niveles posibles de ventas, no determinar con precisión lo que se espera que suceda.

### **1.7.2 Estados financieros proforma.**

Un plan financiero se compondrá de un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de los flujos de efectivo. Estos se llaman estados proforma, o para abreviar, proformas. La frase proforma significa literalmente "como una cuestión de forma.

En este caso, significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. Como mínimo, un modelo de planeación financiera generará estos estados basándose en proyecciones de partidas clave, como las ventas.

En los modelos de planeación que se describen, las proforma son el producto del modelo de planeación financiera. El usuario proporcionará una cifra de ventas y el modelo generará el estado de resultados y el balance correspondientes.

### **1.7.3 Presupuestos.**

Mediante la elaboración de presupuestos, el administrador financiero planea el equilibrio del riesgo y rendimiento para maximizar el valor de la inversión de los propietarios.

Es una herramienta administrativa de planeación y control financiero que representa ordenadamente los resultados previstos de las operaciones de una empresa durante un periodo determinado.

### 1.7.3.1 Tipos de Presupuestos:

**Presupuesto de Operación:** comprende todos los elementos que integran los resultados de las empresas, como por ejemplo las ventas, los costos, los gastos generales y de operación

**Presupuesto de Inversiones Permanentes:** este presupuesto, es también llamado de capital, debido a que está relacionado con la obtención y reposición de los activos fijos.

**Presupuesto Financiero:** por su parte, el presupuesto financiero, está dedicado como su nombre lo indica, a mostrar las necesidades de capital de trabajo, del origen y aplicación de recursos, de la generación de fondos, etc., en general se basa exclusivamente en la proyección de las estructuras financieras de la empresa.

### 1.7.4 Requerimientos.

- **De activos.** El plan describirá los gastos de capital proyectados. Como mínimo, el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. Estos cambios son realmente el presupuesto del capital total de la empresa. Por consiguiente, los gastos de capital propuestos en diferentes áreas se deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo alcance.

- **Financieros.** El plan incluirá una sección sobre los arreglos de financiamiento necesarios. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda. En ocasiones las empresas esperan reunir efectivo vendiendo nuevas acciones de capital accionario o solicitando préstamos. En este caso, el plan deberá considerar qué clase de valores es necesario vender y qué clase de método de emisión es más apropiado.

### 1.7.5 Mercado financiero.

Lo mismo que cualquier mercado, es sólo una forma de reunir a compradores y vendedores. En esos mercados lo que se compra y vende son títulos representativos de deuda y valores de capital.



Pero hay mercados financieros que difieren en el tipo de valores que se negocian, la forma de negociar y quiénes son los compradores y los vendedores.

La empresa se puede considerar como un proveedor y como solicitantes de fondos.

Y a la vez puede obtener recursos (financiarse) o colocar valores en (inversiones).

Todo esto se hace a través de dos tipos de Mercado

- Mercado de Dinero: a un plazo no mayor de un año.
- Mercado de Capitales: transacciones a un largo plazo.

El Mercado de Dinero, es donde las empresas o individuos que tienen fondos inactivos temporalmente y desean que se les genere algún interés y otros requieren de esos fondos por lo que en este mercado se reúnen que dichas transacciones se hace por valores negociables, es decir instrumentos de deuda de corto plazo.

En el mercado de dinero puede pertenecer en dos modalidades:

- Mercado Primario (emisión inicial).
- Mercado Secundario (reventa de instrumentos)

Las empresas que requieren fondos como el gobierno emiten dichos instrumentos lo cual un individuo no lo puede hacer, pero al poseer un instrumento lo puede vender (lo que pasa en el mercado secundario) y todas estas transacciones se hace a través de una institución financiera o un intermediario que son las empresas de corretaje.

Mercado de Capital<sup>16</sup>: En este mercado se permite realizar transacciones a largo plazo donde se negocian valores como las acciones y los bonos. Mercado financiero de acciones y de deuda a plazo intermedio o largo. Al manejarse acciones y deuda corporativa con los plazos mencionados. Un ejemplo muy conocido es la Bolsa de Nueva York, donde se intercambian las acciones de las principales empresas estadounidenses. No hay una regla clara ni tajante, pero cuando se describen los mercados de deuda.

---

<sup>16</sup> **Brigham**, Eugene F, Joel F. Houston, *Fundamentos de Administración Financiera*, pp. 119.

## 1.8 La planeación estratégica.

En 1962 *Alfred D. Chandler*, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro ***Strategy Formulation: Analytical Concepts***, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico<sup>17</sup>.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

### Etapa 1

La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

### Etapa 2

La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

---

<sup>17</sup> Compendio de lecturas "La planeación estratégica" Modelos Porter, Morales Castro Antonio.

### Etapa 3

La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

#### **1.8.1 Niveles de la planeación estratégica.**

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación).
- El divisional.
- El comercial.
- El de producción.
- Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos.

#### **1.8.2 El plan estratégico corporativo.**

Este plan:

- Define la visión y la misión corporativa.
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN's.
- Planea nuevos negocios.

#### **1.8.3 El plan estratégico de las unidades estratégicas de negocios (UEN).**

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> Compendio de lecturas "La planeación estratégica" Modelos Porter, Morales Castro Antonio.

### 1.8.3.1 Crecer intensivamente.

**Penetrando el Mercado:** incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.

**Desarrollando el Mercado:** incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.

**Desarrollando Productos:** incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

### 1.8.3.2 Crecer diversificándose.

**Horizontalmente:** introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.

**Concéntricamente:** introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.

**Por Conglomerados:** introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.

**Integralmente:** comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

- a) **Hacia Adelante:** comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución
- b) **Hacia Atrás:** comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
- c) **Horizontal:** comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

### 1.8.4 El plan estratégico a nivel funcional.

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

*James Moore*, el autor de **The Death of Competition** (1996, *HarperCollings Publishers*) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales: "Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la **idea errada** que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una **segunda limitación** en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días , es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

### 1.8.5 Panoramas que pueden darse en la planeación.

En este caso son 3

- **Optimista**, es un plan ofensivo , con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, rápido crecimiento en los mercados existentes o entrada a nuevos mercados
- **Normal**, en el la división crece con los mercados, pero no significativamente a expensas de sus competidores
- **Pesimista**.- es un plan de reducción si los mercados de la empresa se contraen

### 1.8.6 Estrategia y planeación son dos conceptos distintos.

La **planeación** solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La **estrategia** es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.

Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.

Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

## **2. LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA POR MEDIO DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN Y SU FINANCIAMIENTO.**

### *Resumen capitular.*

En el anterior capítulo se analizó el proceso de la planeación financiera, que como herramienta de la misma administración financiera, aporta elementos con los cuales el administrador financiero va a dirigir sus esfuerzos para cumplir la misión que se le encarga para llevar a buen camino a la empresa.

En este capítulo se explica en forma breve y general que es un proyecto de inversión, su objetivo y elementos, que su finalidad es el dar origen a una nueva empresa, o la ampliación de una empresa establecida o el desarrollo de un nuevo producto para satisfacer un mercado, y como lo comentan los maestros Morales Castro "lo que pida el cliente". Por eso interviene la planeación financiera en un proyecto de inversión, es la planeación de los recursos con los que cuentan y que le hace falta para realizar dicho proyecto de una manera objetiva, metodológica a través de estudios o análisis de algún sector del mercado, evitando en divagar en suposiciones sin fundamento.

Al iniciar un proyecto de inversión en una empresa, cualquiera que sea su tamaño o giro, la administración necesita establecer los objetivos, metas, misión del proyecto como de una nueva empresa y si no tiene eso definido, caemos a lo que se comentó anteriormente, no satisface lo que el mercado requiere y se invierte un capital que nunca se podrá recuperar porque de antemano se desconoce la viabilidad del proyecto.

Para evitar este problema, el proyecto de inversión requiere evaluarse, realizando los estudios: económico, técnico, administrativo y financiero que se explica dentro de este capítulo.

Cuando se determina los recursos con los que se cuenta, se conoce cuáles son los limitantes reales de ese proyecto, normalmente se habla de recursos monetarios por lo tanto es fundamental el papel del financiamiento, sus implicaciones como el costo del mismo y sus riesgos, para realizar el proyecto.

Se comenta que es la *estructura financiera* y de *capital*, que es la forma de financiarse puede ser de forma interna o externa, y el administrador financiero debe determinar de qué manera o cual es la mejor alternativa para financiarse.

Cuando el proyecto se financia de forma interna, está representado por el capital invertido de un grupo de personas, que confían que sus inversiones les genere rendimientos atractivos a diferencia de otras opciones les puedan redituar una ganancia.

Pero al aceptar de ingresar a ese proyecto analizaron el costo-beneficio de invertir contra el riesgo que implica el mismo proyecto.

Esta inversión significa para la organización un costo, y que se explicara el significado del *costo de capital ponderado*.

Para el administrador financiero aparte de ver esos costos de financiamiento, por otra parte tiene que ver la forma de cómo allegarse de esos recursos por el hecho de facilitarse el adquirir créditos en cualquier institución financiera.

En nuestro caso se explica cómo las pequeñas empresas no tienen ese acceso para adquirir un crédito y les limita a realizar su proyecto de inversión. Se menciona en este capítulo la función de la banca de desarrollo para financiar proyectos de pequeñas empresas que requieren de ese capital.

Se hablara el caso de "FONDESO" Fondo de Desarrollo Social, que es una iniciativa por parte del Gobierno del Distrito Federal, como un programa de apoyo a las pequeñas empresas que se establecieran en cualquier Delegación, del Distrito Federal, con el propósito de fomentar fuentes de trabajo para la población de la Ciudad de México, sus distintos tipos de créditos, montos y requisitos para adquirir un crédito por medio de esta institución,



## 2.1 ¿Qué es un proyecto de inversión?

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente de un problema pendiente a resolver. Un proyecto de inversión<sup>19</sup> es un plan para producir un bien u otorgar un servicio para la sociedad. Al hacer la evaluación del proyecto de inversión se conoce la rentabilidad económica y social de dicho plan para asegurar la necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable para tomar la decisión de asignar los recursos económicos en esa buena alternativa.

Porque se invierte y porque son necesarios los proyectos<sup>20</sup>, las necesidades humanas son ilimitadas y requieren ser satisfechas por un bien o un servicio, Y para producir dicho bien o servicio se requiere de una inversión para realizarlo. La mejor decisión sobre un proyecto se hace a través de un análisis multidisciplinario para tener un enfoque general sin depender una sola opinión y tener la mejor y razonable opinión.

La metodología se aplica a cualquier proyecto se puede adaptar, y que se aplica en las áreas generales como: instalación de una planta totalmente nueva, elaboración de un nuevo producto de una planta ya existente, ampliación de la capacidad instalada, o creación de sucursales y sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente.

La descripción de la metodología que se aplica en la evaluación de proyectos, de acuerdo a niveles de profundidad de estudio, el primero es el perfil, gran visión o identificación de idea, con un juicio común y de la información en mano sin utilizar técnicas se evalúa el proyecto. El segundo estudio de pre factibilidad o anteproyecto, se profundiza con una investigación. El tercer nivel que es el proyecto definitivo y contiene toda la información del resultado de anteproyecto.

En la evaluación de proyectos en estudio del ante proyecto se realizan los estudios, de mercado (consta la cuantificación y determinación de la demanda y oferta del producto), el estudio técnico (la capacidad optima y administrativo), estudio económico (ordenar y sistematizar la información de carácter monetario),

---

<sup>19</sup> **Baca Urbina**, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, pp 2-4.

<sup>20</sup> **Hernández Hernández**, Abraham, Alejandro Hernández Villalobos, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*, pp. 3-7.

la evaluación económica es conocer la rentabilidad y factibilidad de proyecto y un nuevo punto es el análisis y administración de riesgo que viene muy separado del estudio económico y básicamente es la base para tomar la de decisión del proyecto en base a la información del estudio del anteproyecto.

Otro concepto de un Proyecto de Inversión como lo mencionan los maestros Morales Castro, consideran que generalmente son inversiones en rubros de capital que tienen un estudio cuidadoso en todas las áreas que conforman sus partes integrantes o que justifican el estudio; para entender lo que es un proyecto de inversión partiremos de su significado, que es una idea que se tiene de algo que se piensa hacer y de cómo hacerlo, conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura, ingeniería, etc.

Cuando hablamos de los proyectos de inversión<sup>21</sup> nos referimos básicamente a los cálculos, planes, proyección de asignación de recursos, con la finalidad básicamente de generar la producción de un satisfactor de necesidades humanas; esta actividad se efectúa en las empresas, pero también en el ámbito gubernamental o en el ámbito personal, siempre y cuando dichas asignaciones de recursos tengan las siguientes características:

- La recuperación es a largo plazo.
- Son de carácter irreversible.
- Compromete grandemente los recursos de las organizaciones o de las personas.
- La inversión comprende asignación de recursos en activos o actividades que permiten aumentar el valor global de mercado de la empresa o de la organización.
- Se exigen varios estudios que permitan justificar la viabilidad y sana recuperación de la inversión.

---

<sup>21</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 5-6.

- Dichas inversiones aumentan el potencial de formación bruta de capital o ventajas competitivas de las unidades que aplican los recursos como proyectos de inversión.

Los proyectos de inversión están conformados con cuatro estudios básicos<sup>22</sup>:

- 1) De mercado.
- 2) Técnico.
- 3) Administrativo.
- 4) Financiero.

En cada uno de los estudios que conforman los proyectos de inversión deben cumplirse ciertos criterios mínimos de aceptación, de manera que cuando se realiza la evaluación de los proyectos de inversión es una decisión que comprende varios aspectos y en este caso se refiere a criterios de mercado, técnico, administrativo y financiero.

### **2.1.1 Estudio de mercado.**

Como se comentó dentro de la metodología de la evaluación de proyectos, el análisis de mercado pertenece al nivel de pre factibilidad o anteproyecto.

En este estudio<sup>23</sup>, se pretende en forma objetiva, analítica la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o mejorar o producto o servicio ya existente.

La estructura del análisis de mercado parte con, análisis de oferta, análisis de demanda, análisis de los precios y análisis de la comercialización.

El estudio de mercado<sup>24</sup> tiene como objetivo determinar si el producto y/o servicio que la empresa pretende fabricar o vender tiene aceptación en el mercado y si los posibles consumidores están dispuestos a adquirir dichos productos y servicios, hay ocasiones en que los productos o servicios tienen que ser modificados debido a que los consumidores los demandan con otras características diferentes a las

---

<sup>22</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 10-11.

<sup>23</sup> **Baca Urbina**, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, pp 14-15.

<sup>24</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 53.

que se están generando en el mercado, es por ello que las empresas deben conocer con exactitud qué es lo que se demanda realmente.

No podemos fabricar lo que a nosotros nos gusta, sino lo que el cliente demanda, hay ocasiones que los productores tienen la creencia que los productos o servicios de mejor calidad y por ende, más costosos son los que los clientes demandan y que siempre será así; sin embargo, eso no siempre sucede. Cuando la población tiene un nivel de ingresos bajo se inclina por productos baratos y de menor calidad porque es lo que puede adquirir, por tanto, quien dicta las características de los productos que demanda el mercado no es nuestra creencia sino lo que los consumidores establecen como satisfactorios.

Cuando no se realizan los estudios de mercado en los proyectos de inversión la aplicación de recursos puede conducir a la bancarrota.

Los principales puntos que deben considerarse un estudio de mercado son:

- Perfil de los productos y/o servicios.
- Análisis de la oferta.
- Análisis de la demanda.
- Análisis de los precios.
- Análisis de los canales de distribución.
- Promoción.

Es importante señalar que los resultados del estudio de mercado se consideran base para implementar las estrategias que deben seguir la empresa en esos rubros respecto a los productos que la compañía está produciendo o pretende producir, y afecta decisiones que deben tomarse como consecuencia de los resultados del estudio del tipo de<sup>25</sup>:

- Características que habrán de tener los productos y servicios de la empresa.
- Medios que se utilizan para hacer llegar los productos a los consumidores.
- Precio al cual se venderá el producto al consumidor final.

---

<sup>25</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 54.

- Tamaño de mercado que va a manejar la empresa.
- Garantías de los productos.
- Incremento de la producción en los siguientes años, tomando como base el incremento de la demanda.

El estudio de mercado es fundamental en un proyecto de inversión, debido a que disminuye la incertidumbre de aceptación o rechazo de los productos o servicios por parte de la población que representa los consumidores, evita espejismos e interpretaciones inadecuadas respecto a los que pretendemos vender.

El estudio del mercado es muy amplio, por lo que debemos definir a que sector y que medios hacer identificar nuestro producto. El producto debe definirse como la descripción de su elaboración, sus componentes, y las normas que regulan para ser aceptado por parte de las autoridades. Al definirse al producto comprendemos su naturaleza y por ende lleva su clasificación dentro de la gama de productos que existen en el mercado.

Análisis de demanda se entiende por la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere y busca para satisfacer necesidades a un precio determinado. Es comprender en un panorama el mercado, saber si el producto o servicio se encuentra en un mercado de crecimiento o ya establecido o restringido, eso nos permitirá evaluar que tan factible es que nuestro producto.

Se puede hacer ese estudio por dos fuentes, las primarias cuando la información la sustraemos nosotros mismos por encuestas, y las fuentes secundarias son recopilación elaborada por una institución de información estadística.

Con esa información la vamos a clasificar y evaluar para saber y tener un conocimiento generalizado del mercado y usa las técnicas estadísticas como los métodos de proyección (método de las medias móviles, método de mínimos cuadrados, ecuaciones no lineales, y en este método tenemos las regresiones pero existe sus inconvenientes para saber con exactitud la validez de la información).

Dicha recopilación de la información se debe tener una evaluación objetiva que no intervenga los sentimientos o deducciones parciales con el afán de hacer lo más atractivo de nuestro proyecto.

En el análisis de la oferta, es la cantidad de bienes o servicios que el productor está dispuesto a poner en disposición del mercado a un precio determinado. Debemos diferenciar que el mercado de acuerdo a la oferta se divide en, competencia competitiva o de mercado libre, donde existe muchos productores y que buscan a través de la competencia tener mayor participación en el mercado. La oferta oligopólica es un mercado dominado por un grupo pequeños de productores y son quienes determinan el precio al ser los únicos que ofrecen el producto o servicio. Por último la oferta monopólica es el control total del mercado. Hay que considerar dentro del mercado, si existe el flujo de mercancías en el mercado interno, si existe excedentes para llegar a la medida de las exportaciones o el otro lado si hay un déficit y se requiera importar por la demanda del mercado interno (demanda potencial insatisfecha).

Análisis de los precios, es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. El precio lo determina el mercado pero puede existir la posibilidad que el gobierno lo establezca, y existe una movilidad porque conforme la demanda y la oferta se refleja en el mercado con el precio por resultado se va dando.

Como el mercado es amplio, el precio se va formando en ese mismo mercado, y puede tipificar el precio en internacional, regional externo, regional interno, local o nacional.

Por último la comercialización del producto es la actividad que permite al productor llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Es importante saber qué forma va acceder a ese mercado, por que por medio de los canales de distribución va determinar el acceder y el costo que se ve involucrado al costo del producto. Y hay que contemplar los tres objetivos de la comercialización, cobertura del mercado que tan identificado estará nuestro producto hacia los clientes, el control sobre el producto que tanto intermediarios existirán o dependeremos para la distribución de nuestro producto y los costos, que no solo consideraremos el de producción o costo total para la venta, también

que costos se involucraran para su comercialización y no afecte al consumidor final.

### **2.1.2 Estudio técnico.**

Como consecuencia del estudio de mercado se ratifica la existencia de demanda de productos para la satisfacción de una necesidad específica y no satisfecha, y además permite conocer las características y cantidad de los productos, que satisfacen las necesidades, que los consumidores estarían dispuestos a adquirir, y con base en esto, puede realizarse una proyección o estimación de las ventas de productos que podrían adquirir los consumidores en los siguientes años; como consecuencia, la empresa tiene la oportunidad de cubrir cierta parte de ese mercado de productos que está demandando la población.

Cuando la empresa o persona ha decidido generar o fabricar parte de los productos que el mercado demanda para satisfacer sus necesidades, en ese momento debe determinar los requerimientos de maquinaria, equipo, instalaciones, procesos de producción, terreno, servicios y, finalmente, todo lo necesario en una planta de producción que permita fabricar los productos que pretende vender en el mercado. Cuando los productos son servicios, como los que prestan las empresas de telecomunicaciones telefónicas, servicios médicos, de hoteles, recreativos, bancarios, etc., aunque no tiene planta de producción, necesitan de instalaciones y equipos para proporcionar el servicio.

¿Qué es el Estudio Técnico<sup>26</sup>?, consiste en especificar las características que debe tener el activo fijo (en este caso equipo, maquinaria, instalaciones, terrenos, edificios, etc.) necesario para efectuar la producción de un determinado bien o servicio, así como los insumos que requiere para su funcionamiento.

En este estudio se toma en cuenta la localización de las instalaciones, que permitan operar adecuadamente el proceso de producción y su interacción con los mercados de consumidores, de materia prima, costos y todo aquel elemento que influya en el proceso de producción y de venta de los productos y/o servicios motivos del proyecto de inversión.

---

<sup>26</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 87-88.

El estudio técnico de los proyectos de inversión debe contener los siguientes puntos:

a) Estudio de las materias primas e insumos.

Como parte fundamental en el proceso de fabricación es necesario conocer las especificaciones que deben reunir los productos, y como necesidad de ello las características de las materias primas utilizadas que deben integrarse para procesar estos productos, incluso los materiales requeridos en el proceso de producción. De acuerdo con la calidad de las materias primas se obtiene un producto de mejor o menor calidad, o simplemente funciona o no funciona para lo que fue creado.

Como primer punto se establece el perfil de las materias primas, su injerencia en el producto y proceso de producción, en este perfil se consideran las características, requerimientos, disponibilidad, costos, ubicación, estacionalidad y cuidados que requieren para su almacenaje, entre otros.

Las materias primas se clasifican en:

- Materias primas.
- Materiales industriales.
- Materiales auxiliares y servicios.
- Servicios.

b) Localización de la planta de producción.

En este punto lo primordial es encontrar la ubicación más ventajosa para la planta de producción o de generación de los productos y/o servicios que pretenden generarse en el proyecto de inversión. Le denomina el Mtro. Ubicación "ventajosa" en el sentido que contribuye a satisfacer los requerimientos del mercado, de insumos, y que se refleje en un margen adecuado de utilidad para los resultados de la inversión y operación del proyecto de inversión.

El estudio de la localización de la planta de producción se realiza en dos niveles: macro o zona donde se ubicará la planta, y micro o el sitio.

Es importante mencionar que algunas plantas de producción o generación de productos y/o servicios está determinada automáticamente por los requerimientos



del mercado o de la ubicación de la materia prima necesaria para el proyecto de inversión.

Es necesario señalar que existen proyectos de inversión que poseen varias plantas de producción, o en ocasiones la planta de producción está lejos de los locales comerciales donde se exhiben o venden los productos o servicios, por tanto, al hablar de localización de la planta sólo nos referimos, es este caso, cuando es necesario disponer de un local que permita llevar a cabo el proceso de producción que permita generar los productos y/o servicios, pero que no necesariamente involucran todas las instalaciones del proyecto de inversión.

Sin embargo, también es necesario tener presente las instalaciones requeridas para llevar a cabo la comercialización de los productos o servicios, incluso el servicio posventa a los clientes.

- c) Tamaño de la planta de producción y/o instalaciones del proyecto de inversión.

El tamaño de la planta de producción y/o instalaciones del proyecto de inversión se manifiesta básicamente por la capacidad de producción de productos y/o servicios en un período determinado de tiempo, aunque existen otras maneras de medir el tamaño, por ejemplo, la cantidad de activos que se tienen, tipo de tecnología de los equipos e instalaciones, capacitación del personal (productividad), volumen de ventas o de facturación.

Finalmente, el tamaño debe estar justificado por varios factores, no es recomendable tener capacidad de producción ociosa ni tampoco insuficiente para satisfacer los niveles de demanda de productos y/o servicios que el mercado está adquiriendo o puede adquirir potencialmente.

- d) Ingeniería de la planta y/o instalaciones del proyecto de inversión.

En este apartado del estudio técnico la ingeniería trata de resolver todo lo concerniente a la instalación, funcionamiento de la planta, cuando se requiere ésta, sin embargo, cuando no, la ingeniería se aplica a las instalaciones requeridas y necesarias para la generación de servicios que produce el proyecto de inversión.

Los factores o elementos que deben analizarse para establecer la ingeniería de la planta y/o instalaciones, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Proceso de producción.
  - Sistema de producción adoptado por el proyecto de inversión.
  - Descripción de los procesos utilizados.
  - Maquinaria y equipo utilizados.
  - Distribución en planta de la maquinaria, equipo e instalaciones (lay-out).
  - Requerimientos de: mano de obra, materiales, insumos y servicios.
- e) Estimación de las necesidades de terreno y edificaciones.

En el proyecto<sup>27</sup> se debe conocer el tamaño óptimo en su capacidad instalada, conociendo de antemano, que producir al ser asignado de la idea inicial del proyecto, cuanto, como y donde producir es la cuestión de nuestro estudio técnico. Implica analizar y determinar la localización, tamaño, disponibilidad como también el costo de los suministros, la identificación y descripción del proceso y la organización para el proyecto.

El tamaño que se requiere para determinar una planta es limitado porque hay que determinar la capacidad del proyecto al cual fue determina y por ende su demanda, no podemos rebasar ese límite, porque ante el antecedente del estudio de mercado nos muestra la participación en el mercado con nuestro proyecto. Otra cosa importante es determinar que tan factible y propenso tenemos la disponibilidad de insumos, puede variar en cuestión de disponibilidad, costo o alguna contingencia que pueda alterar nuestro proceso productivo.

El tamaño de la tecnología y los equipos va de acuerdo a nuestra necesidad productiva, si hay algún equipo de última tecnología y su costo sea elevado a comparación de lo que implica en nuestros costos, no sería una buena alternativa manejando otro equipo con un costo más accesible. Y como la tecnología también debemos determinar qué equipo de factor humano vamos a requerir ni más ni menos solamente es que se necesita, con los métodos de escalación y Lange, son

---

<sup>27</sup> Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, pp 92.

herramientas para determinar cuál va ser esa capacidad que buscamos para el proyecto.

La localización del proyecto óptima es la que contribuye en mayor medida una rentabilidad sobre el capital, es decir donde se va instalar nuestra planta. Hay que mencionar que con las técnicas se considera en una cadena de valor la transportación de los insumos hasta de los mismo productos terminados. Para mencionar que la adquisición de equipos y maquinaria un factor era su costo pero también se determina por su proveedor, su capacidad productiva, dimensiones para lo que afecta su distribución y ocupación de espacio en nuestra planta, y su cálculo de la mano de obra quién la va operar.

Se menciono que el espacio es importante, pues no se puede arriesgar distribuyendo de una forma mal que pueda causar exceso de espacio o falta del mismo para las operaciones normales del equipo humano y tecnológico, la distribución esa es su meta (por producto o por proceso), al igual que determinar cuál es la organización en una planeación de puestos y departamentos. Y el marco legal que implica la instalación de dicha planta y su cumplimiento ante el gobierno local o federa.

### **2.1.3 Estudio económico.**

En el libro de "Evaluación de Proyectos" del Maestro Gabriel Baca Urbina considera que este estudio, es el análisis económico<sup>28</sup> el determinar los costos, partiendo cuales son nuestros ingresos por la actividad del proceso productivo, y considerando toda la serie de costos que van involucrados en esa actividad productiva como son de producción, administrativos, financieros, sobre la inversión en equipo e instalaciones su amortización o depreciación, el costo de capital.

En la determinación de los costos estará reflejado en el presupuesto del proyecto, estimando costos que con su actividad. En esa actividad son los costos de producción, los cuales se separan en materia prima (insumos para el proceso productivo, mermas que se pueden tener, antes o después del proceso), costos de mano de obra, tanto los obreros o personal que labora directamente en el proceso

---

<sup>28</sup> **Baca Urbina**, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, pp 167-190.

productivo o el de apoyo el administrativo, Envases o empaques que requiera nuestro producto terminado para su presentación y entrega en el mercado, costo de energía, abarca todo los energéticos que ocupa la planta, desde los hidrocarburos, energía eléctrica. Costo de agua, es el un suministro para la labor de la planta y considerar el pago del alcantarillado que como orden gubernamental se hace pagos de ese derecho. Control de calidad, aunque en forma separada es un departamento de personal de apoyo para el control del bien, mantenimiento y los costos de depreciación y amortización que son naturales por el uso o no del equipo que se cuenta y que requiere una revisión y correcciones preventivas para su buen funcionamiento.

Los costos de venta, administrativos y financieros involucra el apoyo para el proceso productivo, son los departamentos administrativos que requiere la empresa para su funcionamiento y que en un momento requiere fuentes de financiamiento y sus pagos son los gastos incurridos denominados financieros.

La inversión inicial es con la que arrancamos en el proyecto pero por alguna circunstancia se requiera ampliar, sustituir o modificar algún equipo o el total (en su caso) a eso le llamamos inversión diferida.

Es importante determinar en un cronograma cual va ser el orden en tiempo de los pagos en adquisición de los equipos y eso se determina de acuerdo al desarrollo del proyecto. El costo de capital se determina cuando la instalación del equipo está al punto de iniciar su proceso y para arrancar se requiere hacer derogaciones de los costos mencionados para su operación.

Este estudio mencionado como estudio financiero para los maestros Morales Castro, comprende la construcción de los estados financieros proyectados para poder obtener la información financiera que permita conocer la inversión, ingresos, gastos, utilidad por la operación de la empresa, nivel de inventarios requeridos, capital de trabajo, depreciaciones, amortizaciones, sueldos, etcétera. Y, sobre todo la determinación de las utilidades para evaluar el rendimiento que proporcionan las operaciones del proyecto de inversión.

La información que se requiere para el estudio financiero<sup>29</sup> es aquella que permite conocer:

- El monto de inversiones.
- Los costos y gastos de operación.
- Las utilidades se obtendrán por la operación del proyecto de inversión.
- Los costos y gastos financieros.

Esta información la podemos obtener en los estados financieros de la empresa. Finalmente, esta información se utiliza para realizar la evaluación financiera de la operación del proyecto de inversión.

Los activos no circulantes se refieren a los activos cuya duración y recuperación es a un plazo mayor de un año. Entre estos activos se encuentran los terrenos, edificios, maquinaria y equipo de transporte.

Debido a que estos activos –maquinaria y equipo de transporte- requieren un desembolso grande de efectivo para su adquisición y deben instalarse, por lo cual es necesario realizar un calendario que señale las fechas en las que deban adquirirse.

Si no se elabora el calendario de inversiones, se incurre en:

- Costos de financiamiento, por disponer de más tiempo los recursos financieros para la adquisición de los activos.
- Deterioro de los activos cuando se trata de maquinaria y equipo, que debe instalarse dentro de la planta.

Se denomina capital de trabajo a los recursos de corto plazo que necesita la empresa para realizar sus operaciones normales de producción y ventas, es decir pago de nómina, compromisos con proveedores y la comercialización. Normalmente se denomina capital de trabajo a los activos circulantes que dispone la empresa dentro de su balance o estado de situación financiera. En este rubro se incluye el efectivo, caja y bancos, inventario de materias primas, insumos

---

<sup>29</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 123-124

auxiliares, así como el efectivo que se necesita para el proceso de producción que se venderá a crédito, y las cuentas por cobrar de los créditos otorgados.

El capital de trabajo neto es la diferencia que existe entre el activo circulante menos el pasivo circulante.

Las cuentas que componen el capital de trabajo o el activo circulante o corto plazo, son:

- Caja y banco.
- Inversiones de corto plazo.
- Inventarios.
- Cuentas por cobrar.
- Pagos anticipados de corto plazo.

Es importante disponer del capital de trabajo mínimo que la empresa requerirá para el arranque de operaciones, pues si no se dispone de recursos para pagar la nómina por mano de obra, pago de materias primas, pago de servicios por la operación de la planta como la energía eléctrica, agua, impuestos, etc, será muy difícil que tenga un inicio de operaciones adecuado, porque debe disponer de recursos monetarios necesarios para que en los primeros meses de operación no tenga problema mientras se coloca en el mercado y logra tener una reputación adecuada.

La información financiera se refleja en los diversos estados financieros, entre los principales estados que se utilizan para realizar la evaluación financiera están:

- Estado de resultados.

Es un estado financiero dinámico, ya que la información que proporciona corresponde a un ejercicio determinado (normalmente un año). A partir de los ingresos se restan los costos y gastos, dando como resultado final las utilidades o pérdidas, así como el monto de los impuestos y repartos sobre utilidades<sup>30</sup>.

- El Estado de Situación Financiera (Balance general).

Es un estado financiero estático que presenta la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, también denominado balance general. Es necesario

---

<sup>30</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 125.

realizar este balance en un proyecto de inversión, con la finalidad de conocer el monto de lo invertido y determinar la cantidad de recursos que la actividad empresarial requerirá para establecer de dónde provendrán los recursos necesarios para la adquisición de los activos que necesita el proyecto.

- Flujos de Efectivo.

En la operación de un proyecto de inversión es necesario que se conozcan los flujos de efectivo que tendrán la empresa, con la finalidad de conocer con detalle cuándo y cuánto tendrá de efectivo. Esto le permitirá a la empresa lo siguiente:

- Conocer sus ingresos.
- Conocer sus gastos.
- Anticipar sus necesidades de recursos financieros.
- Planeas las posibilidades de reinversión según la disponibilidad de recursos.
- Mantener un plan de inversión de recursos monetarios en los mercados financieros.
- Conocer, planificar y seleccionar las fuentes de financiamiento más convenientes para la empresa que opera el proyecto de inversión.
- Evaluar la conveniencia de obtener descuentos por pronto pago a los proveedores.

El flujo neto de efectivo de la empresa se determina a través de la utilidad neta, más la depreciación y amortización.

- Estados Financieros Proyectados.

Normalmente se les ha denominado así a los estados financieros proyectados<sup>31</sup>, de acuerdo al horizonte de planeación o vida de duración del proyecto de inversión. En este caso, se formula el pronóstico con la finalidad de conocer las utilidades que se esperarán en ese período y estar en posibilidad de realizar los cálculos financieros de evaluación.

---

<sup>31</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 137.

Los estados financieros pronosticados revelan:

- Ingresos futuros.
- Utilidades.
- Necesidades de fondos.
- Costos.
- Gastos.
- Capital de trabajo requerido.
- Flujo neto de efectivo para efectos de valuación financiera.
- Determinación de la inversión neta que requerirá el funcionamiento del proyecto de inversión.

La construcción de los **estados financieros proforma** se realiza con base en el pronóstico de ventas realizado en el estudio de mercado. A partir del volumen de ventas se determina el nivel de operación de la empresa que fabrica el producto motivo del proyecto de inversión.

#### **2.1.4 Plan de financiamiento del proyecto.**

Al analizar cualquier proyecto de inversión se determina la cantidad de recursos que necesita para iniciar y operar. Al momento en que se cuantifique el monto de la inversión para la adquisición de activos no circulantes, es importante estimar los recursos financieros necesarios para operar las primeras semanas o meses de arranque del proyecto de inversión.

Lo más conveniente es considerar el importe de los activos no circulantes; terreno, edificios, maquinaria, equipo, gastos en patentes, marcas, permisos, así como los activos circulantes que se requieren para operar al inicio del proyecto de inversión<sup>32</sup> podrán obtenerse a partir de la estimación de los activos totales expresados en el balance general inicial de dicho proyecto, considerando recursos para capital de trabajo necesarios para iniciar adecuadamente las funciones.

Hay que prevenir a la no inversión en activos fijos de las empresas están compuestos principalmente por terrenos, edificios, maquinaria y equipo de

---

<sup>32</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 143.



transporte, éstos sólo se incrementan en la medida en que la empresa requiera generar mayor cantidad de productos y/o servicios, es cuando debe realizar inversiones en activos fijos; mientras tanto no es recomendable realizar inversiones que sólo provocarán que los recursos financieros se destinen a activos que no generarán flujos de efectivo para las empresas<sup>33</sup>.

Por otra parte, es necesario tener presente que cuando la empresa requiere realizar inversiones en activos fijos debe disponer con recursos financieros suficientes para su adquisición, pero si por motivos enunciados anteriormente no tiene recursos financieros o ingresos para la adquisición de este tipo de activos, que son un elemento necesario cuando se trata de mejorar los servicios y productos ante la competencia, al empresa corre el riesgo de que por no adquirir los activos necesarios los productos o servicios que genera la empresa no tengan las especificaciones que el mercado requiere o que la competencia está ofertando; cuando las empresas no actualizan sus productos y servicios fácilmente pueden quedar obsoletos sus productos.

Las inversiones en activos fijos son considerados normalmente como una inversión que permite a las empresas competir con los demás oferentes de productos similares.

Las principales fuentes de financiamiento<sup>34</sup> para proveerse de recursos para las empresas son tanto externas como internas, y se clasifican de la siguiente manera:

- Internas: Retención de utilidades.
- Externas: Deuda, acciones preferentes, acciones comunes.

Recursos externos nacionales, provienen principalmente de bancos e instituciones del país. Las características principales de estas fuentes son que los costos que se pagan por el uso de recursos son más altos que los de los mercados internacionales.

---

<sup>33</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Ingeniería Financiera*, pp. 22.

<sup>34</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 143.

Recursos externos internacionales, son los que se obtienen de bancos e instituciones financieras de otros países, normalmente los costos de financiamiento son más bajos que los nacionales un ejemplo, la tasa de interés de cualquier banco estadounidense. En cualquier banco que se solicite financiamiento debe cumplirse una serie de requisitos mínimos, que varían dependiendo del banco que se trate.

Los riesgos para las empresas que contraten deudas y se imposibilitan para cumplir los pagos estipulados, es que los acreedores pueden realizar acciones encaminadas a forzar el pago, dependiendo de las condiciones de los contratos pueden ir desde retirar algunos activos, causar el despido de la administración, hasta forzar a la empresa a vender todos sus activos y, por tanto, obligarla a dejar el negocio e impedir que se pague a los accionistas los dividendos. La cantidad de recursos que pueden obtenerse por deuda está limitada a la razón de deuda/capital que el banco autorice a las empresas y, recuérdese que los intereses que se pagan por concepto de pasivos son deducibles del impuesto sobre la renta.

También existe la emisión de deuda o fragmentada por medio de los mercados financieros, mediante instrumentos como los pagarés empresariales, papel comercial, obligaciones y bonos. Se consideran pulverizada porque no se constituyen un solo acreedor, sino que los títulos se venden a varios acreedores, en ocasiones son miles.

El pagaré empresarial es un título de crédito nominativo emitido por sociedades anónimas, garantizados por un fideicomiso constituido por Cetes, aceptaciones bancarias o bonos.

El papel comercial está constituido por la emisión de pagarés negociables a corto plazo, entre 15 y 91 días, no garantizados, emitidos por importes mínimos de \$100 o sus múltiplos, y colocados con tasa de descuento.

Las obligaciones son títulos de crédito nominativo emitidos por las sociedades anónimas, mediante los cuales se comprometen a pagar intereses periódicamente durante un lapso y en la fecha de vencimiento se devuelve el importe del valor nominal a los tenedores de los títulos valor.

Bonos son certificados de deuda que emiten las empresas o instituciones gubernamentales y que pagan intereses periódicamente. Estos bonos, en su mayoría, tienen que estar garantizados por su emisor.

Cuando se obtienen créditos cabe observar los siguientes elementos para su negociación:

- Plazo de amortización.
- Periodo de gracia.
- Comisiones.
- Tasa de interés.

Es importante señalar que existen diversas líneas de crédito que otorgan los bancos, y se clasifican en función del destino de los recursos que utilizan las empresas, por lo cual el crédito adopta un nombre específico.

Existen emisiones privadas y públicas de acciones, es pública cuando se hace en una bolsa de valores, la cual exige cumplir ciertos requisitos, y la emisión privada es cuando no interviene la bolsa de valores.

En el caso de las acciones preferentes exigen el pago de una cantidad fija como pago de dividendos por acción, los cuales tienen preferencia sobre los dividendos comunes que se pagan de acuerdo con los resultados que se obtienen por la operación de la empresa.

## 2.2 ¿Qué es el financiamiento?

La paradoja de los financiamientos a empresas, como comenta el profesor Royce Diener<sup>35</sup>, todas las empresas necesitan dinero para desarrollarse. Ningún hombre de negocios puede limitarse permanentemente en sus operaciones como fabricante, distribuidor o detallista, es preciso que también se convierta en una persona que busca capitales.

Se refiere a que es una paradoja, que a pesar de haber numerosas fuentes de capitales, no se conocen generalmente los medios de acudir a ellas. Esto se debe, para muchas personas, a que el campo de las finanzas es un terreno desconocido y es fácil entender el porqué.

Los bancos, así como otras instituciones financieras, no han ofrecido en el pasado explicaciones claras de las bases sobre las cuales hacen accesibles a los capitales. A quienes los buscan, las operaciones que se realizan en estos sitios les parecen en su total desconocimiento. El panorama se ensombrece a consecuencia del lenguaje ambiguo, propio que el medio hace para los que este tipo de términos no se pueda aclarar las dudas que una persona puede recurrir a estas instituciones. En consecuencia, el hombre de negocios cuyos conocimientos en su propia rama industrial son muy avanzados comparados con los de cualquier de sus predecesores de hace una década, quizá no posean más conocimientos de expertos en finanzas que su colega de hace años.

Mientras tanto se ha agudizado cada vez más la necesidad de financiamientos adecuados para el desarrollo de las empresas. Al subir los costos, los volúmenes de ventas en dinero se han acrecentado, ampliándose los mercados y se ha hecho indispensable tener mayor **capital de trabajo** para apoyar estos niveles más elevados. Los impuestos han acaparado una porción mayor de las ganancias, haciendo disminuir la disponibilidad de fondos provenientes de las utilidades de las compañías, que de otra manera podrían aplicarse a financiamientos de desarrollos.

---

<sup>35</sup> Diener, Royce, *Financiamiento de empresas en desarrollo*, pp. 21-23.

La formulación de planes para adquirir capitales se ha convertido inevitablemente (y en grado mucho mayor que antes) en factor que exigen atención casi constante durante el desarrollo de cualquier empresa. Por fortuna, la disponibilidad de capitales ha ido al parejo de las necesidades más grandes y más variadas de la actualidad.

Una serie de preguntas que debe cuestionarse esa persona de negocios al entender la necesidad del financiamiento y la disponibilidad para acceder a dicho financiamiento como los siguientes:

- Cómo debe calcular el capital de trabajo que se va requerir.
- Cómo utilizar los servicios de una compañía financiera comercial.
- Cómo analizar el estado de la posición financiera para atender las necesidades de capitales de la misma compañía.
- Cómo establecer la estructura financiera de un negocio nuevo, o ya consolidado, esto visualizando las fuentes mismas de financiamiento internas (de la compañía) o externas (las instituciones financieras) con el objeto de buscar el más accesible en cuestión de costo de capital.
- Cómo determinar los movimientos de los flujos de dinero que es la causa para acceder a ciertos tipos de financiamientos que garantice a las instituciones financieras el cumplimiento de su pago.

Al llegar al punto en el cual cómo será aplicado ese financiamiento hay que determinar las necesidades que la empresa está pensando hacer para financiarse como funciones del capital.

Las diferenciaciones que existen en la mente de un funcionario de empresa (sea a un capital contable, de desarrollo y de trabajo) han de haber sido definidas ampliamente para determinar qué tipo de capital se va requerir.

Al solicitar un préstamo para capital de trabajo, se espera que se demuestre cómo podrá reducirlo hasta liquidarlo en los periodos de mayor liquidez de la empresa en un ciclo de operaciones.

Si se solicita un préstamo de capital de desarrollo, se espera que demuestre la forma en que la compra de bienes de activo fijo o el aumento de fondos

empleados en operaciones de activo fijo, rendirán una utilidad satisfactoria que le permita devolver el préstamo en el curso de varios años dentro de un plan.

Y al solicitar un capital contable es mencionar de inversionistas que en operaciones aventuradas se interesan más en las utilidades futuras de un negocio y en las ganancias provenientes por el monto de inversión que realizaron en su participación y a esto es el capital contable que integra a una empresa.

### *2.3 El financiamiento a proyectos de inversión ó consolidación en pequeñas empresas.*

Cuando una empresa se crea o se expande, necesita capital y éste puede provenir de la deuda (financiamiento externo) o del capital contable (financiamiento interno). La deuda tiene dos ventajas, es deducible de impuestos y esto disminuye el costo real. Segundo, los acreedores reciben un rendimiento fijo, de modo que los accionistas no están obligados a compartir las utilidades si la empresa es muy exitosa, es decir obliga a que los accionistas inviertan en la empresa esperando un rendimiento superior al esperado en el mercado financiero.

Sin embargo la deuda también tiene desventajas. Primero, cuando más alta sea la razón de endeudamiento más riesgosa será la compañía (el activo circulante de la empresa ya no pueda absorber la deuda que está representada en el pasivo) y en consecuencia, el costo de la deuda y las acciones. Segundo si la situación económica es difícil y si el ingreso de las operaciones no es suficiente para cubrir los cargos por intereses, los accionistas habrán de complementarlo. Y sobrevendrá la quiebra en caso de que no lo logren. Posiblemente se acerquen tiempos mejores, pero el exceso de deuda impedirá a la compañía disfrutarlos y esto puede acabar con los accionistas.

Por eso las compañías con utilidades y flujos de efectivo volátiles (con cambios de alzas o bajas repentinas) procedentes de las operaciones usan poco el endeudamiento. Y en cambio aceptan más las que están menos expuestas al riesgo y cuyos flujos de efectivo son más estables.

Se presenta casos donde las empresas dependen en mayor porcentaje al endeudamiento externo o viceversa que dependa de un endeudamiento interno. Pero el éxito o fracaso es que tan estables puedan ser sus operaciones para responder a sus obligaciones de deuda.

En estudios se comenta que una empresa puede generar un sólido flujo de efectivo, que contribuirá a su crecimiento atenuando su deuda, al tener un buen control de su estructura de capital. Esa estructura es el financiamiento de deuda o capital contable a un porcentaje que se da por combinación. La óptima es la que elige la propia empresa.

En el caso de un proyecto de inversión (empresa de recién creación) se limita esta combinación por el hecho de que los recursos que cuenta el proyecto son los disponibles que pudieron aportar los socios y que se necesita cubrir el faltante por medio de la deuda, así que se establece un porcentaje de acuerdo lo que se cuenta de capital y el resto por financiar.

### **2.3.1 La estructura óptima de capital.**

Las compañías deberían analizar primero varios factores y luego establecer una estructura óptima de capital. Quizá su objetivo cambie con el tiempo conforme se modifiquen las circunstancias, pero los ejecutivos siempre han de tener en mente alguna estructura. Si la razón real de deuda está por debajo del nivel ideal, el capital de expansión habrá de aumentarse emitiendo deuda; en cambio, si la razón de deuda está por arriba de lo ideal, en general se emitirán acciones.

La estructura de capital requiere hallar el equilibrio entre riesgo y rendimiento:

- El uso de más deuda acrecienta el riesgo de los accionistas.
- Sin embargo, generalmente genera una tasa de rendimiento esperada de rendimiento mayor que las acciones.

Un riesgo más alto tiende a disminuir el precio de las acciones y aumenta al mejorar la tasa esperada de rendimiento. Por tanto, la estructura óptima de capital debe hallar el equilibrio entre riesgo y rendimiento para maximizar el precio de las acciones.

Cuatro factores primarios influyen en las decisiones de estructura de capital.

1. Riesgo de negocios, esto es, el riesgo propio de las operaciones de la compañía en caso de que no recurra al endeudamiento. Cuanto mayor sea este riesgo, más baja será su razón óptima de deuda.
2. Posición fiscal<sup>36</sup> de la compañía. Una razón fundamental del uso del endeudamiento es que los intereses son deducibles de impuestos y esto disminuye el costo real de la deuda. Pero la tasa tributaria será baja si la

---

<sup>36</sup> Ross, Stephen A, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, *Fundamentos de finanzas corporativas*, pp 558.



mayor parte del ingreso está ya protegido contra los impuestos por escudos tributarios, por los intereses de la deuda pendiente o por pérdidas fiscales arrastrables; por tanto, un mayor endeudamiento no será tan ventajoso como lo sería para una compañía con una tasa tributaria efectiva más alta.

3. Flexibilidad financiera, es decir, la capacidad de reunir capital en términos razonables frente a condiciones adversas. Los tesoreros saben que se requiere un suministro constante de capital para mantener operaciones estables, un aspecto indispensable del éxito a largo plazo. Asimismo, saben lo siguiente: cuando hay poco dinero en la economía o cuando una compañía tiene problemas financieros, los proveedores de capital prefieren proporcionar fondos a los que muestran un sólido balance general. Por tanto, la necesidad futura de fondos y las consecuencias de la escasez de éstos influyen en la estructura óptima de capital, cuanto más grandes sea la necesidad futura de capital y peores sean las consecuencias de escasez, más sólido ha de ser el balance general.
4. Directivos, conservadores o audaces. Algunos directivos son más audaces que otros, por lo cual algunas compañías tienden más a recurrir al endeudamiento con el fin de incrementar utilidades. Esto no afecta a la estructura óptima -maximizadora de valor- de capital, pero sí a la que determinan los ejecutivos.

Los cuatro puntos anteriores determinan en general la estructura óptima, pero las condiciones de operación pueden modificarla. Por ejemplo, tal vez una compañía tenga una razón de endeudamiento de 50%, sólo que circunstancias imprevistas la obligan a anotar su capital, el cual a su vez aumenta la razón de deuda por arriba del nivel ideal. Se supone que esta compañía tomará medidas en el futuro para recobrar el nivel óptimo.

### **2.3.2 Estructura de capital.**

Se define como la composición, en términos absolutos (valores monetarios) o relativos (porcentajes)<sup>37</sup>, de las distintas fuentes de financiamiento que utilizan las

---

<sup>37</sup> **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Ingeniería Financiera*, pp. 76-77.

organizaciones. Dichas fuentes se encuentran en las partidas que aparecen de lado derecho del balance o estado de situación financiera, y se denominan *componentes de capital*, a: los diversos tipos de deudas, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas.

Cada componente de capital tiene un costo al cual se le llama *costo componente de capital*, por lo que se dice que existen: costo componente de capital de la deuda, costo componente de capital de las acciones comunes, costo componente de capital de las acciones preferentes y costo componente de capital de las utilidades retenidas.

El *costo de capital promedio ponderado* es un promedio ponderado de los costos componentes de las deudas, de las acciones comunes, acciones preferentes y utilidades retenidas.

El *apalancamiento* involucra el uso que hace la empresa de los costos fijos de operación o de capital.

Los diversos riesgos que afectan directamente la estructura de capital y financiera de la empresa son:

- Riesgo de negocios, es la variabilidad o incertidumbre inherente a los ingresos de operación de una empresa. Este riesgo se debe a muchos factores, incluyendo la variabilidad en ventas y el uso del apalancamiento operativo.
- Riesgo financiero, es la variabilidad adicional de las utilidades por acción y del aumento en la probabilidad de insolvencia como consecuencia del uso de fuentes de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes.

Al existir un impuesto corporativo sobre la renta, costos de embargo financiero y de agencia, una estructura de capital óptima consistirá de una combinación de deuda y acciones:

- Muchas veces los cambios en la estructura de capital sirven como señal para los inversionistas externos de las expectativas de la dirección respecto a los prospectos de ingresos futuros de la empresa.

- Según la teoría de orden jerárquico, las empresas prefieren el financiamiento interno al externo y, debido a que este último es necesario prefieren emitir primero valores de deuda y luego títulos accionarios como último recurso.

### 2.3.3 Estructura financiera.

Es la composición en términos absolutos (valores monetarios) o relativos (porcentajes) del estado de origen-contratación de pasivos y de la asignación de los recursos en un momento dado, el análisis de esta estructura de modo vertical es de tipo estático. La estructura financiera<sup>38</sup> también se refiere a la composición del pasivo de una empresa que muestra la forma en que han sido financiados sus activos.

Los posibles riesgos que afectan la decisión de la estructura de capital de la empresa, en la decisión de definir la estructura de capital deben considerarse dos tipos de riesgos<sup>39</sup>:

- Riesgo de negocios; se refiere a la variabilidad en las utilidades de operación que tiene la empresa, a medida que se presente mayor variabilidad el riesgo de negocios es mayor y viceversa.
- Riesgo financiero; se mide por medio de la posibilidad que tenga la empresa de ser insolvente para cumplir sus obligaciones financieras.

### 2.3.4 Costo de capital ponderado.

El costo de capital es un factor fundamental en las decisiones de arrendamiento contra las compras o el uso de deudas con relación al capital contable.

El capital es un factor necesario para la producción y al igual que otro factor tiene un costo, y que cada componente se conoce el costo específico de capital.

El *Costo de la Deuda* después de impuestos es la tasa de interés menos los ahorros fiscales debido a que el interés es deducible y representa un ahorro en impuestos.

---

<sup>38</sup> Morales Castro, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Ingeniería Financiera*, pp. 71-73.

<sup>39</sup> Morales Castro, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Ingeniería Financiera*, pp. 76-77.

*Costo de Acciones Preferentes* al considerar la naturaleza de este tipo de acciones, se considera los costos de flotación como la suscripción al emitir nuevas acciones por lo que la tasa de rendimiento a esas acciones se eleva.

El *Costo de las Utilidades Retenidas* como se comento los casos anteriores tanto las acciones preferentes y el costo de deuda se basan en los rendimientos que buscan los inversionistas por sus valores, el costo de utilidades retenidas se basan sobre el capital contable. Este costo se relaciona el principio de costo de oportunidad, donde las utilidades generadas por la empresa pertenecen literalmente a los accionistas pero al usar la alternativa de reinvertirlas, la empresa se compromete darles el mejor rendimiento de esas utilidades retenidas a comparación al invertirlos en otros activos.

Se usa tres métodos para calcular el costo de las utilidades retenidas:

- 1) Enfoque CAPM, se estima la tasa libre de riesgo, (BM cetes) se estima el coeficiente como índice del riesgo de acción y la tasa de rendimiento sobre mercado esperado, el problema que algunos datos son subestimados, como el riesgo.
- 2) Enfoque del rendimiento en bonos más la prima de riesgo, es subjetivo, los especialistas estiman el costo de las utilidades retenidas de una empresa añadiendo una prima de riesgo de tres a cinco puntos sobre la de tasa de interés sobre la deuda a la largo plazo de la empresa, y al tener una alta tasa de interés cuando sus deudas son riesgosas.
- 3) El enfoque del rendimiento en dividendos más la tasa de crecimiento o del flujo de efectivo descontado (DCF) el precio como la tasa esperada de rendimiento sobre una acción de capital común depende, en última instancia de los dividendos esperados sobre la acción.

El *Costo de las acciones comunes de emisión reciente o capital externo*, es el más alto a comparación de costo de las utilidades retenidas, debido que incurren los costos de flotación (emisión) más los costos de intermediación.

El *Promedio Ponderado del Costo de Capital*<sup>40</sup> o *Costo de Capital Compuesto WACC*, es un promedio de todos los elementos o componentes de las deudas externa e interna.

## 2.4 El financiamiento por medio de la banca de desarrollo.

El Sistema Financiero Mexicano no da respuesta a todos los requerimientos de financiamiento para el desarrollo, especialmente los proyectos de más alto riesgo o que otorgan menos rendimiento. La banca privada canaliza sus recursos a los proyectos que ofrecen mejores garantías por la solvencia moral y económica de quienes los emprenden. Por su parte, la banca de desarrollo debe diversificar el riesgo que plantea cada crédito y otorgar financiamiento a largo plazo y líneas de descuento, para convertirse en promotora de desarrollo y responder a la política económica del Estado<sup>41</sup>.

Se habla en la actualidad que las instituciones financieras como es el caso de los bancos puedan tener liquidez para dar función a los créditos, pero nunca se ha mencionado que las pymes tengan la facilidad y la respuesta de esas instituciones para auxiliarlas a enfrentar un sinnúmero de problemas y como el mismo problema de los bancos la liquidez que deben tener estas empresas para responder a las responsabilidades que tienen, y seguir teniendo el ciclo económico que les permita existir y crecer.

El propósito del rescate de parte del gobierno federal en el año 1998 fue en primer lugar no se colapsara el sistema financiero, el salvaguardar los recursos de los ahorradores y permitir el acceso del crédito. El desarrollo económico requiere financiamiento de las empresas en específico las micro, pequeñas, medianas empresas que representan el 90% del total de empresas en el país. Para activar la economía y fomentar a nuevos proyectos se requiere una inyección de inversiones de una fuente de créditos.

Si las instituciones financieras y en específico los bancos no acceden a otorgar créditos, sería un retraso al crecimiento económico porque frenan las

---

<sup>40</sup> Introducción a las finanzas corporativas, pág.470 "Costo de capital y política financiera a largo plazo" Ross Stephen, Westerfield Randolph.

<sup>41</sup> **Villegas Hernández**, Eduardo, Rosa María Ortega Ochoa, *Sistema Financiero de México*, pp. 251.

oportunidades de desarrollo de miles de empresas que deben enfrentar muchas dificultades para seguir subsistiendo en un mercado más competido con esta apertura económica y que no podemos regresar a cerrar las fronteras. Se debe buscar las oportunidades que ofrece esta economía globalizada para crecer como empresa y como economía y que el papel del gobierno es fundamental para respaldar a esas empresas que son el motor de la actividad económica.

Hay que mencionar que no se trata de subsidiar ni es apoyo económico a las micro, pequeñas y medianas empresas, si no una oportunidad de recurrir a un crédito para solventar sus flujos de efectivo que cada empresa de sus operaciones comunes que corresponde como a cualquier empresa, y que uno de esos problemas que enfrentan es la solvencia como la liquidez para responder a sus obligaciones con sus acreedores.

México ha vivido cambios en la función de sus instituciones encargadas de la economía, y que no resuelve los problemas que requiere un país. Tanto las finanzas públicas como las privadas se ven involucradas porque dependen unas con otras.

El sistema financiero es un conjunto orgánico de instituciones que genera, capta, administran, orientan y dirigen tanto el ahorro como la inversión en el gran contexto económico.

Son las funciones que tienen esas instituciones para generar actividad económica y eso se hace a través de la inversión. Las empresas requieren de efectivo para lagunas situaciones como crecimiento, solvencia para sus obligaciones. Si se detienen a todas estas empresas, muchas de estas no sobreviven por el poder adquisitivo y terminan su ciclo de vida en forma prematura y que los datos estadísticos nos lo pueden mostrar.

Para la economía representa un 90% del total de las empresas que aparte de ofrecer sus bienes y servicios, dan empleo a miles de personas y que pueden generar lo que se menciona de la actividad económica porque existe el ingreso que permite adquirir esos mismos bienes y servicios que producen esas empresas u otras. Cuando las empresas tienen problemas de liquidez, comienzan a tener

problemas como entidades de operar como empresas, pero para la economía en general esto detiene a la productividad de las empresas.

El gobierno debe vigilar y en un momento intervenir para mantener esa actividad económica, y puede hacerlo en muchas formas para apoyar, y lo hace por medio de esas instituciones que respalda para el correcto funcionamiento.

Los datos nos reflejan que esa función no responde a las necesidades que requieren las empresas, y que perjudica en forma directa o indirecta al gobierno.

Las instituciones financieras pueden promover el desarrollo económico al asumir en la provisión de sus servicios y poder de préstamo un papel de proveedor líder innovador en lugar de una propuesta (pasiva) como seguidoras de la demanda para el desarrollo. La innovación financiera plasmada en nuevas y dinámicas formas de titulación y el desarrollo de nuevas técnicas de intermediación financiera, así como la adopción de una ética social en la toma de sus decisiones son pilares para que la intermediación financiera sea amplia y llegue a todos los sectores y se incremente así el proceso de crecimiento económico.

“La importancia de los mercados financieros y de las instituciones financieras en el desarrollo económico ha sido claramente establecida por numerosos autores. Un denominador común de estos estudios ha sido el recomendar la liberalización financiera para incrementar el papel de los mercados e instituciones financieras frecuentemente –reprimidas- en las economías en desarrollo por regulaciones excesivas y la alta intervención directa del estado en el sector financiero vía la banca de desarrollo y los controles directos sobre los intereses y la asignación de créditos. Esta política ha sido fehacientemente aplicada por las naciones en desarrollo, en respuesta a sus recurrentes crisis trillizas -bancarias, cambiarias y bursátiles- así como a los retos de la globalización económica y financiera así como debido a las presiones de las instituciones financieras internacionales. Bajo una nueva arquitectura financiera abierta y privada se ha intentado incrementar el ahorro interno, así como atraer flujos privados de capital a fin de incrementar la inversión real doméstica y fortalecer el desarrollo. Sin embargo, los cambios implementados han ignorado la naturaleza incompleta de los mercados emergentes y la desigualdad social, imposibilitando así que mecanismos de ahorro

y el financiamiento lleguen a estratos sociales de bajos ingresos y a las pequeñas empresas, restringiendo así su espíritu emprendedor e induciendo incluso mayores niveles de desigualdad, un combate inefectivo a la pobreza y en general un desarrollo económico limitado. En este contexto es imperativo recuperar el papel de la banca de desarrollo, promoviendo su participación en el financiamiento del desarrollo, una participación orientada a incrementar la productividad, el espíritu empresarial de la población, las micro finanzas y la intermediación financiera de raíces populares, esto es la banca social, evitando introducir distorsiones en el mercado, a fin de maximizar el beneficio social.



## 2.5 El Fondo para el Desarrollo Social (FONDES).

El Distrito Federal es el centro político, económico, social y cultural de nuestro país. Sus nueve millones de habitantes generan alrededor del 23% del Producto Interno Bruto Nacional y tiene el más alto índice de desarrollo humano en México. Sin embargo, la Ciudad de México enfrenta grandes retos, entre los que destacan de manera especial la generación de empleos y el enfrentamiento a la pobreza y la desigualdad.

Para ello, el Gobierno del Distrito Federal<sup>42</sup> ha impulsado un conjunto de acciones que tienen como prioridad avanzar en la equidad social garantizando los derechos universales (económicos, sociales, políticos, culturales y recreativos) de los capitalinos.

Desde el inicio de la administración del Gobierno de la Ciudad, las políticas públicas estuvieron guiadas por cinco prioridades básicas:

- Orientación del presupuesto con el principio rector de “por el bien de todos, primero los pobres”.
- Inversión en obras públicas y modernización de la infraestructura y el equipamiento urbano.
- Impulso a la competitividad y sustentabilidad de la Ciudad mediante el apoyo a la inversión privada y la inversión pública en proyectos estratégicos.
- Gobernabilidad democrática, seguridad pública y procuración de justicia.
- Manejo sano de las finanzas públicas y austeridad republicana en el ejercicio del gasto.

En materia de fomento económico, el Gobierno se ha orientado a la promoción de la inversión, la reactivación del mercado local y la generación de empleos bien remunerados, a través de los instrumentos económicos a su alcance.

Se parte de la convicción de que el problema del empleo es multidimensional, y que más allá del gasto público, requiere del esfuerzo de todos los sectores

---

<sup>42</sup> Fuente: Alejandro Encinas Rodríguez, Quinto Informe de Gobierno, 2005.

productivos. En tal sentido, se ha impulsado una sana relación con los agentes económicos entre los que destacan el sector inmobiliario, las industrias de la construcción y del entretenimiento, los servicios financieros y bancarios, el desarrollo de alta tecnología y turismo.

Pero también, y de manera especial, se ha fomentado la atención de las micro y pequeñas empresas, que a pesar de representar una de las bases más importantes de nuestra economía, ya que los más de 335 mil pequeños negocios de la ciudad (98 por ciento del total), generan el 39 por ciento de los empleos -es decir más de un millón cien mil puestos-, no son considerados como sujetos de crédito por la banca comercial, lo cual limita su crecimiento y su modernización tecnológica.

Así, y con base en la importancia que tiene las micro y pequeñas empresas del Distrito Federal, se creó la Banca Social para atender sus necesidades de crédito a través del Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESO).

Para la creación de este Fondo se retomaron experiencias internacionales exitosas, como el Banco de los Pobres (Grameen Bank) creado en 1976 en Bangladesh por Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006, así como experiencias que retoman diversas prácticas populares solidarias, como las llamadas "tandas". De esta manera se pretende combatir algunos de los cánceres de la economía popular, como son el agio y la usura.

El FONDESO ha brindado apoyos directos a un número importante de capitalinos emprendedores y de negocios familiares. Desde 2001 se estableció una meta sexenal de 150 mil créditos, misma que al cierre de 2006 se rebasó, al haberse colocado cerca de 153 mil créditos por un monto superior a los 800 millones de pesos.

Esta inversión en el sector social de la economía ha tenido un impacto positivo en la generación de empleos e ingresos permanentes, mejorando de manera directa la calidad de vida de la población, que alcanza ya más de 118 mil empleos directos en la Ciudad de México.

Por otro lado, el FONDESO forma parte de la Campaña Mundial de Microcréditos que encabezan las Naciones Unidas, sumándose así a los esfuerzos por atender a

las familias más pobres del planeta con créditos productivos. Ha participado en las Cumbres Internacionales y está calificado como la segunda institución de América Latina por el número de microcréditos colocados en los últimos seis años, después de una organización bancaria de Brasil.

La Campaña Mundial logró su meta 2005: ofrecer microcréditos a 100 millones de personas pobres en el mundo. Tras el éxito alcanzado, la Grameen Foundation logró que los gobiernos, instituciones y organismos no gubernamentales se comprometieran a extender la Campaña hasta el año 2015 para favorecer a 175 millones de personas en el mundo.

Este compromiso ha sido refrendado por el Gobierno de la Ciudad, para desarrollar acciones e instrumentar políticas de apoyo al segmento de la microempresa.

El compromiso que han tenido miles de microempresarios mujeres y hombres, que han demostrado su capacidad, su compromiso e iniciativa. Al cumplimiento a la palabra empeñada, única garantía solicitada para acceder a un microcrédito, lo que ha permitido un óptimo porcentaje de recuperación. A la decisión del empresario social, que se ha insertado en los circuitos económicos de manera ejemplar.

Los casos de éxito que se presentan sólo un ejemplo del universo atendido y confirman que es posible coadyuvar a la iniciativa social para que con pequeños montos despeguen su creatividad.

Estas historias de vida ejemplifican la tenacidad de los emprendedores para salir adelante y crear su propio negocio.

Las micro finanzas han demostrado ser una alternativa para la generación de autoempleo y de empleos permanentes para la población pobre de las zonas urbanas, ya que se basa en la confianza de que cada persona tiene capacidades, habilidades y una creatividad enorme para generar su propio ingreso.

Para establecer el contexto del financiamiento a las unidades económicas de menor tamaño en México. En el Gobierno del Distrito Federal asume el riesgo y la confianza en personas emprendedoras y con iniciativa que sólo pueden dar como garantía su palabra y su esfuerzo; se descansa en la idea de asignar créditos de

mil a tres mil pesos por persona constituidas como Grupos Solidarios de 5 a 15 miembros, cuyo reembolso se reclina para generar o consolidar más micro negocios que impulsen la economía popular, la microeconomía. Asimismo, instrumentos el método de escalonamiento para que pudieran crecer y consolidar sus negocios, ante el incentivo de obtener mayores montos, hasta 12 mil pesos por persona, así como una menor tasa de interés, llegando incluso a un monto hasta de 300 mil pesos a empresas más consolidadas. A todo ello, la gente respondió y cubrió sus préstamos de manera adecuada.

Este Gobierno ha sido uno de los principales promotores de los programas de microcrédito en el país, a los cuales ha destinado más recursos que cualquier otro Estado de la República. Realizó una inversión social de alrededor de 800 millones de pesos en créditos para la población de mayor marginación y pobreza, equivalente a casi 153 mil créditos, provenientes de recursos fiscales locales más los provenientes de la revolvencia y la recuperación.

El FONDESO operó los Programas de Microcréditos<sup>43</sup> para el Autoempleo y de Apoyo a las Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de manera directa, a través de la figura de fidecomiso público, que permite colocar créditos y recuperarlos; además, con la premisa de que el financiamiento debe acompañarse de educación, los programas directos se respaldaron en un Programa de Servicios No Financieros. Estos esquemas se completaron con el Programa de Bancarización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que, en colaboración con Nacional Financiera, S.N.C., y la Secretaría de Economía Federal, respalda la colocación de créditos por la banca comercial a las empresas de menor tamaño.

Si se agregan los préstamos directos al crédito respaldado con fondos de garantía (Bancarización), el monto que FONDESO ha contribuido a canalizar es mayor de 1,600 millones de pesos entre 2001 y 2006<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 16.

<sup>44</sup> **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 16-17.

La experiencia de seis años en este campo nos permite ratificar lo que se ha afirmado desde las organizaciones públicas, privadas y sociales en relación al papel que ha cumplido el microcrédito, tanto en el aspecto económico de las y los emprendedores que lo han adquirido, como en los aspectos subjetivos de la vida de las familias.

### **2.5.1 La poderosa herramienta del microcrédito.**

A continuación se enumeran algunos elementos que denotan el impacto del microcrédito:

- Es un instrumento económico que impulsa actividades de autoempleo.
- Detona iniciativas de los emprendedores populares.
- Deviene factor de generación de empleos a nivel local y comunitario.
- Impulsa la inclusión social y la emancipación socioeconómica de los más pobres.
- Contribuye a la recuperación de la dignidad personal.
- Democratiza el acceso al crédito, llevándolo a los más pobres.
- Reafirma el derecho de los marginados para financiar la actividad productiva que el genere mayores ingresos.
- Aumenta la autoestima de hombres y mujeres que se auto emplean y genera empoderamiento, principalmente en las mujeres.
- Y combate el agio y la usura, pues sus condiciones son más favorables que las que ofrece el sistema financiero tradicional.

En diversos encuentros internacionales realizados en Europa, América Latina y Norteamérica, se ha reafirmado nuestra convicción de que el microcrédito es eficaz para ayudar a la gente muy pobre -aquellos que viven con menos de un dólar diario- a salir de esta situación con dignidad. Mientras el sector bancario comercial sólo financia a quienes más tienen, los bancos populares y el sector de las micro finanzas prestan a los pobres, a las mujeres, a los más pequeños y a los que carecen de respaldo (garantías).

---

Los pobres constituyen un buen riesgo de crédito, especialmente en el contexto de responsabilidad mutua que ofrece el Grupo Solidario. El microcrédito estimula el ahorro entre la gente pobre, pues permite construir una base de activos que resulta crucial para su seguridad económica.

El microcrédito -que se ha convertido en la gran esperanza de los 220 millones de pobres de América Latina y el Caribe para salir de la miseria- no debe considerarse como un fin, sino como una herramienta para consolidar las finanzas solidarias y populares.

### **2.5.2 La promoción de la economía social y popular.**

Desde el FONDESOS se lanzó una estrategia para contribuir al empleo, impulsando alternativas que generan puestos de trabajo para la población en situación de marginación y pobreza. En la Ciudad de México el 67% de las familias, sumando los ingresos de todos sus miembros viven con menos de tres salarios mínimos al mes.

Con la organización y apoyo de los programas de crédito acompañados de capacitación, asesoría y apertura de mercados, se demuestra que sí existen alternativas, que sí es posible abrir espacios al micro negocio, al micro emprendedor, a las unidades familiares, a los jóvenes emprendedores, a todas aquellas mujeres y hombres que buscan una vida mejor basados en sus propias capacidades.

La economía popular tiene como fin integrar el financiamiento, la capacitación, la producción, la comercialización y el consumo en un sistema armónico e interdependiente. El fortalecimiento de la economía popular permitirá ir construyendo los instrumentos de la sociedad civil organizada que incidan en la política pública.

No se debe privilegiar la acción individual sino colectiva, través de las propias empresas sociales y las cooperativas, entre otros actores, que ya se refleja en la incipiente pero consistente organización de redes de productores y comercializadores entre los propios acreditados del FONDESOS. De estas formas de la autogestión destacan la Red de Economía Popular y Solidaria (REPS), la

Asociación Mexicana de Mujeres Líderes Microempresarias (AMMULIMI) y los Comités de Desarrollo Económico Solidario.

Estas experiencias organizativas permiten suponer que las semillas plantadas comienzan a germinar y que florecerán más y más redes que construirán una verdadera economía popular, para y por los micro emprendedores.

### **2.5.3 Una economía más equitativa.**

Otro tema destacable ha sido la participación mayoritaria de las mujeres y su empoderamiento a partir de las micro finanzas.

Las mujeres son el corazón del microcrédito, ya que representan el 82% de los beneficios a nivel mundial y son ellas las que han sabido aprovechar los apoyos y maximizar su utilidad.

Son ellas las que tienen más dificultades para ofrecer garantías de respaldo a los créditos, y por otro lado presentan el mejor cumplimiento de pagos, además de que destinan el total de sus ganancias a la familia.

El mayor número de solicitudes de apoyo provino de este sector, por lo que el 70% de los microcréditos<sup>45</sup> y el 43.4% de los préstamos del Programa de Apoyo a la MYPE fueron otorgados a mujeres. Las microempresarias encontraron apoyo y confianza desde el primer acercamiento, y respondieron en forma ejemplar, lo que reforzó las acciones afirmativas instituciones para la igualdad.

Los esquemas del FONDESOS han operado con una visión incluyente, atendiendo de igual manera a los jóvenes y a los adultos mayores, a las mujeres y a los hombres, sin discriminación alguna y en condiciones de igualdad, dejando de lado las preferencias políticas o cualquiera otra.

Los Programas del FONDESOS han contribuido a paliar la pobreza y a contener el desempleo. Pero lo más importante es que hemos sido testigos de cómo un pequeño préstamo ha promovido la superación personal, elevado la autoestima y generado esperanza.

---

<sup>45</sup> Resultados del Programa de Microcréditos para el Autoempleo, Periodo 2001-2006, FONDESOS.

Los desafíos para el Gobierno del Distrito Federal<sup>46</sup>, es enfrentarse el compromiso de generar empleos permanentes y mejorar remunerados, en un contexto económico nacional de bajo crecimiento y escasa creación de nuevos puestos de trabajo. Para ello se deben combinar todos los instrumentos económicos con los que cuenta la Secretaría de Desarrollo Económico y reforzar el tema del financiamiento directo.

El Gobierno considera que se deben fortalecer las instituciones orientadas a las micro finanzas, desde la óptica de la rentabilidad social y la auto sostenibilidad financiera. Habrá que explorar nuevas alternativas de fondeo y el uso de las remesas de migrantes como posibilidad de recursos y ahorro.

Es necesaria una activa participación en el debate sobre la legislación financiera y bancaria, buscando siempre un trato diferenciado y flexible en la operación del microcrédito, así como examinar las oportunidades de captación para el ahorro, entre otros productos financieros de carácter popular.

El FONDESO se deberá esforzar en mantener la buena calidad de su cartera ante la masificación de sus apoyos, la dispersión territorial de la población que atiende y las bajas tasas de interés que aplica. Y también perseverar en su espíritu de servicio, no sólo en lo estrictamente crediticio, con una profunda ética social y compromiso institucional.

#### **2.5.4 Antecedentes del programa FONDESO.**

En las últimas dos décadas del siglo pasado se instrumentaron reformas económicas en el país orientadas a la desregulación y flexibilización laboral, a la apertura comercial y a la inversión financiera internacional, así como a la disminución del gasto público. Esto trajo como resultados el desmantelamiento de la empresa pública, la ruptura de las cadenas productivas, la dramática reducción del crédito y el estancamiento del mercado interno.

Después de los sismos de 1985, la Ciudad de México resintió tanto una caída de la inversión (pública y privada), como un proceso de reubicación de empresas hacia otros Estados de la República; de manera paralela, comenzó una

---

<sup>46</sup> **Mejía Flores, Rocío**, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 19.



desconcentración de empresas contaminantes de la atmósfera y el subsuelo. Todo ello implicó una caída en la oferta de empleos, que se volvió incapaz de dar respuesta al crecimiento de la demanda laboral del Distrito Federal.

El Gobierno de la Ciudad de México con este contexto planteó la reactivación de la planta productiva y de inversión pública. En el 2001 la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)<sup>47</sup> elaboró un programa para dinamizar la economía y generar empleos.

Las principales políticas e instrumentos institucionales con los que cuenta el Gobierno de la Ciudad puede resumirse en:

1. Estímulos y certidumbre a la inversión privada. Se emitió la normatividad para la exención del pago de impuestos locales (predial y nómina), por un periodo determinado, para aquellos negocios que realicen nuevas inversiones y generen nuevos empleos, o bien, que eliminen contaminantes a la atmósfera o el subsuelo, estímulos que benefician a todos los tamaños de empresa, ya sea nacional o extranjera.
2. Fortalecimiento y recuperación de la planta productiva y de los servicios. Se instrumentó una revolución administrativa, con el fin de facilitar los trámites para la puesta en marcha y funcionamiento de los negocios.
3. Desarrollo urbano e infraestructura. Se realizó una gran inversión en la infraestructura urbana, las vialidades y el transporte público. Ello tuvo un impacto significativo en el sector de la construcción que tiene, a su vez, un efecto multiplicador sobre las demás actividades económicas.
4. Política de protección al empleo y apoyo a la micro y pequeña empresa. Se instrumentaron diversos mecanismos de apoyo a la micro y pequeña empresa, dado que representan el 90% de los establecimientos en el Distrito Federal y generan el 65% de los empleos. Se autorizó en la Asamblea Legislativa la expedición de la Cédula de Microempresa que ampara a las pequeñas empresas durante su primer año, mientras obtienen sus permisos de uso de suelo y regularización administrativa.

---

<sup>47</sup> **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 27.

5. Creación de la banca social. La constitución del fidecomiso público Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC) responde a esta iniciativa.
6. Desarrollo social y freno al empobrecimiento de la gente. Se priorizó una política social basada en el Programa Integrado Territorial de Desarrollo Social (PITDS).

### **2.5.5 La realidad de la oferta de financiamiento.**

Es de dominio público que el financiamiento de la banca comercial al sector privado presenta una tendencia decreciente, al menos desde 1994. En efecto, medido ese crédito como proporción del Producto Interno Bruto (PIB), en 1994 llegó a representar un 43.4% y a junio del 2005 apenas un 13.2%.

Tampoco la banca de desarrollo ha podido incrementar su importancia como fuente de recursos para las empresas. De un máximo de 19.1% que representó como proporción del PIB en 1995, en junio del 2005 ese porcentaje cayó a sólo 5.6%<sup>48</sup>.

Pero no sólo eso, sino que al interior del financiamiento al sector privado, la participación de la banca comercial en el crédito a las actividades productivas también ha sido decreciente en los últimos años y no se vislumbra en el corto plazo una reversión de esa tendencia.

De hecho, mientras en 1995 el 61% del crédito de la banca comercial se concentraba en actividades productivas, en 2004 se redujo a sólo 43.2%<sup>49</sup>.

De la misma manera, los bancos de desarrollo financian una muy pequeña parte de la actividad productiva privada. Alrededor del 15%; debe decirse que indirectamente sí contribuyen al financiamiento de dicha actividad, a través de la colocación de recursos en la modalidad de segundo piso y con esquemas de garantías financieras.

---

<sup>48</sup> Fuente: Vicente Fox Quesada, Quinto Informe de Gobierno. Cifras Preliminares a Junio del 2005.

<sup>49</sup> Fuente: Vicente Fox Quesada, Quinto Informe de Gobierno. Cifras Preliminares a Junio del 2005.

Consideradas en conjunto, la banca comercial y la de desarrollo han reducido su financiamiento a la actividad productiva del sector privado de 47.1% a 34.5% en solo diez años<sup>50</sup>.

La situación descrita indica que es urgente establecer políticas que no sólo estimulen el crecimiento económico de México, sino que además colaboren con una mejor distribución de los frutos de ese crecimiento. Las MYPES constituyen un segmento de gran relevancia para alcanzar ambos objetivos.

Con base en la clasificación de las empresas<sup>51</sup> por tamaño según el número de trabajadores que ocupan, la estratificación se muestra así:

Tamaño/Sector	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 520	31 - 100	51 - 100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Usando esta clasificación es posible conocer diversos indicadores de la participación de los distintos tamaños. Las MYPES constituyen el 98.6%<sup>52</sup> de las unidades productivas del país, y emplean el 52.1% del personal ocupado, aunque sólo aportan el 21.7% del producto.

Estas empresas enfrentan, entre otros problemas, el del acceso al financiamiento. Si bien no existe estadística oficial acerca del tema, los resultados que trimestralmente ofrecen las Encuestas de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio (Banco de México) arrojan elementos interesantes.

Tanto la banca comercial como la de desarrollo tienen un escaso impacto en el financiamiento de las unidades productivas de menor tamaño. Este mercado desatendido constituye el objetivo primordial de los Organismos de Micro finanzas

<sup>50</sup> Fuente: Banco de México.

<sup>51</sup> Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de Diciembre del 2002.

<sup>52</sup> Fuente: INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), Censos Económicos 2004.

(OMF), para posibilitar a los segmentos más pobres de la población el inicio y/o el fortalecimiento de un pequeño negocio, o bien favorecer el autoempleo.

Mientras para la banca tradicional resulta necesario el otorgamiento de garantías reales de respaldo (normalmente hipotecarias), los OMF utilizan esencialmente el "crédito a la palabra", es decir, la confianza en los individuos y entre ellos mismos (grupos solidarios), metodología grupal que aplica buena parte de ellos en México. En las micro finanzas coexisten actores de muy diversa índole, tales como Uniones de Crédito, Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLDES), Sociedades de Ahorro y Préstamo, Cooperativas, Cajas Populares, Bancos Comunales, Fondos Estatales de Fomento (FEF) y demás figuras que conforman un sector sumamente heterogéneo.

Los OMF ofrecen crédito a los más pobres (montos pequeños que pueden incrementarse escalonadamente según el historial de pago) y también capacitación (acompañamiento para el aprendizaje del manejo del crédito). Sin embargo, sólo algunos ofrecen el servicio de ahorro, a veces con carácter obligatorio para tener acceso a los créditos.

Debido a que pretenden adaptarse a las necesidades de la comunidad a la que ofrecen sus servicios, los OMF tienen diferentes requisitos y formas de participación, pero en lo general comienzan con pequeñas cantidades de crédito (y en algunos casos también de ahorro), que se incrementan gradualmente hasta lograr establecer un historial crediticio exitoso y un patrimonio para cada persona o grupo.

Llama la atención el reconocimiento de las mujeres como agentes económicos, pues en varias instituciones concentran más de la mitad de los microcréditos. Por ejemplo, en FINCOMÚN representan el 70%<sup>53</sup>, al igual que en el FONDESO, el 94% en FINCA y algunas más se dedican únicamente a fortalecer las iniciativas emprendedoras de las mujeres, como BANMUJER, Alternativa Solidaria Chiapas, A.C. (ALSOL), Asociación Pro Mujer de México, A.C., y Consultoría y Capacitación para el Desarrollo Productivo, S.C. (CODEP).

---

<sup>53</sup> Fuente: Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (BANSEFI).

A pesar de la baja morosidad, el costo del micro financiamiento permanece alto: en México las tasas se sitúan en rangos que van del 2.5% al 7% mensual, dependiendo del plazo, lo que implica tasas de interés anualizadas de entre el 30% y el 84%<sup>54</sup>.

Actualmente se observa una tendencia hacia la diversificación de los servicios que ofrecen los OMF, como seguro básico o micro seguros para el mercado masivo, apoyo empresarial, cobertura médica y mejor capacitación (normalmente gratuita) para el éxito de los negocios; algunos ya abarcan la recepción de remesas de migrantes y cambio de divisas. Todo esto, además de los servicios tradicionales de ahorro y crédito, en los hechos colabora con cierta democratización que permite, aún incipientemente, a las mayorías desbancarizadas algún acceso a la intermediación financiera.

La nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular, que desde hace cinco años ha propiciado un intenso debate, continúa provocando diferencias entre los principales involucrados. Mientras algunos la consideran necesaria para ordenar con una adecuada supervisión la actividad y proteger así los intereses de los ahorradores, otros hablan de más desventajas que beneficios, sobre todo en lo que atañe a los costos de la regulación y a que no se contemplan las formas tradicionales de operación de las cajas populares<sup>55</sup>.

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN), conocido como el programa "changarro", no coloca los créditos de manera directa y opera a través de intermediarios financieros privados. Al 16 de mayo del 2006 tiene autorizados 67 organismos, que reciben recursos públicos para que coloquen los créditos conforme a sus propias reglas.

El Censo de las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular, publicado en 2002 por el Banco Mundial y BANSEFI, registró 388 organismos, de un total estimado por ellos mismos de 600.

Una de las asociaciones que reúne a los principales OMF es la denominada PRODESARROLLO, que según su propia información cuenta con 36 socios

---

<sup>54</sup> **Castellanos Gaytán**, Carmen, "Crédito a la palabra", *En La Jornada en la Economía*, 11 de octubre 2004.

<sup>55</sup> Fuente: Primer Foro de Banca Social, y Finanzas Populares de la Ciudad de México, 26 de abril 2006, organizado por la Comisión de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

practicantes que brindan atención a 900 mil clientes (75% mujeres) con una cartera de casi 3,500 millones de pesos (2004).

Otra agrupación, de la que FONDESO forma parte, es la Asociación Nacional de Micro financieras y Fondos (ANMYF) que aglutina a algunos FEF y en menor medida a algunos OMF. Cuenta con 60 asociados y más de medio millón de acreditados con una cartera superior a los 4 mil millones de pesos (2006)<sup>56</sup>.

Sólo algunas de las 174 Uniones de Crédito registradas en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) atienden el mercado del microcrédito con fines productivos. Asimismo, alrededor de 15 de las 67 SOFOLES que reporta la CNBV ofrecen crédito para actividades productivas.

Resulta extremadamente difícil cuantificar el tamaño del mercado financiero que podrían representar los actores económicos desatendidos por la banca tradicional y de desarrollo, pero la información existente sugiere que las instituciones públicas y privadas dedicadas a las micro finanzas, incluyendo a los agentes informales (aboneros y prestamistas, entre otros), están lejos de satisfacerlo.

Los FEF ofrecen alternativas a aquellas MYPES que no son sujetas de crédito por parte de la banca comercial. Su objetivo es dinamizar el crédito de manera directa e indirecta, tanto para personas físicas como morales, con énfasis en los grupos de bajos ingresos que realizan actividades micro empresariales, ejidos y comunidades, tanto en el sector urbano como rural, y pueden abarcar todos los sectores productivos.

Algunos de ellos ofrecen servicios financieros completos, diversificados e integrales, así como servicios no financieros, que representan un apoyo decisivo para asegurar el éxito de los negocios. Pueden operar sus esquemas de manera directa y también indirecta, a través de los intermediarios financieros (bancarios o no bancarios).

Los FEF reciben recursos fiscales directamente de las entidades federativas y de los Municipios. Además pueden contar con aportaciones de la Federación, a través de sus programas de apoyo al sector productivo, como es el caso del

---

<sup>56</sup> Fuente: ANMYF, "Las microfinanzas al servicio de México", ponencia presentada al Tercer Taller Regional para Centroamérica, México y El Caribe Sobre Lucha Contra la Pobreza Urbana, México, D.F., 20 y 21 de abril del 2006, organizado por el FONDESO.

Fondo Nacional de Apoyo a las empresas en Solidaridad (FONAES) y el Fondo PYME de la Secretaría de Economía Federal.

Normalmente se constituyen bajo la figura de fideicomiso público, lo cual les brinda transparencia para el manejo de sus recursos y su patrimonio. Asimismo, cuentan con independencia y autonomía para definir su propia normatividad y reglamentación interna. Pero también otros entes estatales ofrecen crédito directo, como los Sistemas de Financiamiento, que agrupan esfuerzos de Fondos y Programas específicos.

Los FEF abarcan prácticamente la totalidad de las entidades federativas del país. En general, se puede decir que la función principal de los FEF es posibilitar el acceso al financiamiento, directo o indirecto, de los proyectos productivos de los segmentos excluidos no solamente de la banca comercial y de desarrollo, sino también de los OMF, lo que permite fomentar la generación de oportunidades de empleo y autoempleo. Por ello, los requisitos para el otorgamiento de crédito directo son más flexibles que los que establecen los demás intermediarios financieros.

#### **2.5.6 Creación de la banca social en el Distrito Federal.**

La astringencia crediticia a nivel nacional por supuesto afecta también a las empresas de la Ciudad de México. Entre las principales fuentes de fondeo de las empresas más pequeñas destacan los créditos proveedores, el préstamo familiar, las cajas de ahorro popular, los grupos de ahorro y préstamo, las tandas, las cooperativas de crédito y ahorro, y otras sociedades de préstamo.

La experiencia internacional muestra un crecimiento en las alternativas que ofrecen créditos a la población no bancarizada y con necesidades de un capital mínimo para iniciar su actividad económica.

En este contexto, en junio del 2002 el Gobierno del Distrito Federal creó el FONDESO bajo la figura de fideicomiso público, como parte del Programa General de Gobierno del Distrito Federal 2001-2006, en su apartado de Progreso con

Justicia Social, y cumplimiento con el compromiso establecido en la Política de Desarrollo Económico del Distrito Federal<sup>57</sup>.

El objetivo central del FONDESO es otorgar distintos tipos de crédito a la población económicamente activa del Distrito Federal que vive en condiciones de marginación y pobreza, tanto para el autoempleo como para fomentar el nacimiento de nuevas empresas, su crecimiento y consolidación.

Para establecer con claridad los ámbitos específicos donde debían tener lugar estos esfuerzos crediticios, se partió de la clasificación de las 1,352 Unidades Territoriales (UT), que tiene su origen en la Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal el 28 de diciembre de 1998. Las UT son los espacios locales de planeación donde convergen los distintos programas sociales. Los análisis sobre indicadores de pobreza y marginación urbana indican que 867 UT concentran el 67% de la población del Distrito Federal con mayores carencias económicas<sup>58</sup>.

Los esquemas del FONDESO están dirigidos a las micro y pequeñas empresas, incluidas las personas físicas, que no son sujetos de crédito bancario ni de ninguna otra oferta formal de crédito. En este segmento de población se encuentran las unidades de negocio familiar y todas aquellas microempresas que no cuentan con otras alternativas, más que las ofrecidas por sectores informales a altos costos. Entre esas alternativas de financiamiento no formales se encuentran los aboneros, los prestamistas e incluso el préstamo familiar, que convierten sus prácticas en agiotistas al imponer tasas de interés de alrededor de 10% mensual. El FONDESO representa una experiencia novedosa de modalidad institucional para el combate a la pobreza y a la exclusión de las actividades económicas a nivel local, tanto por su oferta de financiamiento con fondos públicos retornables, como por la búsqueda de realizar estos apoyos financieros con una visión integral de las necesidades que tienen las personas y las empresas para el cumplimiento de su actividad económica, en una perspectiva de desarrollo económico local.

---

<sup>57</sup> Durante 2001 y 2002 los Programas se operaron a través del fideicomiso denominado Fondo para el Desarrollo Económico del Distrito federal (FONDECO), antecedente directo del FONDESO.

<sup>58</sup> Comité de Planeación para el Desarrollo del Distrito Federal (COPLADE DF), Gobierno del Distrito Federal, Atlas Socioeconómico del Distrito Federal, 2004-



La institución ofrece cuatro programas: dos de crédito directo (Microcréditos para el Autoempleo y Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, MYPE), otro de Servicios No Financieros y uno más que apoya indirectamente la colocación de crédito bancario (Bancarización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYMES).

### **2.5.7 Programa de microcréditos para el autoempleo.**

Este programa fomenta proyectos de autoempleo<sup>59</sup> mediante el otorgamiento de créditos para actividades productivas de pequeña escala y que generan alternativas de ocupación. A través de créditos desde mil y hasta doce mil pesos por persona se ataca la escasez de empleo y genera recursos del Distrito Federal. Como en la metodología del Grammeen Bank, se otorgan los microcréditos a grupos solidarios, de manera escalonada y gradual, acompañados de educación, asesoría e incentivos.

La población objetivo es aquella con mayor índice de marginación y pobreza, sin empleo estable, que viva en una de las 867 UT seleccionadas para este programa. Un Grupo Solidario se compone de 5 a 15 personas, que se organizan para gestionar microcréditos con el propósito de impulsar proyectos de negocio que pueden ser individuales o comunes. Cada miembro funge como aval solidario de los demás, por lo que en caso de que alguno de los integrantes del grupo no cubra sus pagos, el resto de los miembros está obligado a asumirlos.

Estos grupos pueden destinar sus créditos a una sola actividad productiva (negocio colectivo) o bien utilizarlos de manera separada (negocio individual).

Los requisitos para el acceso al microcrédito son:

- Ser mayor de edad y preferentemente jefe (a) de familia.
- Presentar el proyecto de negocio al representante del FONDESO en cada Delegación (existen 20 oficinas de microcréditos en la Ciudad).
- Presentar original y copia de identificación oficial y comprobante de domicilio actualizado.

---

<sup>59</sup> **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 47.

El esquema de financiamiento es escalonado, como se muestra a continuación.

- Primer nivel: Montos de entre mil y tres mil pesos por integrante, a un plazo de ocho quincenas.
- Segundo nivel: Montos de entre cuatro mil y seis mil pesos por integrante, a un plazo de 16 quincenas.
- Niveles posteriores: Montos de entre siete mil y doce mil pesos por integrante, a un plazo de 20 quincenas.

Resultados:

Entre el 2001 y 2006 se han colocado más de 150 mil microcréditos por un monto de 606 millones de pesos.

La mayor parte de los microcréditos fueron canalizados al comercio (72.3%), seguido con un 15.4% por los servicios y en tercer lugar por las actividades manufactureras (que incluyen manualidades, artesanías y agroindustrias) con 12.3%<sup>60</sup>.

Se observa una concentración en las demarcaciones territoriales con mayores niveles de marginación y pobreza, entre las que destaca Iztapalapa (situada al oriente de la Ciudad, con más de 1.7 millones de habitantes) que ha obtenido el 22.9% de los microcréditos, seguida por las Delegaciones Gustavo A. Madero (12.8%), Álvaro Obregón (7.5%) y Tlalpan (7.2%)<sup>61</sup>.

De manera acorde con la política de acciones afirmativas de género, destaca que el 70% de los microcréditos ha sido canalizado a mujeres.

Si bien ha crecido el número de proyectos colectivos, todavía los de tipo individual representan el 76% del total.

### **2.5.8 Programa de apoyo a la MYPE.**

Su objetivo es brindar apoyo financiero al segmento de empresas micro y pequeñas (MYPE) que no tiene acceso a créditos de la banca comercial, para que pueda formar y consolidar sus actividades productivas. Con estos apoyos se

---

<sup>60</sup> Resultados del Programa de Microcréditos para el Autoempleo, Periodo 2001-2006, FONDESO.

<sup>61</sup> Resultados del Programa de Microcréditos para el Autoempleo, Reporte por Delegación Política, periodo 2001-2006, FONDESO.

pueden adquirir, producir, vender o prestar servicios de manera uniforme y de calidad, lo que fortalece y reorganiza la actividad productiva de la Ciudad para el desarrollo económico local.

Se financian dos destinos:

- Habilitación o avío (para adquisición de materias primas, insumos, arrendamiento y gastos directos, entre otros), con plazos de hasta 24 meses.
- Refaccionarios (compra de maquinaria y equipo, herramientas de trabajo, transporte, mejora y adecuación de instalaciones), con plazos de hasta 36 meses.

Estos créditos están dirigidos tanto a personas físicas como a personas morales, variando los requisitos en uno y otro caso. Los montos de apoyo van desde cinco hasta trescientos mil pesos, la mayoría de las veces documentados como créditos simples; a partir del 2005 se ha instrumentado la modalidad de crédito en cuenta corriente, que permite apoyar de manera revolvente las necesidades de capital de trabajo de las empresas que lo requieran.

La tasa de interés que se aplica en el programa ha sido disminuyendo paulatinamente. En 2001 era del 24% anual sobre saldos insolutos y actualmente varía entre el 12% y el 18% anual (en casos especiales puede reducirse hasta el 10%), sin ninguna otra comisión asociada ni tampoco penalizaciones por prepago. Se pueden financiar proyectos nuevos y existe flexibilidad para la determinación de garantías. Las tasas preferenciales se aplican a segmentos en desventaja (adultos mayores, madres solteras, personas con capacidades diferentes) y para negocios con impacto social y/o ecológicos (cooperativas, emprendimientos con responsabilidad ambiental). También se apoyan sectores especiales (software, o que sean afectados por obras realizadas por obras del Gobierno de la Ciudad de México).

Entre las bondades del programa se encuentran las siguientes:

- La garantía solicitada es uno a uno (en la mayoría de los casos, bancos y otras instituciones financieras solicitan garantías de dos o tres a uno) y sólo en montos mayores es necesaria una garantía hipotecaria.
- El crédito se otorga directamente.
- Se pueden otorgar períodos de gracia de uno a tres meses en negocios nuevos, para evitar cartera vencida y fomentar la capitalización de la empresa.

Los requisitos varían según se trate de una persona física o de una persona moral, pero los básicos se pueden resumir en:

- Documentación comprobatoria de identidad y de domicilio.
- Cartas de recomendación.
- Proyecto a financiar, obligatoriamente establecido en el Distrito Federal.
- Información financiera.

## Resultados

Entre el 2001 y el 2006 se han colocado casi 3,300 créditos MYPE por un monto de más de 187 millones de pesos.

El sector comercial ha concentrado 52% de los créditos, seguido por los servicios (35%) y por la industria (13%). Una amplia variedad de giros económicos han sido apoyados, entre los que destacan las tiendas de abarrotes y naturistas, farmacias, panaderías, restaurantes, cocinas económicas, café-internet, maquila de ropa, talleres mecánicos, imprentas, elaboración de productos artesanales (cerámica, fieltro, barro y vidrio) y renovación de taxis turísticos, entre otros.

El número de empleos promedio de las empresas apoyadas es de cinco personas, por lo que se han creado o conservado más de 16 mil puestos de trabajo entre 2001 y 2006 atribuibles a créditos MYPE. Cabe destacar que la inmensa mayoría de los créditos han sido canalizados al sector de microempresas (96%)<sup>62</sup>. Si bien en el total de créditos MYPE otorgados entre 2001 y el 2006 los hombres

---

<sup>62</sup> Resultados del Programa de MYPE, Periodo 2001-2006, FONDESO.

representan el 56.6%, destaca la creciente participación de las mujeres como dueñas de empresas, pues de representar el 36.1% de la colocación del año 2001, ya en el 2006 aumentaron su participación a 51.5%.

En lo referente a las Delegaciones Políticas, de manera similar a lo que ha ocurrido en el Programa de Microcréditos para el Autoempleo, los créditos MYPE también se concentran en las demarcaciones territoriales con mayores niveles de marginación y pobreza. Destacan la Delegación Iztapalapa con el 15.8%<sup>63</sup> de este tipo de créditos, seguida por las Delegaciones Gustavo A. Madero (13.2%) y Álvaro Obregón (10.8%).

### **2.5.9 Programas de servicios no financieros.**

Para asegurar el éxito de los negocios apoyados con los programas de crédito, resulta vital el acompañamiento. Los acreditados tienen acceso gratuito a cursos de capacitación, asesoría y apoyo para la comercialización de sus productos y servicios.

Con el fin de aumentar las posibilidades de éxito en la creación y consolidación de las empresas, se imparte capacitación en diversos temas relacionados con aspectos de la actividad productiva de los acreditados, tales como administración, contabilidad, normatividad, aspectos legales, precios y oportunidades de mercado. Otros contenidos, como economía solidaria, comercio justo, perspectiva de género y autoestima, complementan el apoyo a los acreditados.

Entre el 2001 y el 2006 se han impartido gratuitamente más de 4 mil cursos, con la participación de 125,800 personas, con el apoyo de la Secretaría de Economía Federal, del Sistema de Administración Tributaria (SAT), de Nacional Financiera, S.N.C., y de fundaciones como Pro-empleo, entre otras, además del equipo de capacitación del FONDESOS.

Se brindó capacitación permanente también a los propios capacitadores del FONDESOS, para profesionalizarlos y desarrollar un trabajo de calidad en la comunidad. Se ofreció un Diplomado en "Micro finanzas para sectores populares",

---

<sup>63</sup> Resultados del Programa de MYPE, Reporte por Delegación Política, periodo 2001-2006, FONDESOS.

auspiciado por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), plantel Azcapotzalco.

Entre los Servicios No Financieros más importantes que se ofrecen se encuentran:

- Catálogo de proveedores de productos y servicios para adquisiciones gubernamentales de la administración del Distrito Federal y las 16 Delegaciones Políticas. Se envía de manera mensual también a otras instituciones y cámaras empresariales.
- Catálogos impresos y digitales temáticos (por sector o subsector) o por temporadas altas de consumo, que se distribuyen al público objetivo.
- Edición de la Revista Electrónica "Economía Popular", que es vínculo de comunicación omnidireccional entre los microempresarios y el Gobierno del Distrito Federal.
- Publicación de los productos y servicios de los acreditados en la página web de la institución ([www.fondeso.df.gob.mx](http://www.fondeso.df.gob.mx)).
- Organización y participación en eventos, ferias y exposiciones, para promoción y vinculación.
- Organización de foros específicos para promover la consolidación de diversos sectores.

Otras formas de difusión se dan a través de la participación en las reuniones de seguimiento de los grupos de micro acreditados en las Delegaciones Políticas y en los Consejos de Desarrollo Económico Delegacionales, así como presentaciones específicas a grupos de solicitantes en agrupaciones empresariales.

#### **2.5.10 Mecanismos de participación ciudadana.**

Los programas del FONDESO son parte del Programa Integrado Territorial de Desarrollo Social (PITDS), por los que se mantiene relación estrecha con la Secretaría de Desarrollo Social, con el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal (INMUJERES), la Dirección General de Equidad, el Instituto de la Juventud, el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal (DIF), la Dirección General de Participación Ciudadana, la Comisión de Recursos Naturales

y Desarrollo Rural (CORENA) y la Dirección General de Educación Ambiental de la Secretaría de Medio Ambiente, así como con la Secretaría de Salud, la Subsecretaría del Trabajo y las demarcaciones territoriales que además fungen como ventanilla del Programa de Apoyo a la MYPE.

El nivel de colaboración y de relación con las instituciones que participan en el PITDS (Programa Integrado Territorial de Desarrollo Social) es de carácter horizontal. Por ello se han consolidado las Coordinaciones Delegacionales del Programa Integrado Territorial de Desarrollo Social, que han organizado ferias donde todas las instituciones acuden a las colonias a ofrecer los programas y la capacitación, propiciándose a partir de ellas formas de colaboración ciudadana.

Por otra parte, para apoyar las obras viales que realiza el Gobierno del Distrito Federal, se instrumentaron programas especiales para la población que vive alrededor de dichas obras. En este sentido se logra una vinculación más allá del Programa Integrado Territorial de Desarrollo Social de manera formal y con ello también que esta vinculación permanezca más allá de los apoyos puntuales.

La consolidación de los grupos solidarios del Programa de Microcréditos ha generado una base económica que de manera paulatina se refleja en el desarrollo social. Los grupos representan las semillas para la construcción de una economía solidaria. La metodología del programa basada en la formación de grupos solidarios lleva de manera implícita el fortalecimiento del tejido social, ya que se construyen redes de solidaridad y apoyo entre los vecinos, los familiares y la comunidad en general.

Como parte de la metodología del seguimiento al pago de los grupos solidarios que ha desarrollado el Grameen Bank, en el caso del Programa de Microcréditos se organizan reuniones mensuales en cada una de las zonas de trabajo; debido a la masividad del programa se convoca a sólo un representante de cada grupo.

A partir del año 2003 se incluyen en estas reuniones pláticas bajo dos ejes temáticos: desarrollo humano y desarrollo empresarial. Para el 2004 se consolidaron estas reuniones en donde además se realizan muestras de los productos para fortalecer los encadenamientos de producción, comercialización y

consumo. Desde el 2006 los propios acreditados participan exponiendo sus experiencias.

En el año 2005 los ejes temáticos se ampliaron a la organización social empresarial y la economía solidaria y se consolidó una organización: la (Red de Economía Popular y Solidaria) REPS.

Por su parte, en el Programa de Apoyo a la MYPE se realizan esfuerzos para lograr la formación de cadenas productivas y la vinculación entre productores y comercializadores que operan en la 16 demarcaciones políticas. Se prioriza la formación de empresas sociales y cooperativas.

Asimismo, en el año 2006 se logró una organización conjunta de las mujeres microempresarias acreditadas tanto del Programa de Microcréditos como del de Apoyo del Programa de Microcréditos como del de Apoyo a la MYPE. Este esfuerzo de organización autogestiva se concretó en la formación de asociación civil, conformada por acreditadas del FONDESO y otras microempresarias que comparten el deseo de fortalecer sus negocios y, a través de éstos, su autonomía y empoderamiento. Se registró la asociación denominada Asociación Mexicana de Mujeres Líderes Microempresarias, A.C. (AMMULIMI).

#### **2.5.11 Programa de bancarización de las MIPYMES.**

Si bien el objetivo central del FONDESO es financiar directamente a los actores económicos de menor tamaño en el Distrito Federal, existen también necesidades no satisfechas de monos mayores a los que el FONDESO puede otorgar.

Por ello, el propósito del Programa de Bancarización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas<sup>64</sup> (MIPYMES) es colaborar con la creación de un entorno de certidumbre donde el sistema financiero encuentre los apoyos necesarios para canalizar sus recursos hacia las empresas más pequeñas, que cuentan con los elementos para incursionar, ampliar o diversificar su participación en el mercado, pero que no son sujetos de crédito bancario según las evaluaciones al uso, pues

---

<sup>64</sup> **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 62-63.



normalmente no están en condiciones de ofrecer las garantías reales que les son solicitadas.

Bancarización, precisamente debido a que no fluye naturalmente el financiamiento hacia las MIPYMES, se hace necesario intervenir en el mercado de crédito con esquemas que conduzcan hacia la bancarización, con el fin de que las unidades económicas más pequeñas comiencen a utilizar el sistema y se faciliten las transacciones entre los agentes.

La bancarización induce un mejor uso del crédito y entrena a las empresas en un ámbito de competencia en los circuitos financieros, además de incrementar la eficiencia y la seguridad de sus transacciones reduciendo los costos asociados a éstas.

Este proceso ayuda a formalizar la economía, promueve la documentación de las transacciones y contribuye a reducir la evasión fiscal.

A la fecha el FONDESO tiene firmados dos Convenios de Referenciación, tanto para canalizar al sistema financiero privado a posibles acreditados que requieren montos o destinos de crédito que la institución no puede atender, como para percibir prospectos para nuestros programas.

De mayor relevancia resulta su participación, en el marco del Sistema Nacional de Garantías, con la Secretaría de Economía Federal en fondos que respaldan la colocación de crédito por la banca comercial, a través de fidecomisos instituidos en Nacional Financiera, S.N.C.

Una forma de bancarizar a las MIPYMES es a través de fondos de garantía. La utilización de estos fondos como respaldo de garantía. La utilización de estos fondos como respaldo para la colocación de financiamiento dirigido a aquellos actores que no son sujetos de crédito encarna ventajas no sólo para las empresas, sino también para el sistema bancario comercial.

El beneficio principal para las empresas radica en que los productos financieros que ofrecen los bancos participantes no requieren garantías que ofrecen los bancos participantes no requieren garantías reales (hipotecarias), que es una de las razones que en mayor medida contribuye a la poca afluencia de recursos destinados a la actividad productiva de las MIPYMES.

También existen ventajas para la banca comercial, que puede expandir su negocio otorgando créditos a segmentos insuficientemente atendidos. Además de las ventajas obvias, que tienen que ver con una expectativa de liquidez (que permite al banco seguir invirtiendo sus recursos de manera rentable, en lugar de esperar a recuperar la cartera vencida) y con los riesgos compartidos (el fondo absorbe un porcentaje de la pérdida neta, por lo que brinda certidumbre en la reducción de la pérdida esperada), se encuentran otras que provienen del marco legal que regula al crédito en nuestro país.

Ahorro de reservas, el banco minimiza la creación de reservas por la porción garantizada, evitando distraer recursos (en especial por créditos que entran en cartera vencida).

De conformidad con la legislación aplicable, la banca comercial debe constituir reservas según la calificación de cartera que otorgue a cada crédito que canalice.

Si un banco comercial cuenta con una garantía de cualquier ente de desarrollo, se elimina el requerimiento de constitución de reservas por la porción garantizada del crédito.

Menor requerimiento de capitalización, los bancos comerciales deben mantener un 8% de índice de capitalización sobre los créditos que otorgue.

Al contar con una garantía de cualquier fondo de fomento, este índice se reduce al 1.6% por la parte garantizada, de forma tal que mientras mayor cobertura garante se obtenga sobre el crédito, menor será el monto de recursos comprometidos por la banca comercial para mantener dicho índice.

Los recursos liberados pueden ser utilizados para obtener mayores rendimientos financieros o para colocar nuevos créditos, según la estrategia de cada banco comercial.

A principios del año 2003, con aportaciones a partes iguales de la Secretaría de Economía Federal y del Gobierno del Distrito Federal, se constituyó un fondo de garantía con 5 millones de pesos<sup>65</sup>. Con fondeo de Nacional Financiera, S.N.C., a

---

<sup>65</sup> **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 64.

través del Banco Santander se logró la colocación de casi 50 millones de pesos a 168 empresas de la Ciudad.

El sector económico que concentró el mayor apoyo fue comercial, mientras que en términos de tamaño la micro y la pequeña empresa asumieron más del 86%. En términos generales el desempeño de este esquema fue suficiente, puesto que se logró multiplicar por diez el aporte inicial al fondo en términos de crédito. Con base en esa exitosa experiencia, se logró involucrar a más instituciones bancarias y se promovió un segundo esquema.

En el marco del Fondo Paraguas impulsado por la Secretaría de Economía Federal, el 23 de mayo del 2005 se firmó un Convenio de Colaboración entre FONDESO y Nacional Financiera, S.N.C., que establece las bases y procedimientos de colaboración para fomentar el desarrollo de las actividades productivas y facilitar el acceso al financiamiento a las MIPYMES<sup>66</sup>.

Se creó un nuevo fondo de garantía, al cual FONDESO aportó 14.7 millones de pesos, provenientes tanto de recursos propios como de acuerdos celebrados con anterioridad con la Secretaría de Economía Federal. Basándose en un nivel de pérdida esperada del 5%, estaba originalmente previsto que dichos recursos se multiplicaran veinte veces en términos de financiamiento, por lo que la derrama crediticia en principio ascendería a más de 290 millones de pesos.

Sin embargo, debido a que en el segundo semestre del 2005 Nacional Financiera, S.N.C., puso en marcha un programa de subasta en el que los bancos comerciales concursan para tener acceso al respaldo de los recursos del fondo de garantía, la multiplicación ha sido muy superior a la prevista y se sitúa en más de cuarenta veces.

Así, entre mayo del 2005 y abril de 2006 se han autorizado líneas de crédito a 2,763 MIPYMES por 792.3 millones de pesos; debido a la revolvencia de esas líneas de crédito, el flujo de recursos (crédito dispuesto) ha sido de 1,088.8 millones de pesos. La inmensa mayoría de la empresas beneficiadas han sido

---

<sup>66</sup> **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, pp. 65.

micro y pequeñas (91.3%), de manera similar a lo que ocurrió en el esquema anterior pero hoy con mucho mayor preponderancia de la microempresa (71.7%). En lo referente a los sectores apoyados, el industrial concentra casi el 63%, donde el sector comercial era el predominante. Los siete bancos comerciales participantes (Banamex, Banorte, Bajío, BBVA Bancomer, Scotiabank, Santander y HSBC) ofrecen diez productos financieros especialmente diseñados para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Resultados.

Con la aportación global de 19.7 millones de pesos, los dos esquemas garantes del FONDESOC han logrado respaldar a 2,931 MIPYMEs con líneas de crédito por más de 840 millones de pesos.

El nuevo esquema ha logrado una notable mejoría de condiciones, que demuestran en los hechos que colaboración entre los distintos entes, federales y estatales genera sinergias que favorecen las condiciones financieras en las que se desenvuelven las MIPYMEs.

A pesar del éxito del programa, queda mucho por hacer. Los fondos de garantía multiplican los escasos recursos existentes, pero podrían impactar en mucho mayor medida si respondieran cabalmente al diseño de una política sectorial, que pueda diferenciar con claridad qué debe fomentarse y cómo.

Quedan todavía fuera del crédito bancario aquellos actores más pequeños que ni siquiera con fondos de garantía pueden ser incorporados a los circuitos financieros. Esa seguirá siendo la tarea de instituciones con el FONDESOC: apoyar nuevos emprendimientos con crédito directo.

### **3. EL FINANCIAMIENTO AL PROYECTO "ALIMENTOS & BEBIDAS".**

#### *Resumen capitular.*

En este capítulo se comenta en forma breve los antecedentes y el origen de la empresa familiar "Alimentos & Bebidas", con la idea de ser microempresarios, como una fuente mas de autoempleo. Se explica que los socios quienes participan en este proyecto, cuentan con una cierta experiencia en la rama restaurantera por eso optaron que su negocio fuera de esta rama.

Al iniciar el proyecto contaron con un capital estimado, el cual fue formado durante varios años como patrimonio familiar. Su inversión fue aplicada inicialmente a la compra de los locales, que en ese momento era una gran oportunidad, más allá de su costo de estos inmuebles, es por la ubicación estratégica que les permitiría ser una buena opción en comparación de otros restaurantes de esa zona, algunos que pertenecen a cadenas corporativas, esto significaba una diferenciación competitiva.

Con las técnicas vistas en el capítulo anterior, se analiza todos sus aspectos, técnicos, mercadológicos, logísticos, financieros.

La administración del proyecto se lleva a cabo por medio de un equipo multidisciplinario, en este caso fue conformado por administradores, contadores, abogados e ingenieros que el ámbito de su experiencia, sus esfuerzos tenían que ser planificados, señalando sus responsabilidades dentro del grupo como en el proyecto, cual iba ser los medios de comunicación entre los miembros del equipo, y cuales fueran las acciones para tomar una decisión en una contingencia.

El proyecto de inversión de la empresa "Alimentos & Bebidas", se calcularon conforme a los requerimientos que solicitaba FONDESO, se pronosticaron las ventas bajo un escenario de pesimismo, al calcular las ventas por medio de un promedio de comensales diarios y una distribución de costos administrativos, de producción, y el financiero, con un incremento a base de la tasa promedio de inflación, para evitar un excesivo número de ventas, que es la referencia con el resto de los costos. Este proyecto se pronosticó en un lapso de tiempo de 5 años,

el cual considera el financiamiento de esta institución se puede asumir y absorber este gasto financiero dando un margen de utilidades.

Cabe mencionar que la conformación del capital social como se dijo anteriormente, se hizo una inversión por la compra del local, y que tenía un avance de 90% en su remodelación del inmueble para su adaptación a restaurante y equipo de cocina.

La finalidad del financiamiento fue completar este proyecto. Sé acudió a la banca comercial, los mismos socios tenían cuentas en estos bancos, que al proponerles la solicitud del crédito fueron rechazados o que se avalarán con otros activos, considerando un costo financiero elevado. El avance con el que se contaba, y la aplicación de los recursos, como su administración era darle continuidad del trabajo ya realizado, por eso no se quería pensar en perder lo que se invirtió. Esto no afectó al trabajo de desarrollo por el equipo, al contrario se aportó nuevas ideas que no se contemplaron en la idea original nutriendo al proyecto, con la finalidad de sustentar los datos que pedía FONDESO y aprobará el financiamiento.

Por último se menciona el diagnóstico del mismo proyecto, al elaborar estados financieros proforma, como el Flujo de Efectivo, Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera (Balance General) que conforme a un análisis de erogaciones ya realizadas se combinaron con las que estaban planeadas por realizar en el proyecto, se conformaron dichos estados financieros para estimar los resultados y al aplicar las técnicas de evaluación financiera del proyecto, avalaría para ser aprobada como FONDESO solicitaba como uno de otras garantías del crédito.

Al final se explica la posibilidad si no fuera aprobado el financiamiento, y la necesidad de otras fuentes de financiamiento o limitar el proyecto con lo que se contaba.

### 3.1 Antecedentes del proyecto.

El grupo solicitante quienes tienen el objetivo común de establecer un negocio de elaboración y venta de alimentos y bebidas en forma de restaurante.

Origen de la Idea de Inversión: esta se originó en 2002 cuando el grupo familiar fue invitado a conocer el desarrollo del negocio de los Bisquet's Obregón, con el fin de obtener una franquicia. La falta de capital en ese entonces condujo a buscar opciones que no resultaran tan costosas. El interés en éste proyecto surge también porque varios miembros de la familia han tenido relación con éste tipo de negocio. La problemática que se busca solucionar, consiste en ofrecer un producto de alta calidad a un precio accesible y con un servicio excepcionalmente satisfactorio, que a su vez sea un negocio rentable que pueda convertirse en el medio de subsistencia del grupo familiar.

Experiencia en proyectos similares o en la actividad: Cada uno de los socios cuenta con las siguientes experiencias: Alfredo como trabajar por el lapso de un año en el Restaurante "Le Petite Cluny", ingresando al mismo como mesero, ascendió a tercero y posteriormente a jefe de primer turno; Francisco también trabajó como mesero en el Restaurante "Don Camilo" durante año y medio y actualmente organiza eventos privados de banquetes y actividades de entretenimiento, así como manejo de equipos de trabajo; Amalia tiene tres años de experiencia operativa en cocina de fonda, al mismo tiempo en la elaboración de pan y repostería, así como atención directa al cliente; Carmen, cuenta con cinco años de experiencia en la administración de Recursos Humanos (*búsqueda, selección, contratación, inducción, capacitación, actualización, rescisión, nómina y evaluación de desempeño*) y Relaciones Públicas; el socio mayoritario Armando, ha tomado diferentes cursos y actualizaciones en negocios relacionados a alimentos y bebidas, y especialmente "Cómo emprender un negocio de alimentos y bebidas" impartido por la Universidad Iberoamericana.

En el 2002 comenzó con la realización del proyecto, principalmente en lo referente a la adquisición del local, sin embargo, surgieron conflictos de intereses con los vecinos, se tuvo un problema legal que causó el paro de toda actividad; a finales

de este mismo año, el fallo de las autoridades legales fue a favor del proyecto, por lo que se requiere una nueva planeación y administración para llevarlo a cabo.

### *3.2 Misión de la empresa.*

Ser un restaurante con la mejor rentabilidad y retorno de inversión con base a una óptima operación y administración; crear fuentes permanentes de empleo, mejorar el entorno urbano contribuyendo con aspecto y fachada adecuados para éste fin, así como a generar la convivencia familiar en la zona.

#### ANÁLISIS DE DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

##### Fortalezas:

- Un producto de excelente calidad en cuanto a sabor, porción, presentación e higiene.
- Recetas propias únicas que tendrán un control de calidad constante.
- Precios sumamente accesibles porque se considera que se encuentran en el rango de populares debido a que el mercado meta es clase media a popular.
- En el servicio se considera una atención pronta y eficiente con tiempos de espera breves.
- Ubicación del proyecto en una zona de alta densidad comercial y con un tránsito constante de personas.
- El negocio no paga renta.
- Baños exclusivos del restaurante, amplios y confortables.
- Preciosas instalaciones.



- Iluminación de las Instalaciones, que hará muy agradable a la vista al Restaurante.
- Facilidad de acceso en transporte público.
- El nivel cultural y de preparación de los socios así como su voluntad para hacer realidad éste proyecto y vocación de servicio nos da la oportunidad de vigilar cada detalle de su operación y por lo mismo ser muy críticos con ésta y determinar constantemente los aspectos y medios por los cuales puede ser mejorado.

#### Oportunidades:

- Dada la cercanía con tres negocios del ramo con precios altos, aprovechar la oportunidad de atraer a todo el mercado que no puede acceder a dichos precios altos, pero que desea recibir calidad, precio, servicio y confort.
- Dada la cercanía con otros negocios que sí están enfocados al mercado popular pero que no cuentan con instalaciones confortables, calidad, higiene ni servicio, aprovechar la oportunidad para ofrecer éstos valores agregados a precios similares y en algunos casos mejores.
- Posibilidad a futuro de atender pedidos a domicilio.
- Posibilidad de recibir pedidos para que el cliente los recoja y se retire. Se enfoca a clientes con tiempo limitado.

**Debilidades:**

- Por el reducido margen de utilidad el negocio tendrá dificultades para mantener sus precios en caso de devaluación u otro fenómeno de la economía que incida en el costo de los insumos básicos y/o mano de obra.
- Se depende de la calidad del producto que surtan los proveedores por lo que siempre se estará en la necesidad de prever planes alternos de suministro.
- No contamos con servicio a domicilio y ese segmento del mercado queda de momento sin atender.
- Lo atractivo de las instalaciones puede ser disuasivo para los clientes de escasos recursos al pensar que se trata de un lugar caro, por lo que la publicidad debe intentar contrarrestar éste efecto.

**Amenazas:**

- Actitud arbitraria de funcionarios de la Delegación Cuauhtémoc que ordenan visitas de verificación injustificadas y que en el pasado trascendieron a la clausura, respecto de lo cual obtendremos Cédula de Microempresa.
- Violencia y animadversión de tres vecinas del edificio hacia éste proyecto, que puede resultar en constantes visitas de verificación por parte de la Delegación. Alta inseguridad pública que priva en la Ciudad y particularmente en la Delegación Cuauhtémoc con asaltos y robos a comercios y transeúntes.

### *3.3 Justificación del proyecto.*

Este proyecto nace por el interés de establecer un negocio restauranero de elaboración alimentos y bebidas, con el fin de satisfacer una necesidad de consumo, en la rama de alimentos, a precios accesibles y buen servicio, es decir, ubicándose arriba de competidores que dan un mal servicio y debajo de aquellos con precios altos.

Debido al tipo de servicio el crecimiento y la aceptación depende de la calidad con que se preste, para ello se cuenta con el personal adecuado para desempeñar cada una de las funciones.

El sector de alimentos, tiende a crecer rápidamente puesto que existe un gran mercado potencial compuesto de profesionistas y estudiantes que por razones de tiempo y distancia suelen recurrir a establecimientos que ofrecen precios accesibles.

Los socios se han desarrollado en diferentes actividades del sector de alimentos, por lo que conocen la actividad del negocio, las exigencias del cliente, y los riesgos que se corren.

La ubicación del negocio facilitará el alcance de clientes potenciales al tener contacto cercano con empresas privados y gubernamentales, escuelas, y diversos negocios.

### 3.4 *Objetivos del proyecto.*

#### Organización:

- Contar con un equipo delimitado y especializado para cada una de las áreas.
- Desarrollar una estructura adecuada que facilite la comunicación entre las personas claves del proyecto.
- Comunicar los objetivos y las matrices de control a todo el equipo del proyecto.
- Contar con todos los permisos legales para el desarrollo de las actividades de remodelación e instalación de equipo.
- Informar al cliente del avance del proyecto.
- Concluir el proyecto con todas sus características planeadas.
- Mantener comunicado al gerente del proyecto del avance en las actividades.

#### Técnicos

- Adquirir todo el equipo técnico necesario en tiempo y costo planeados.
- Respetar los procedimientos de instalación a fin de evitar cualquier incidente que ponga en riesgo la seguridad del equipo.

#### Costo

- Usar los recursos financieros en tiempo y para las actividades planeadas.
- Desarrollar un informe de las erogaciones mensuales para evaluar su posición.

#### Calidad

- Establecer medidas de control en la realización de las actividades.
- Sistematizar todos los resultados derivados de la misma operación.
- Mantener un buen flujo de información.
- Cuidar las especificaciones de conservación del inmobiliario.

### 3.5 Misión del proyecto.

Realizar una administración adecuada y óptima en la planeación y ejecución del proyecto a fin de satisfacer las necesidades del cliente, través de la aplicación eficiente de los recursos materiales y el desempeño del equipo de trabajo, con un presupuesto de \$ 300,000.00.

Resumen de Inversión por Alimentos & Bebidas.

CONCEPTO	IMPORTE	RECURSOS PROPIOS	FONDESO
TOTAL	\$2'777,216.84	\$2'477,216.84	\$300,000.00
PORCENTAJE	100%	89.2%	10.8%

### 3.6 Infraestructura.

Los locales se encuentran en zona urbana con pavimentación, drenaje, agua corriente, energía eléctrica, suministro de gas, transportes públicos varios, servicios de estacionamiento contiguo y en la zona.

Los locales se encuentran remodelados a un 90% para el uso específico de restaurante y son propiedad del socio, quien los pone al servicio de la sociedad. Dichos locales cuentan con acometida de luz y fuerza, toma de agua propia, equipo de almacenamiento de agua e hidroneumático nuevos, independientes de las instalaciones del edificio en que se encuentran, tubería y tanque de gas estacionario propio y diverso equipo para el uso de restaurante, que será descrito y cuya adquisición se encuentra debidamente soportada con facturas a nombre de la sociedad. Los locales tienen acceso directo a la calle. Cuentan con un área de cocina, una de bodega, barra de comensales y salón de comensales, baños para damas, baños para caballeros, baño para personal. Toda la instalación eléctrica se encuentra terminada. Todos los pisos y azulejos se encuentran colocados a excepción de una franja de 1.5 metros junto a las cortinas de los locales, que no fueron colocadas para no dañarlas en la remodelación de fachada, aún cuando el material ya se encuentra en los locales.

### 3.7 Alcance: elementos del proyecto.

Este proyecto está regido por un plan maestro que deberá respetarse a fin de avanzar gradualmente en cada una de las actividades que en el se especifican, con la plena seguridad que cada una de ellas fueron debidamente realizadas y aprobadas por el gerente del proyecto (junto con el cliente, cuando sea el caso).

Por lo anterior, el alcance en cada una de las etapas del proyecto se especifica en la siguiente tabla.

Fases del proyecto	Actividades
Inicio	Definir los antecedentes, justificación, misión, objetivos, puntos clave, limitaciones.
	Contratación del equipo de asesores. Definir los requerimientos técnicos del equipo. Búsqueda y selección de proveedores, definir los puntos prioritarios.
2da. Etapa	Remodelación y adaptación del local. Trámite de los permisos en la delegación.
	Administración del riesgo: plan de contingencias, matriz de contingencia. Fuerzas y debilidades del proyecto
	Planeación de recursos humanos: estructura organizacional, matriz de responsabilidades, matriz de funciones, desarrollar equipo del proyecto, administración del equipo del proyecto.
	Planeación de la comunicación: matriz de comunicaciones, distribución de la información, registros y reportes del proyecto, administración de los stakeholders.
	Primera entrega de materiales (día 12-20), instalación y prueba del equipo (día 32), atención a posibles situaciones legales, construcción de la fachada (día 34).
	Planificación de la calidad: políticas, normas y regulaciones, diferentes alternativas de generación, evaluación del desempeño del gerente y del equipo.
	Sistemas de control del proyecto: fijar metas y plazo de los entregables, control físico y monetario, contratos.
3ra. Etapa	Segunda entrega de materiales (inicio día 37), perfiles de contratación del personal del restaurante, reclutamiento y selección del personal operativo del restaurante, contacto con el equipo de transferencia. Búsqueda y selección de agencias de publicidad.

4ta. Etapa	Matriz de evaluación del proyecto, presupuesto con catálogo de conceptos y resumen de partidas, programa de pago y erogaciones, lista de precios de materiales básicos, licencias y permisos, bitácora.
------------	---

Fuente: Elaboración propia con base a datos del proyecto.

### 3.8 Limitaciones.

- El equipo de asesores está constituido por 5 personas, quienes se encargarán de monitorear a las otras áreas del proyecto y reportar al gerente del proyecto.
- El presupuesto para el equipo es de \$282,500.00
- El fondo de contingencias cuenta con \$17,500.00
- La duración del proyecto es de 7 a 12 meses.
- EL software utilizado en el proyecto son los programas básicos del office 2007.
- El tiempo para realizar los trámites correspondientes a la remodelación del local debe ser perfectamente considerado para no afectar el desarrollo del proyecto.
- En la elaboración del presupuesto, se está determinando costos absolutos, por lo que los ingresos no pueden ser manejados con la mayor objetividad posible.

El equipo del proyecto está conformado con administradores, contadores, abogados, pero no tienen conocimiento en manejo tanto de equipo de cocina, por lo que se necesita elaborar un perfil de puesto muy específico para la contratación del personal, asegurando el buen manejo del equipo y la seguridad del operador.

### *3.9 Puntos clave (prioridades del proyecto).*

Cada actividad de las diferentes fases del proyecto son indispensables, para su correcto desarrollo, sin embargo hay actividades que por su utilidad, urgencia, limitante de tiempo son prioritarias.

Por lo que los puntos claves se dividen en dos apartados, las actividades que por su restricción de tiempo son prioritarias, y aquellas que administrativamente se deben de tomar en cuenta por su influencia en la toma de decisiones.

#### **3.9.1 Actividades prioritarias por la restricción de tiempo:**

- Selección y contratación del equipo de asesores.- se necesita contar con personal especializado y profesional, para el desarrollo de todos los elementos del proyecto. Duración: los primeros 3 días del proyecto.
- Elaboración de las especificaciones técnicas del equipo.- una vez que el equipo del proyecto está conjuntado, se detallarán las especificaciones técnicas de los equipos, a fin de satisfacer la necesidad del cliente de la mejor manera, tomando en cuenta: calidad, precio, compromiso de los proveedores, garantías, durante y después de la venta. Duración: a partir del 3er. día, hasta el 8vo.
- Búsqueda y selección de proveedores.- Evaluar la lista de los proveedores que se tengan, a fin de tener más de una opción para cada equipo. Duración: a partir del 8vo. día hasta el día 12.
- Elaboración de las matrices del proyecto.- son necesarias para el correcto control del proyecto en cuanto a los flujos de información, delimitación de responsabilidades y funciones del equipo, y la toma de decisiones durante el proyecto.



- Análisis de las prioridades del proyecto.- se involucran las actividades sin holgura, ya previstas en la planeación y las que durante el desarrollo del proyecto se den, las cuales pueden ser: conflictos entre el personal clave, cumplimiento de las fechas de entrega del material, obtención de los permisos legales, y cualquier otro incidente que afecte al proyecto.
- Estudio de las limitaciones y contingencias.- necesario para organizar los recursos con que se cuente y desarrollar medidas preventivas o correctivas.
- Elaboración de perfiles de contratación del personal del restaurante.- se presentará como una sugerencia al cliente, ya que en la medida que se tenga el personal más idóneo para el puesto, su operación será eficiente.
- Reclutamiento y selección del personal operativo para el restaurante.
- Búsqueda y selección de agencias de publicidad.- preparar la inauguración del proyecto es importante detallando los elementos que proyectarán la imagen del restaurante.
- Elaboración del material publicitario de inauguración.
- Entrega al equipo de transferencia.

### **3.9.2 Actividades administrativas:**

- Bitácora.- es indispensable que todas los incidentes sean documentados, se les de seguimiento y se lleve a cabo la retroalimentación.
- Plan de contingencias.- con las medidas de control, se pueden prever algunos incidentes, sin embargo los que escapen a este sistema, tienen

que ser abordados con un procedimiento previamente desarrollado que procure la mejor resolución.

- Fuerzas y debilidades.- detallarlas permitirá la eficiencia en los recursos y el reforzamiento de las partes que pueden afectar el proyecto y ser la causa de diversos problemas.
- Administración de recursos humanos.- dado que el principal recursos es el capital intelectual, debe lograrse su desarrollo de competencias individuales y de grupo.
- Administración de la comunicación.- la correcta toma de decisiones depende del buen flujo de información, es decir, que se respeten las funciones, y los canales de comunicación establecidos.
- Calidad.- todo proceso debe contar con estándares que rijan su buen funcionamiento, es por esto, que durante el desarrollo del proyecto se deben seguir la política y normas de calidad establecidas. Lo anterior ayudará a la correcta evaluación del desempeño tanto del gerente como del equipo del proyecto.
- Presupuesto y programa de pagos.- el control financiero del proyecto es indispensable ya que es un recurso previamente distribuido para las diferentes actividades del proyecto, y se debe medir la correcta aplicación de éste.

### 3.9.3 Administración del riesgo.

Los riesgos son parte de cualquier proyecto y el no prevenirlos, analizarlos y corregirlos, podría provocar serios problemas en el proyecto e incluso la suspensión definitiva del mismo.

Para la detección de esto se seguirá la siguiente metodología:



De acuerdo a lo establecido, se identificaron los siguientes riesgos en el proyecto.

#### 3.9.3.1 Tipos de riesgos del restaurante, "Alimentos & Bebidas":

Riesgos relacionados con los empleados.- el equipo del proyecto debe ser profesional y estar comprometido con el mismo, para evitar caer en:

- Constantes discusiones sin fundamentos que retrasen el desarrollo del proyecto, creando situaciones de conflicto.
- Robo de material en la remodelación del inmueble.
- Inadecuada comunicación.

Riesgos relacionados con el equipo:

- Parte del equipo ya se compró, y los componentes que hagan faltan deben estar correctamente especificados para no errar en la compra de éstos.
- El equipo existente no ha pasado la prueba de funcionamiento.

Riesgos relacionados con la remodelación del local:

- Accidentes de trabajo, por pensar que se trata de una construcción sencilla y no tomar medidas precautorias.

Riesgos legales:

- El trámite de los permisos que otorga la delegación, se retrase.
- Disgusto de los vecinos por los trabajos de remodelación.

Riesgo con los proveedores:

- Retraso en los tiempos de entrega.
- Mercancía en mal estado.

Riesgos financieros:

- Falta de capital, por una mala administración o por el excesivo retraso del proyecto.
- Fluctuación de los precios de los materiales, ocasionada por los cambios del precio de acero (esto lo fundamenta el proveedor de equipo de cocina).
- Recesión económica en el país.

También es importante que los riesgos se representen a través de una matriz, que permita medir del impacto que tendrían y elaborar un plan de contingencia, que respuesta a cada uno de los posibles problemas.

Riesgo	Probabilidad de que suceda	Su impacto	Dificultad en su detección	Cuando ocurrirá
<b>Con los empleados</b>				
Conflictos	Alta	Alta	Media	A partir de la 2ª. Fase
Robo de material	Baja	Media	Baja	En la 2da. y 3ra. fase.
Comunicación inadecuada	Media	Media	Media	Durante todo el proyecto
<b>Con el equipo</b>				
Componentes del equipo inadecuados	Baja	Alta	Baja	2da. fase del proyecto
Falla en la prueba de función	Baja	Alta	Baja	2da. y 3ra. etapa del proyecto.
<b>Remodelación del local</b>				
Accidentes de trabajo	Media	Alta	Baja	2da.etapa del proyecto.
Legales				
Retraso en trámites	Media	Media	Baja	2da.etapa del proyecto.
Inconformidad de los vecinos	Media	Alta	Baja	2da.etapa del proyecto.
<b>Con los proveedores</b>				
Retraso en la entrega de mercancía	Baja	Media	Baja	2da.etapa del proyecto.
Mercancía defectuosa	Baja	Media	Baja	2da.etapa del proyecto.
<b>Financieros</b>				
Falta de capital	Baja	Alta	Baja	3ra. etapa del proyecto.
Fluctuación en los precios de materiales	Media	Alta	Baja	Durante todo el proyecto.
Recesión económica	Alta	Alta	Baja	Durante todo el proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base a datos del proyecto.

### 3.9.4 Plan de contingencia.

Los anteriores problemas deben ser tratados bajo una metodología que permita su rápida deducción y respuesta, por lo que el plan de contingencia comprende las siguientes etapas:

1. Identificación del problema.
2. Respuesta inicial.
3. Respuesta continúa.
4. Posterior al incidente.
5. Recuperación.

A continuación se explican las estrategias de respuesta ante el riesgo, que a pesar de tener un conocimiento de que podrían pasar, no se sabe con exactitud si lo harán y en qué momento, y si lo harán bajo las mismas condiciones establecidas. Es preciso tener el siguiente plan de contingencias, debido a que una respuesta rápida y subjetiva, podría llevar a más consecuencias.

#### Plan de contingencia

Riesgo	Responsable de la respuesta	Respuesta inicial	Respuesta continua	Posterior al incidente	Recuperación
Conflicto entre miembros del proyecto	Jefe de recursos humanos	De no ser tratado con propiedad en su inicio su impacto sería alto, afectando el desarrollo del proyecto. Se pide a las partes en conflicto tomen medidas, a través de la comunicación.	El jefe superior del área en donde ocurre el conflicto, dará seguimiento a las respuestas ante el incidente y reportará al gerente del proyecto.	Se evalúan las medidas correctivas tomadas, y se felicita a las partes por su disposición para solucionar objetivamente el conflicto.	Se presentan las conclusiones de la evaluación, destacando el motivo principal del incidente.
		Si las partes deciden no atender el problema superior inmediato, tomará medidas correctivas dependiendo la intensidad del	Se dará seguimiento a las medidas correctivas.	Se evalúan las medidas correctivas tomadas.	Se presentan las conclusiones de la evaluación, destacando el motivo principal del incidente.

			problema.				
Robo de material	Jefe de compras	de	Se revisan los formatos de recepción de mercancía, para localizar los faltantes.	los de para los	Se pide el faltante de material al proveedor, se toman medidas de sanción a quien resulte responsable.	Evaluación del incidente, se tomará una medida correctiva definitiva.	Se presentan las conclusiones del incidente.
Comunicación inadecuada	Jefe correspondiente al área en conflicto	de	Se localiza la duplicidad de funciones, o lo que generó el flujo deficiente de información.	la de la o lo	Se trabaja con las personas involucradas, para esclarecer el tema.	Se aclaran las funciones de cómo el proceso tuvo que haber sido	Se presentan las conclusiones al gerente del proyecto.
Componentes del equipo inadecuados	Jefe de compras/equipo asesor	de	Cerciorarse de que la orden de compra fue emitida correctamente, hacer el nuevo pedido.	de que el fue	Acordar con el proveedor una garantía.	Evaluar las consecuencias del error.	Registrar el cambio del componente.
Falla en la prueba de funcionamiento del equipo	Jefe de compras/equipo asesor	de	Hablar con el proveedor, para hacer efectiva la garantía.	el para la	Cerciorarse que el nuevo equipo se tenga en el menor tiempo posible.	Evaluar el servicio del proveedor, y la calidad del equipo.	Documentar las especificaciones técnicas del nuevo equipo.
Accidentes de trabajo	Gerente del proyecto	de	Atender al afectado. Investigar la negligencia afectado.	al del	Documentar la declaración del incidente por parte del afectado.	Acatar las medidas que la ley impone a la empresa.	Documentar la forma en que se dio el incidente.
Retraso en trámites	Equipo asesor	de	Mantener contacto directo con la delegación. Investigar otra instancia para acelerar el trámite.	directo de la para el	Investigar la posibilidad de sustituir el trámite retrasado por otra alternativa.	De ser necesario ajustar el programa de proyecto, avanzando en otras actividades.	Documentar las personas y los canales que se utilizaron para acelerar el trámite.
Inconformidad de los vecinos	Equipo asesor	de	Tratar el conflicto mediante la negociación, mantener el proceso normal del proyecto.	la el del	De no ceder, presentar los documentos legales que avalan el proyecto.	Mantener en orden el proyecto, monitorear los disgustos de los vecinos.	Documentar el origen de las inconformidades de los vecinos.
Retraso en la entrega de mercancía	Jefe de compras.	de	Comunicarse con el proveedor 2 días de la entrega para asegurarla, a falta de ésta, buscar otro proveedor si la mercancía es	el 2 de la para a	Si la mercancía no es sustituible, acordar con el proveedor la entrega lo más cercana	Exigir una compensación por la falta de entrega.	Documentar la respuesta del proveedor y la solución del incidente.

Mercancía defectuosa	Jefe de compras	de	sustituible. La programación de entrega debe hacerse con un margen que permita dar respuesta, a un incidente como este.	posible. Cerciorarse que el proveedor nos puede enviar la mercancía en buenas condiciones.		
Falta de capital	Gerente de proyecto	de	Se deberá revisar todos los registros contables del proyecto, analizar la causa del problema.	Reducir algunas operaciones, en la medida que sea posible, plantear la situación al gerente y justificarla.	Hacer una evaluación global y plantear nuevas alternativas para continuar el proyecto.	Documentar las causas que llevaron a la falta de capital.
Fluctuaciones en los precios de materiales.	Gerente de equipo asesores.	y de	Prever una cantidad suficiente de los materiales si la situación continúa en incertidumbre.	Consultar al cliente el cambio de materiales en cuanto a nuevos precios, calidad, etc.	Realizar los cambios pertinentes en la contabilidad, proveedor, características de la mercancía.	Documentar la decisión.
Recesión económica	Gerente de proyecto	del	Hacer uso de un fondo de contingencias, si la situación lo amerita.	Evaluar las actividades afectadas y las más urgentes para destinar el fondo a éstas.	Evaluar el uso del fondo de contingencias bajo una base de costo-beneficio.	Documentar la decisión.

Fuente: Elaboración propia con base a datos del proyecto.



### 3.9.5 Fuerzas y debilidades del proyecto.

Las fuerzas y debilidades del proyecto están sujetas a las situaciones internas tanto del equipo del proyecto como del cliente, el detectarlas es útil para la planeación del proyecto, e incluso para responder a los conflictos, riesgos y las medidas tomadas en el plan de contingencias.

#### **Fuerzas:**

1. El equipo asesor del proyecto está conformado por dos socios de la empresa, además de que se mantiene contacto directo con el director general, así se contará con sus experiencia en la rama alimenticia y los requerimientos de un proyecto como este.
2. La asignación del trabajo es por especialidad, teniendo una comunicación abierta ante cualquier conflicto o contingencia que pueda presentarse.
3. El apoyo es continuo, el respaldo por la alta gerencia es incondicional puesto que algunos socios participan en el mismo proyecto, y facilitan todos los medios para realizar el proyecto en tiempo y forma.
4. La alta gerencia conoce las limitaciones que pueda tener el proyecto por lo que las políticas o procedimientos pueden ser flexibles con el objeto de terminar el proyecto.
5. En cuanto a una de las contingencias que se supone es una de las de mayor impacto, "conflictos con los vecinos", se tiene una experiencia previa y respaldo de documentos legales
6. La ubicación del local, está rodeada por diversas oficinas, escuelas, y negocios que representan clientes potenciales, y que pueden enterarse del negocio durante el desarrollo del proyecto.

7. El equipo operativo del proyecto se consigue fácilmente con diversos proveedores, y regularmente con las mismas condiciones de venta.

**Debilidades:**

1. No se cuenta con un software especializado para el control de los procesos del proyecto.
2. El tiempo deseado por el cliente para desarrollar el proyecto es un poco limitado.
3. El fondo de contingencia está limitado, debido a las mismas restricciones que tiene el presupuesto.
4. Debido al tiempo destinado para el proyecto, se limitan las reuniones de evaluación del desempeño.
5. El equipo adquirido, tiene un año depreciado, sin estar en uso.

### 3.9.6 Estructura organizacional del proyecto.

La estructura organizacional del proyecto se ejemplifica en el siguiente gráfico:



- Director general.

Es el responsable de la toma de decisiones de la alta gerencia, y el enlace principal del gerente del proyecto con la compañía. Es el primer apoyo en las necesidades del proyecto.

- Gerente de Proyecto.

Es el responsable de la dirección del proyecto, de reportar los avances del mismo a la alta gerencia y de solucionar los conflictos que se presenten.

- Equipo de asesores.

Encargado de supervisar cada una de las áreas que componen la estructura del proyecto, desarrollar los planes del proyecto, resolver los asuntos legales que se presenten.

- Jefe de recursos humanos.

Responsable de aplicar los planes de organización administrativa y de comunicación, solucionar los conflictos interpersonales, elaborar los perfiles de contratación del personal para la operación del proyecto.

- Jefe de contabilidad.

Encargado de planear los gastos/erogaciones durante el proyecto, llevar el registro correcto de todos éstos, y elaborar los estados financieros del proyecto, así como administrar la asignación de los recursos financieros.

- Jefe de compras.

Desarrolla las especificaciones técnicas del equipo, selecciona los proveedores, se encarga de la recepción de mercancías y de reportar los inventarios y cualquier falla en relación a los equipos y materiales.

### 3.9.6.1 Matriz de responsabilidades.

En la siguiente tabla de definen las responsabilidades de cada una de las áreas.

Nombre del proyecto: **Alimentos & Bebidas.**

Elaborado por: **Efrén Montes Mejía.**

Fecha: 10 de Noviembre de 2006

Cliente: **Alimentos & Bebidas.**

Tipo de proyecto: **Desarrollo de restaurante**

Unidad de negocio: **Restaurante.**

Gerente de proyecto: **C&E.**

Actividad	Cliente	Gerente del proyecto	Equipo de asesores	Jefatura de recursos humano	Jefatura de contabilidad	Jefatura de compras
<b>Planificación del proyecto</b>						
Proporcionar los antecedentes del proyecto	P	A	A			
Definir la justificación del proyecto.		P	A			
Definir los objetivos del proyecto.		P	A			
Realizar la bitácora.		A	P	A	A	A
Revisar la bitácora.		P	A			
Definir la misión y visión del proyecto.	A	P				
Definir los alcances y puntos clave del proyecto.	A	P	A			
Describir los requerimientos técnicos del proyecto.						P
Investigar las posibles limitaciones y contingencias.			P			
Definir las prioridades del proyecto.		P	A			
Establecer la estructura organizacional del proyecto.				P		
Desarrollar un método de evaluación para la gerencia.		P	A			

Revisar y concluir la evaluación de la gerencia.	A	P				
Contactar al equipo de transferencia.					P	
Desarrollar matrices de control para el desarrollo del proyecto.					P	
<b>Control jurídico del proyecto</b>						
Resolver cualquier contingencia legal.		A	P			
Aclarar los términos de contratación y finalización de la relación laboral.		A			P	
Solucionar inconformidades con el desarrollo del proyecto.		P	A			
Reportar directamente al gerente del proyecto			P	A	A	A
Aprobar los avances del proyecto.	P					
Proporcionar toda la información legal para la operación del proyecto.	P					
<b>Dirección financiera</b>						
Realizar el presupuesto del proyecto (costos y gastos).					P	
Realizar los pagos de servicios y de compra de materiales.					P	
Control de todos los procesos contables.					P	
Realizar pago al equipo del proyecto.					P	
<b>Estudio técnico</b>						
Buscar, negociar, dar seguimiento a los proveedores.						P
Elaborar los requerimientos para la compra de materiales.						P
Verificación en marcha del equipo.			A			P
Evaluar las características de los posibles equipos a comprar.						P
<b>Planeación y selección del personal</b>						

Selección y asignación del personal.				X		
Solución de problemas administrativos entre el personal.				P		
Elaborar perfil de puesto.				P		
<b>Verificación del desarrollo del proyecto.</b>						
Solucionar los problemas operativos.		P	A	A		
Dar seguimiento a los problemas operativos.		P	A			
Control del proyecto y medidas correctivas.		P	A			

Fuente: Elaboración propia con base a datos del proyecto.

Clave: P= persona principal A= Responsabilidad de apoyo.

### 3.9.6.2 Desarrollar equipo de proyecto.

A través de la matriz de responsabilidades, se delimitan las funciones principales de cada uno de los integrantes del proyecto, con el fin de prevenir duplicidad de funciones y conflictos entre los miembros del equipo.

Es necesario trabajar con las cualidades del equipo de proyecto, y monitorear sus ideas e inconformidades, es por esto, que se implementan las siguientes acciones:

1. Desarrollo de competencias individuales y de grupo.- cada semana se deberá hacer un reporte por áreas, acerca de los objetivos cumplidos y del estado de avance en sus objetivos, junto con una evaluación personal del ambiente general del proyecto.
2. Mejorar la interacción de los miembros del equipo.-dado que el número de personas que conforman el equipo de proyectos son de 11 personas, la comunicación se facilita en gran medida, lo cual no significa que no deban acatarse los canales de comunicación establecidos.

3. Actividades de unión.- durante las primeras semanas, se destinará un día a la semana, una reunión en donde se expongan las metas alcanzadas y las que hay que alcanzar.
4. Reconocimientos.- durante la reunión citada en el punto 3, se harán reconocimientos a la participación más destacada de algún miembro.

#### **3.9.6.3 Administración equipo de proyecto.**

1. Monitorear el desempeño.- a través de los reportes semanales del jefe de cada área, la evaluación hecha por el equipo de asesores y por el gerente de proyecto, se llevará un control del desempeño.
2. Retroalimentación.- se comunicará a todo el personal de forma escrita, las conclusiones hechas de estos reportes, en caso de reforzar un área específica, se hará una reunión con las personas de interés.
3. Resolución de conflictos.- de acuerdo a la situación existente, el jefe de cada área tiene la función de resolver y tomar las medidas que considere adecuadas para el asunto en cuestión, y de solucionarse el problema, reportarlo al equipo asesor, y documentarlo en la bitácora.

### 3.9.6.4 Planeación de la comunicación.

En la siguiente tabla se define el proceso de comunicación que se llevará durante el proyecto, especificando los canales que se deben seguirse, es decir qué información se necesita, quién la comunica, a quién, y la forma de comunicación.

QUE SE DESEA COMUNICAR (INFORMACIÓN)	¿QUIÉN COMUNICA?	¿A QUIÉN SE COMUNICA?	MEDIO UTILIZADO PARA LA COMUNICACIÓN
La estructura organizacional del proyecto	Gerente del proyecto	A todo el personal del proyecto	Reunión
Misión, visión y objetivos del proyecto	Gerente del proyecto	A todo el personal del proyecto	Reunión, escrita
Términos de contratación del personal	Jefe de RH	A todo el personal del proyecto	Entrevista individual
Avances del Charter	Gerente del proyecto	Cliente	Reunión, escrita, correo electrónico
Aprobaciones del desarrollo del proyecto	Cliente	Gerente del proyecto y asesores	Reunión
Análisis de contingencias	Equipo de asesores	Gerente del proyecto	Reunión, escrita, correo electrónico
Inconformidades del personal administrativo	Jefe de RH de la empresa	Gerente del proyecto	Reunión
Inconformidades del personal operativo	Equipo de asesores	Gerente del proyecto	Reunión
Funciones y responsabilidades	Equipo de asesores	A todo el personal del proyecto	Reunión
Presupuesto (costos y gastos)	Jefe de contabilidad	Gerente del proyecto	Reunión, escrita
Avances en el trámite de permisos	Equipo de asesores	Gerente del proyecto	Reunión
Perfiles de personas a contratar para el restaurante	Gerente del proyecto	Cliente	Reunión, escrita
Evaluaciones semanales	Gerente del proyecto	A todo el personal del proyecto	Reporte
Evaluación final de la gerencia	Cliente	Gerente del proyecto	Reunión, escrita
Estado de compras respecto a la planeación	Jefe de compras	Equipo de asesores	Escrita
Conflictos interpersonales	Jefe de RH	Equipo de asesores	Escrita, reunión
Planeación y selección del personal	Jefe de RH	Gerente del proyecto	Reunión, escrita

Fuente: Elaboración propia con base a datos del proyecto.

Los puntos importantes que deben considerarse son:

- Distribución de la información.- se maneja un informe de las conclusiones obtenidas en la reunión semanal previa.
- Información disponible para el cliente.- Mensualmente se informará al cliente de los detalles generales del proyecto, y de cualquier situación que por su importancia e impacto lo amerite.



- Registro del proyecto.- se maneja un formato de comunicación interna.
- Calendario de eventos.- las reuniones semanales serán agendadas con anticipación, cualquier cambio se notificará con anticipación.

### **3.10 Estados financieros proforma del proyecto de inversión.**

Como lo comenta el maestro Ross los estados financieros proforma<sup>67</sup> son un medio conveniente y fácil de entender en el que se resume gran parte de la información pertinente de un proyecto. A fin de preparar estos estados se necesitan estimaciones de cantidades, como ventas unitarias, precio de venta por unidad, costo variable por unidad y costos fijos totales. También se necesita conocer la inversión total requerida, que incluye toda la inversión en el capital de trabajo neto.

En el caso de "Alimentos & Bebidas", se estimaron las cantidades bajo el proyecto de inversión que se presentó a FONDESO, calculando sus ventas unitarias en base a un promedio diario de comensales en un escenario pesimista, ubicando en una realidad que no se iban a inflar las ventas, e implicara incrementar los costos variables como fijos, que se basan al promedio de ventas dentro del pronóstico.

Se describe el listado de erogaciones realizadas como la compra de los locales desde el año 2002, y al transcurso de los años hasta el 2006 se le hicieron adaptaciones a un 90%, también la compra de equipo de cocina y en esa misma lista los gastos o inversiones por realizar (Aplicación de recursos en estados financieros proforma), esto justifica la aplicación del financiamiento que hace falta para contemplar el 100% de la inversión para que opere el restaurante. (ver anexos 1 y 2).

Efectuando los estados financieros proforma como el flujo de efectivo, el estado de situación financiera (balance general) y el estado de resultados correspondientes a los 5 años, que se establece como el periodo máximo para su recuperación que debe tener el proyecto de inversión<sup>68</sup>.

En los puntos anteriores se especifico cual es el equipo de trabajo quien iba estar a cargo en las distintas funciones para una correcta administración del proyecto, ahora se especificará en donde se aplicó dicha inversión que se le solicito a FONDESO.

---

<sup>67</sup> Ross, Stephen A, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan , *Fundamentos de finanzas corporativas*, pp 299.

<sup>68</sup> Morales Castro, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, pp. 153.

Se constituye un cuadro que en el caso de "Alimentos & Bebidas" su estructura óptima de capital está conformado de la siguiente manera:

Resumen de Inversión por Alimentos & Bebidas.

CONCEPTO	IMPORTE	RECURSOS PROPIOS	FONDESO
TOTAL	\$2'777,216.84	\$2'477,216.84	\$300,000.00
PORCENTAJE	100%	89.2%	10.8%

Si del total del monto de financiamiento de parte de FONDESO representa el 11%, no significa que tenga una participación considerable para el capital social, pero si cuenta con un costo e implica bajo el contrato de garantía el cumplimiento de su pago. Este contrato implica la garantía más importante que es las escrituras de propiedad de los locales donde está ubicado el restaurante.

En las siguientes paginas se expondrá los estados financieros (proforma) que se le presento en julio de 2007 a FONDESO para su evaluación y que bajo sus criterios de evaluación, juzgaran si era conveniente financiar el proyecto, hay que mencionar que se hicieron estados iniciales, pues se tenía que cuantificar o contabilizar la inversión ya realizada como se explico anteriormente, se compraron los inmuebles como equipos de cocina sin que se pudiera echar en marcha, y era necesario otras partes del equipo para poder entrar en operación.

Los datos en estos estados financieros se contempla solamente como se mostro en la estructura de capital el financiamiento de FONDESO, por un monto de \$300,000.00 para completar los gastos necesarios.

## 3.10.1 Flujo de efectivo (proforma).

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS, FLUJO DE EFECTIVO (PROFORMA)

CONCEPTO/AÑOS	INICIAL	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ENTRADAS:</b>						
Aportaciones de los Socios	2,473,880.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportación a Fondeso	300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Créditos Bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de Contado	0.00	1,535,600.00	1,617,000.00	1,692,337.50	1,778,112.00	1,863,371.08
Caja Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	0.00	102,407.78	102,407.78	102,407.78	102,407.78	102,407.78
Amortización	0.00	24,036.05	18,756.01	18,437.23	18,437.23	18,437.23
<b>TOTAL</b>	<b>2,773,880.00</b>	<b>1,662,043.83</b>	<b>1,738,163.79</b>	<b>1,813,182.51</b>	<b>1,898,957.01</b>	<b>1,984,216.09</b>
<b>SALIDAS:</b>						
Inversión Fija	2,361,207.00	102,407.78	102,407.78	102,407.78	102,407.78	102,407.78
Inversión Diferida	412,673.00	24,036.05	18,756.01	18,437.23	18,437.23	18,437.23
Inventarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de Producción	0.00	998,140.00	1,053,255.00	1,100,019.38	1,155,772.80	1,211,191.20
Gasto de Administración	0.00	144,000.00	151,200.00	158,760.00	166,697.88	175,032.84
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	0.00	59,453.81	26,973.17	6,980.73	0.00	0.00
ISR	0.00	29,899.34	43,806.61	60,050.83	93,742.97	99,764.57
PTU	0.00	10,678.33	15,645.22	21,446.73	33,479.63	35,630.20
Proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,773,880.00</b>	<b>1,368,615.32</b>	<b>1,412,043.79</b>	<b>1,468,102.67</b>	<b>1,570,538.29</b>	<b>1,642,463.82</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>						
Restitución al FONDESO	0.00	100,779.01	107,955.86	91,265.13	0.00	0.00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0.00</b>	<b>192,649.51</b>	<b>218,164.14</b>	<b>253,814.71</b>	<b>328,418.72</b>	<b>341,752.27</b>

### 3.10.2 Estado de situación financiera (Balance general) proforma.

#### ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL PROFORMA (INICIAL) al 31 Diciembre 2007.

	Parcial	Total		Parcial	Total	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
Activo Circulante		300,000	10.82%	Pasivo	300,000	0.00%
Caja			0.00%	Crédito Bancario	300,000	0.00%
Bancos	300,000		10.82%	IVA por pagar		0.00%
Activo Fijo		2,381,063	85.84%	Acreedores (PTU)		0.00%
Inmuebles	1,910,170		68.86%	Impuestos por Pagar (ISR)		0.00%
Depreciación Inmueble	0		0.00%	TOTAL PASIVO	300,000	0.00%
Equipo de Cocina	193,667		6.98%	CAPITAL		
Depreciación	0		0.00%	Capital Social	2,473,880	100.00%
Gastos de Organización	277,226		9.99%	Resultado del Ejercicio	0	0.00%
Amortización	0		0.00%	TOTAL CAPITAL	2,473,880	100.00%
Activo Diferido		92,817	3.35%			
IVA Acreditable	92,817		3.35%			
			0.00%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>2,773,880</u>	100.00%	<b>PASIVO+CAPITAL</b>	<u>2,773,880</u>	

**ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL (PROFORMA) al 31 Diciembre 2008.**

	Parcial	Total		Parcial	Total	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
Activo Circulante		233,227	8.10%	Pasivo	239,799	100.00%
Caja			0.00%	Crédito Bancario	199,221	83.08%
Bancos	233,227		8.10%	IVA por pagar	0	0.00%
Activo Fijo		2,515,489	87.32%	Acreedores (PTU)	10,678	4.45%
Inmuebles	2,046,576		71.05%	Impuestos por Pagar (ISR)	29,899	12.47%
Depreciación Inmueble	85,115		2.95%	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>239,799</b>	<b>100.00%</b>
Equipo de Cocina	314,631		10.92%	<b>CAPITAL</b>		
Depreciación	17,293		0.60%	Capital Social	2,574,659	97.49%
Gastos de Organización	280,726		9.75%	Resultado del Ejercicio	66,206	2.51%
Amortización	24,036		0.83%	<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>2,640,865</b>	<b>100.00%</b>
Activo Diferido		131,948	4.58%			
IVA Acreditable	131,948		4.58%			
			0.00%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><b>2,880,664</b></u>	<b>100.00%</b>	<b>PASIVO+CAPITAL</b>	<u><b>2,880,664</b></u>	

**ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL (PROFORMA) al 31 Diciembre 2009.**

	Parcial	Total		Parcial	Total	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
Activo Circulante		510,843	16.82%	Pasivo	191,295	100.00%
Caja			0.00%	Crédito Bancario	91,265	47.71%
Bancos	510,843		16.82%	IVA por pagar	0	0.00%
Activo Fijo		2,394,325	78.84%	Acreedores (PTU)	26,324	13.76%
Inmuebles	2,046,576		67.39%	Impuestos por Pagar (ISR)	73,706	38.53%
Depreciación Inmueble	170,229		5.60%	<b>TOTAL PASIVO</b>	191,295	100.00%
Equipo de Cocina	314,631		10.36%	<b>CAPITAL</b>		
Depreciación	34,586		1.14%	Capital Social	2,682,615	94.27%
Gastos de Organización	280,726		9.24%	Resultado del Ejercicio	97,000	3.41%
Amortización	42,792		1.41%	Resultados de Ejercicios anteriores	66,206	2.33%
Activo Diferido		131,948	4.34%	<b>TOTAL CAPITAL</b>	2,845,821	100.00%
IVA Acreditable	131,948		4.34%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>3,037,116</u>	100.00%	<b>PASIVO+CAPITAL</b>	<u>3,037,116</u>	

**ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL (PROFORMA) al 31 Diciembre 2010.**

	Parcial	Total		Parcial	Total
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
Activo Circulante		846,155 26.02%	Pasivo		181,527 100.00%
Caja		0.00%	Crédito Bancario	0	0.00%
Bancos	846,155	26.02%	IVA por pagar	0	0.00%
Activo Fijo		2,273,480 69.92%	Acreedores (PTU)	47,770	26.32%
Inmuebles	2,046,576	62.94%	Impuestos por Pagar (ISR)	133,757	73.68%
Depreciación Inmueble	255,344	7.85%	<b>TOTAL PASIVO</b>		181,527 100.00%
Equipo de Cocina	314,631	9.68%	<b>CAPITAL</b>		
Depreciación	51,879	1.60%	Capital Social	2,773,880	90.35%
Gastos de Organización	280,726	8.63%	Resultado del Ejercicio	132,970	4.33%
Amortización	61,229	1.88%	Resultados de Ejercicios anteriores	163,206	5.32%
Activo Diferido		131,948 4.06%	<b>TOTAL CAPITAL</b>		3,070,056 100.00%
IVA Acreditable	131,948	4.06%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>3,251,583</u> 100.00%	<b>PASIVO+CAPITAL</b>		<u>3,251,583</u>



**ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL (PROFORMA) al 31 Diciembre 2011.**

	Parcial	Total		Parcial	Total	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
Activo Circulante		1,301,797	36.30%	Pasivo	308,750	100.00%
Caja			0.00%	Crédito Bancario	0	0.00%
Bancos	1,301,797		36.30%	IVA por pagar	0	0.00%
Activo Fijo		2,152,635	60.02%	Acreedores (PTU)	81,250	26.32%
Inmuebles	2,046,576		57.07%	Impuestos por Pagar (ISR)	227,500	73.68%
Depreciación Inmueble	340,459		9.49%	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>308,750</b>	<b>100.00%</b>
Equipo de Cocina	314,631		8.77%	<b>CAPITAL</b>		
Depreciación	69,172		1.93%	Capital Social	2,773,880	84.63%
Gastos de				Resultado del Ejercicio	207,574	6.33%
Organización	280,726		7.83%	Resultados de		
Amortización	79,667		2.22%	Ejercicios anteriores	296,176	9.04%
Activo Diferido		131,948	3.68%	<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>3,277,630</b>	<b>100.00%</b>
IVA Acreditable	131,948		3.68%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>3,586,379</u></b>	<b>100.00%</b>	<b>PASIVO+CAPITAL</b>		<b><u>3,586,379</u></b>

**ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL (PROFORMA) al 31 Diciembre 2012.**

	Parcial	Total		Parcial	Total	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
Activo Circulante		1,778,944	45.12%	Pasivo	444,144	100.00%
Caja			0.00%	Crédito Bancario		0.00%
Bancos	1,778,944		45.12%	IVA por pagar	0	0.00%
Activo Fijo		2,031,790	51.53%	Acreedores (PTU)	116,880	26.32%
Inmuebles	2,046,576		51.91%	Impuestos por Pagar (ISR)	327,264	73.68%
Depreciación Inmueble	425,574		10.79%	<b>TOTAL PASIVO</b>	444,144	100.00%
Equipo de Cocina	314,631		7.98%	<b>CAPITAL</b>		
Depreciación	86,465		2.19%	Capital Social	2,773,880	79.29%
Gastos de Organización	280,726		7.12%	Resultado del Ejercicio	220,907	6.31%
Amortización	98,104		2.49%	Resultados de Ejercicios anteriores	503,749	14.40%
Activo Diferido		131,948	3.35%	<b>TOTAL CAPITAL</b>	3,498,537	100.00%
IVA Acreditable	131,948		3.35%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>3,942,681</u>	100.00%	<b>PASIVO+CAPITAL</b>	<u>3,942,681</u>	

## 3.10.3 Estado de resultados (proforma).

**ALIMENTOS & BEBIDAS, ESTADO DE RESULTADOS (PROFORMA) POR  
EL EJERCICIO DEL 1° ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008.**

## CONCEPTOS

Ventas	1,535,600.00	100.00%
Costo de Producción de lo Vendido	<u>998,140.00</u>	65.00%
Utilidad Bruta	537,460.00	35.00%
Gastos de Operación :		
Costo de Administración	<u>144,000.00</u>	9.38%
Utilidad de Operación	393,460.00	25.62%
Otros Gastos		
Depreciación de Activo Fijo	102,408	6.67%
Amortización de Activo Diferido	24,036	1.57%
Gastos Financieros	160,232.82	10.43%
Utilidad antes de Impuestos	<u>106,783.35</u>	6.95%
ISR (28%)	29,899.34	1.95%
PTU (10%)	10,678.33	0.70%
Utilidad Neta	<u>66,205.67</u>	4.31%

Nota: La proyección de ventas va de acuerdo al estudio de mercado considerando en un escenario conservador, el cálculo es de 1440 comensales (promedio) diario. Los incrementos en las ventas no se considero por el aumento de comensales, se tomo en cuenta el factor de inflación promedio para los 5 periodos pronosticados de un 5% a pesar que no ha habido un incremento excesivo desde la década de los noventas en la tasa de inflación. Al igual se considero los gastos de operación y el costo de producción de lo vendido que va de acuerdo a las ventas pronosticadas.

**ALIMENTOS & BEBIDAS, ESTADO DE RESULTADOS (PROFORMA) POR EL EJERCICIO DEL 1° ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009.**

CONCEPTOS

Ventas	1,617,000.00	100.00%
Costo de Producción de lo Vendido	<u>1,053,255.00</u>	65.14%
Utilidad Bruta	563,745.00	34.86%
Gastos de Operación :		
Costo de Administración	<u>151,200.00</u>	9.35%
Utilidad de Operación	412,545.00	25.51%
Otros Gastos		
Depreciación de Activo Fijo	102,408	6.33%
Amortización de Activo Diferido	18,756	1.16%
Gastos Financieros	134,929.03	8.34%
Utilidad antes de Impuestos	<u>156,452.18</u>	9.68%
ISR (28%)	43,806.61	2.71%
PTU (10%)	15,645.22	0.97%
Utilidad Neta	<u>97,000.35</u>	6.00%

**ALIMENTOS & BEBIDAS, ESTADO DE RESULTADOS (PROFORMA) POR EL EJERCICIO DEL 1° ENERO AL 31 DICIEMBRE 2010.**

CONCEPTOS

Ventas	1,692,337.50	100.00%
Costo de Producción de lo Vendido	<u>1,100,019.38</u>	65.00%
Utilidad Bruta	592,318.13	35.00%
Gastos de Operación :		
Costo de Administración	<u>158,760.00</u>	9.38%
Utilidad de Operación	433,558.13	25.62%
Otros Gastos		
Depreciación de Activo Fijo	102,408	6.05%
Amortización de Activo Diferido	18,437	1.09%
Gastos Financieros	98,245.86	5.81%
Utilidad antes de Impuestos	<u>214,467.26</u>	12.67%
ISR (28%)	60,050.83	3.55%
PTU (10%)	21,446.73	1.27%
Utilidad Neta	<u>132,969.70</u>	7.86%

Nota: En este periodo se considera el último pago para cumplir con el financiamiento a (FONDESO), y se registra como el único gasto financiero, como fue en los dos años anteriores.

**ALIMENTOS & BEBIDAS, ESTADO DE RESULTADOS (PROFORMA) POR EL  
EJERCICIO DEL 1° ENERO AL 31 DICIEMBRE 2011.**

CONCEPTOS

Ventas	1,778,112.00	100.00%
Costo de Producción de lo Vendido	<u>1,155,772.80</u>	65.00%
Utilidad Bruta	622,339.20	35.00%
Gastos de Operación :		
Costo de Administración	<u>166,697.88</u>	9.37%
Utilidad de Operación	455,641.32	25.63%
Otros Gastos		
Depreciación de Activo Fijo	102,408	5.76%
Amortización de Activo Diferido	18,437	1.04%
Gastos Financieros	0.00	0.00%
Utilidad antes de Impuestos	<u>334,796.31</u>	18.83%
ISR (28%)	93,742.97	5.27%
PTU (10%)	33,479.63	1.88%
Utilidad Neta	<u>207,573.71</u>	11.67%

Nota: Como se describe en estos estados de resultados, se maneja el mismo porcentaje para ISR y el PTU. Se consideró para el proyecto que no habrá muchos cambios para las tasas en estos conceptos por los años que se fijaron para el proyecto.

**ALIMENTOS & BEBIDAS, ESTADO DE RESULTADOS (PROFORMA) POR EL EJERCICIO AL 1° ENERO DEL 31 DICIEMBRE 2012.**

CONCEPTOS

Ventas	1,863,371.08	100.00%
Costo de Producción de lo Vendido	<u>1,211,191.20</u>	65.00%
Utilidad Bruta	652,179.88	35.00%
Gastos de Operación :		
Costo de Administración	<u>175,032.84</u>	9.39%
Utilidad de Operación	477,147.04	25.61%
Otros Gastos		
Depreciación de Activo Fijo	102,408	5.50%
Amortización de Activo Diferido	18,437	0.99%
Gastos Financieros	0.00	0.00%
Utilidad antes de Impuestos	<u>356,302.03</u>	19.12%
ISR (28%)	99,764.57	5.35%
PTU (10%)	35,630.20	1.91%
Utilidad Neta	<u>220,907.26</u>	11.86%

Nota: Considerando desde el primer ejercicio hasta el 5°, donde vemos como se incrementa la utilidad neta, una razón es por la liquidación del crédito. Se tomó la decisión de que la tasa mínima de rendimiento es de un **6%**, considerando la tasa de inflación y lo competido que es la industria restaurantera.





<b>CAPITAL SOCIAL</b>	INICIAL	2008	2009	2010	2011	2012
<i>TOTAL INVERSIÓN</i>	2,473,880.17	2,473,880.17	2,473,880.17	2,473,880.17	2,473,880.17	2,473,880.17
<i>CAPITALIZACIÓN DEL PRESTAMO</i>		100,779.01	107,955.86	91,265.13		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	2,473,880.17	2,574,659.18	2,682,615.04	2,773,880.17	2,773,880.17	2,773,880.17

<b>TOTAL IVA</b>	INICIAL	2008	2009	2010	2011	2012
<i>IVA POR INVERSIÓN</i>	92,817.11	131,947.54	131,947.54	131,947.54	131,947.54	131,947.54
<i>TOTAL IVA ACREDITABLE</i>	92,817.11	131,947.54	131,947.54	131,947.54	131,947.54	131,947.54
<b>TOTAL IVA ACUMULADO</b>	92,817.11	131,947.54	131,947.54	131,947.54	131,947.54	131,947.54

<b>DETERMINACIÓN DE SALDO DE BANCOS(PROFORMA)</b>	INICIAL	2008	2009	2010	2011	2012
<i>SALDO DE BANCO DEL AÑO ANTERIOR</i>	0.00	0.00	233,227.18	510,843.15	846,155.42	1,301,796.74
<i>VENTAS TOTALES</i>	0.00	1,535,600.00	1,617,000.00	1,692,337.50	1,778,112.00	1,863,371.08
<i>(MENOS) COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO</i>	0.00	998,140.00	1,053,255.00	1,100,019.38	1,155,772.80	1,211,191.20
<i>(MENOS) COSTO DE ADMINISTRACIÓN</i>	0.00	144,000.00	151,200.00	158,760.00	166,697.88	175,032.84
<i>(MENOS) COSTO FINANCIERO</i>	0.00	160,232.82	134,929.03	98,245.86	0.00	0.00
<i>(IGUAL) SALDO DEL AÑO EN BANCOS</i>	0.00	233,227.18	510,843.15	846,155.42	1,301,796.74	1,778,943.77

### 3.11 Evaluación financiera del proyecto de inversión.

#### ALIMENTOS & BEBIDAS, EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

##### PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR) DE LA INVERSIÓN.

N°	AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	ACUMULADO	INVERSIÓN MENOS FLUJOS
	0	0.00	0.00	-2,773,880.17
1	2008	192,649.51	192,649.51	-2,581,230.66
2	2009	218,164.14	410,813.65	-2,170,417.01
3	2010	253,814.71	664,628.36	-1,505,788.65
4	2011	328,418.72	993,047.08	-512,741.57
5	2012	341,752.27	1,334,799.35	822,057.78

Nota: Hasta en el 5° año el acumulado de los Flujos de Efectivo se iguala con IIN (Inversión Inicial Neto).

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACIÓN} = \frac{\text{INVERSIÓN INICIAL NETA}}{\text{FLUJOS DE EFECTIVO NETOS}}$$

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACIÓN} = \text{EN 5 AÑOS}$$

$$\text{PERIÓDO DE RECUPERACIÓN (PR)} = 5 \text{ AÑOS}$$

$$\text{INVERSIÓN INICIAL NETA (IIN)} = 2,773,880.17$$

##### TASA SIMPLE DE RENDIMIENTO (TSR) SOBRE LA INVERSIÓN.

	TSR =	FLUJO NETO EFECTIVO	INVERSIÓN	
1	TSR =	$\frac{192,649.51}{2,773,880.17}$	0.06945127	6.95%
2	TSR =	$\frac{218,164.14}{2,773,880.17}$	0.07864945	7.86%
3	TSR =	$\frac{253,814.71}{2,773,880.17}$	0.09150168	9.15%
4	TSR =	$\frac{328,418.72}{2,773,880.17}$	0.11839687	11.84%
5	TSR =	$\frac{341,752.27}{2,773,880.17}$	0.12320369	12.32%

### ALIMENTOS & BEBIDAS, EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

VALOR DE SALVAMENTO (VS).

VS= ACTIVO CIRCULANTE + ACTIVO NO CIRCULANTE Ó ACTIVO TOTAL (MENOS)  
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE LOS PERIODOS DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

VS = 2,773,880 (-) 610,143

VS = 2,773,880 (-) 512,039

VS = 2,261,841

TASA DE INTERÉS DE DESCUENTO (i).

i = es la tasa mínima de rendimiento utilizada para el  
calculo de valor presente (VP) establecida en el  
proyecto de inversión.

i = 6%

VALOR PRESENTE NETO (VPN).

$$\text{VPN} = \frac{192,649.51}{(1.06)^1} (+) \frac{218,164.14}{(1.06)^2} (+) \frac{253,814.71}{(1.06)^3} (+) \frac{328,418.72}{(1.06)^4} (+) \frac{341,752.27}{(1.06)^5} (-) \left| \begin{array}{l} 2,773,880 (-) \\ 2,261,841 \end{array} \right|$$

$$\text{VPN} = \frac{192,649.51}{1.0600} (+) \frac{218,164.14}{1.1236} (+) \frac{253,814.71}{1.1910} (+) \frac{328,418.72}{1.2625} (+) \frac{341,752.27}{1.3382} (-) \left| \begin{array}{l} 2,773,880 (-) \\ 2,261,841 \\ 1.3382 \end{array} \right|$$

$$\text{VPN} = 181,744.82 (+) 194,165.31 (+) 213,107.72 (+) 260,138.39 (+) 255,377.17 (-) \left| \begin{array}{l} 2,773,880 (-) \\ 1,690,179 \end{array} \right|$$

VPN= 1,104,533 (-) 1,083,701

VPN= 20,833

VPN= El Valor presente neto de los flujos de efectivo es aceptable porque supera a la inversión utilizada.

**ALIMENTOS & BEBIDAS, EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.***ÍNDICE DE RENDIMIENTO (IR) Ó RENTABILIDAD A VALOR PRESENTE.*

$$IR_6 = \frac{\text{VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.}}{\text{INVERSIÓN INICIAL NETA A VALOR PRESENTE.}}$$

$$IR_6 = \frac{1,104,533}{1,083,701}$$

$$IR_6 = 1.0192236$$

*COSTO-BENEFICIO (CB).*

$$CB_6 = \frac{\text{VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.} (-) \quad 1] * 100}{\text{INVERSIÓN INICIAL NETA A VALOR PRESENTE.}}$$

$$CB_6 = \frac{1,104,533 (-) \quad 1] * 100}{1,083,701}$$

$$CB_6 = 1.0192236 (-) \quad 1] * 100$$

$$CB_6 = 1.9223585$$

$$VPN = 20,833 > 0$$

$$IR_6 = 1.0192236 > 0 \quad \text{Se acepta el proyecto de inversión.}$$

$$CB_6 = 1.9223585 > 0$$

### ALIMENTOS & BEBIDAS, EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

VALOR TERMINAL (VT).

VT= SUMATORIA TOTAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO REINVERTIDOS HASTA LA FECHA QUE CONCLUYE EL PROYECTO DE INVERSIÓN.

VT= (FNE) (1+i) ht-n

(FNE1) (1+i) ht-n	=	192,649.51	(1+0.06) <sup>5-1</sup>	=	192,649.51	*	1.2625	=	243,215.57
(FNE2) (1+i) ht-n	=	218,164.14	(1+0.06) <sup>5-2</sup>	=	218,164.14	*	1.1910	=	259,836.99
(FNE3) (1+i) ht-n	=	253,814.71	(1+0.06) <sup>5-3</sup>	=	253,814.71	*	1.1236	=	285,186.21
(FNE4) (1+i) ht-n	=	328,418.72	(1+0.06) <sup>5-4</sup>	=	328,418.72	*	1.0600	=	348,123.85
(FNE5) (1+i) ht-n	=	341,752.27	(1+0.06) <sup>5-5</sup>	=	341,752.27	*	1.0000	=	341,752.27
									VT = 1,478,115

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR).

$$TIR_6 = \frac{\sum \frac{FNE}{(1+i)^n} (-)}{INN (-) \frac{VS}{(1+i)^n}}$$

$$TIR_6 = \frac{1,334,799 (-)}{(1.06)^5} \left| \frac{2,773,880 (-)}{(1.06)^5} \right| \frac{2,261,841}{(1.06)^5}$$

$$TIR_6 = \frac{1,334,799 (-)}{1.3382} \left| \frac{2,773,880 (-)}{1.3382} \right| \frac{2,261,841}{1.3382}$$

$$TIR_6 = 997,439.72 (-) \left| \frac{2,773,880 (-)}{1,690,179} \right|$$

$$TIR_6 = 997,439.72 (-) 1,083,701$$

$$TIR_6 = -86,261.08$$

**ALIMENTOS & BEBIDAS, EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.**

*TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR).*

$TIR_5 = \frac{\sum FNE}{(1+i)^n} (-)$		INN (-)		$\frac{VS}{(1+i)^n}$
$TIR_5 = \frac{1,334,799}{(1.05)^5} (-)$		2,773,880 (-)		$\frac{2,261,841}{(1.05)^5}$
$TIR_5 = \frac{1,334,799}{1.2763} (-)$		2,773,880 (-)		$\frac{2,261,841}{1.2763}$
$TIR_5 = 1,045,850 (-)$		2,773,880 (-)		1,772,212
$TIR_5 = 1,045,850 (-)$		1,001,668		
$TIR_5 = 44,182$				

*TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR).*

$TIR_3 = \frac{\sum FNE}{(1+i)^n} (-)$		INN (-)		$\frac{VS}{(1+i)^n}$
$TIR_3 = \frac{1,334,799}{(1.03)^5} (-)$		2,773,880 (-)		$\frac{2,261,841}{(1.03)^5}$
$TIR_3 = \frac{1,334,799}{1.1593} (-)$		2,773,880 (-)		$\frac{2,261,841}{1.1593}$
$TIR_3 = 1,151,410 (-)$		2,773,880 (-)		1,951,084
$TIR_3 = 1,151,410 (-)$		822,796		
$TIR_3 = 328,614$				

### ALIMENTOS & BEBIDAS, EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR).

$$\begin{array}{l}
 \text{TIR} = \frac{\sum \text{FNE}}{(1+i)^n} \quad (-) \quad \Bigg| \quad \text{INN} \quad (-) \quad \frac{\text{VS}}{(1+i)^n} \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIR} = \frac{1,334,799}{(1.0533237)^5} \quad (-) \quad \Bigg| \quad 2,773,880 \quad (-) \quad \frac{2,261,841}{(1.0533237)^5} \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIR} = \frac{1,334,799}{1.2966} \quad (-) \quad \Bigg| \quad 2,773,880 \quad (-) \quad \frac{2,261,841}{1.2966} \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIR} = 1,029,453 \quad (-) \quad \Bigg| \quad 2,773,880 \quad (-) \quad 1,744,427 \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIR} = 1,029,453 \quad (-) \quad 1,029,453 \\
 \\
 \text{TIR} = 0
 \end{array}$$

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM).

TIRM = ES LA TASA QUE EL VALOR ACTUAL DE LAS INVERSIONES SEA IGUAL AL VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN SE HAN REINVERTIDOS (VT).

$$\begin{array}{l}
 \text{TIRM} = \frac{\text{VT}}{(1+i)^n} \quad (-) \quad \Bigg| \quad \text{INN} \quad (-) \quad \frac{\text{VS}}{(1+i)^n} \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIRM} = \frac{1,478,115}{(1.06)^5} \quad (-) \quad \Bigg| \quad 2,773,880 \quad (-) \quad \frac{2,261,841}{(1.06)^5} \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIRM} = \frac{1,478,115}{1.3382} \quad (-) \quad \Bigg| \quad 2,773,880 \quad (-) \quad \frac{2,261,841}{1.3382} \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIRM} = 1,104,533 \quad (-) \quad \Bigg| \quad 2,773,880 \quad (-) \quad 1,690,179 \quad \Bigg| \\
 \\
 \text{TIRM} = 1,104,533 \quad (-) \quad 1,083,701 \\
 \\
 \text{TIRM} = 20,833
 \end{array}$$

### *3.12 Diagnóstico de una situación sin el apoyo al proyecto por parte de FONDESO.*

La empresa no podría operar, por las siguientes razones: El proyecto se inició en el año 2002 con la compra de los locales destinados a éste fin exclusivo y en ese mismo año, se iniciaron los trabajos de remodelación y adquisición de equipo e infraestructura; sin embargo a mediados de ese año la Delegación Cuauhtémoc realizó una visita de verificación administrativa, como consecuencia de la cual impuso la clausura parcial de los locales en el área de baños para damas y caballeros y a fines de ese propio año realizó una segunda visita de verificación; por lo cual nos vimos en la necesidad de impugnar por la vía legal la clausura ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal, la cual duró todo el año 2003 y concluyó a mediados del 2004 con el levantamiento del estado de clausura ordenado por el Tribunal; solicitamos el uso de suelo y nos fue negado arbitrariamente por la Dirección General de Desarrollo Urbano de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda del Distrito Federal, a pesar de que contamos con los certificados de acreditación de uso de suelo por derechos adquiridos; por lo anterior nos vimos en la necesidad de acudir de nueva cuenta a la vía legal a través del amparo, el cual concluyó apenas en Noviembre del año pasado, y en cumplimiento de la sentencia de amparo el Director General de Desarrollo Urbano se vio obligado a otorgarnos conforme a la ley el uso de suelo para Café, Fonda y Restaurante.

Lo anterior acabó con los ahorros que teníamos hechos producto del trabajo de varios años, pues lo que se invirtió ha quedado improductivo por más de cuatro años que han estado cerrados los locales.

Por éste motivo y al no contar con recursos para abrir éste negocio y ante la imposibilidad de obtener créditos formales por parte de la banca comercial, por no estar operando el negocio (pues no otorgan créditos a proyectos con riesgo), se busco el apoyo de FONDESO.

En caso de que FONDESO no apoyara el proyecto, la sociedad carece de recursos para éste fin y estarían imposibilitados para poner en marcha el negocio,



ignorando cuánto tiempo pudieran continuar con esta situación, pues han sostenido ésta inversión, sin que sea productiva, durante cuatro años y lo que va del presente.

El factor de la depreciación del equipo de cocina, más allá de que no se utilizó el equipo, hace que fuera una inversión perdida.

La valuación de los locales no se iban a considerar con las remodelaciones ya realizadas, y si se quiere reponer lo invertido, sería al precio que las compañías inmobiliarias u otras personas encargadas en bienes raíces se encargan en la comercialización de inmuebles.

También falta señalar que el factor más importante donde se fugó el capital del presupuesto que se contaba originalmente para concretar el proyecto, fueron en los aspectos legales y que eso no se podría recuperar con un monto considerable de \$316,354.65.

#### **4. EL CONTROL FINANCIERO.**

##### *Resumen capitular.*

Con la aprobación del crédito, que FONDESO otorgo a la empresa Alimentos & Bebidas, se toma como ejemplo, al igual de muchas empresas que se van a crear y requieren de un financiamiento, como se explico en el capítulo dos, de esta institución apoya a las nuevas ideas como emprendedores que quieran contribuir a la economía de la Ciudad de México.

Aquí se analizó con los datos obtenidos de "Alimentos & Bebidas" para comparar con los que se estimaron en el proyecto al presentarse en el capítulo anterior, contra la aplicación de los recursos y que resultados arrojaron durante los ejercicios 2008 (que este fue irregular al arrancar operaciones en el mes de abril) y 2009, tomando los estados de situación Financiera, estados de resultados y flujo de efectivo por los dos años.

Se explica en este capítulo que las necesidades que tiene cualquier empresa, hace que las prioridades modifiquen el plan original que proviene del proyecto de inversión. Pero bajo las condiciones que FONDESO, las empresas que son financiadas por esta entidad tienen que respetar la aplicación de sus recursos para no desviarse del plan original, esto compromete a que de inmediato los resultados de estas empresas de fruto, cuando apenas se están consolidando.

Se solicito al Sistema INFOMEX del Distrito Federal que de acuerdo a la Ley de Transparencia en acceso a la información pública, el informe que reporta FONDESO de las empresas que tiene en su censo de solicitantes que tienen algún crédito.

Se busca demostrar el planteamiento del problema que las empresas financiadas, no corren riesgos de mal manejo de recursos monetarios para invertir en su empresa, la situación que se presenta es que los gastos iniciales como sueldos, insumos, entre otros hace al empresario buscar la manera de solventar los gastos para seguir operando, y sumándole que se le establece un calendario de pagos por el crédito, hace imposible su función para que trabaje con normalidad estas empresas.

Existe el error que también se invierte en activos que posteriormente no son utilizados para su operación y son una carga o un gasto innecesario, y que ese mismo recurso monetario se podría haber aplicado en algo más útil o necesario.

Esa fue la intención de partir de la Administración Financiera, que su objetivo es maximizar los recursos que de por sí pueden ser limitados, y aplicarlos en forma eficientemente.

#### 4.1 El Financiamiento de FONDESOS y su aplicación.

El control<sup>69</sup> es comparar lo planeado con lo realizado, y en este caso es comparar las proyecciones que se hicieron en los estados financieros pro forma del proyecto de inversión con los estados de los ejercicios realizados y es lo que se trata del control financiero.

La empresa adquirió el financiamiento a finales de mes de julio de 2007, adquiriendo como compromiso de dos créditos que se comentó anteriormente, el primero es un crédito de habilitación o avío por un monto de \$ 17,500, el segundo un crédito refinancionario por \$ 282,500, dando un total de \$300,000.

La política de FONDESOS al otorgar el crédito, es que el dinero no se entrega directamente al solicitante, este debe presentar un listado de cotizaciones de los equipos, materiales, de las personas quienes realizan la mano de obra para remodelaciones, por que es a quienes va dirigido los cheques que emite la institución, verificando precisamente que la aplicación se lleva con cabalidad al proyecto que presentó la persona que requiere el financiamiento.

Es un control para evitar la disvirtuación de los recursos, y se apliquen de otra forma a la que no estaba pactada. Los mismos auditores de FONDESOS verifican que el proveedor que seleccionó el solicitante, ya tuvieron contacto para negociar en la compra, renta del bien o insumo. Por lo tanto no se maneja el efectivo, solamente en casos excepcionales para el capital de trabajo que este corresponde al crédito de habilitación o avío, que son recursos para los insumos, consumibles para hechar andar en operación el negocio.

A partir de esta fecha se iniciaron las operaciones de remodelación y adaptación del inmueble que quedaron pendientes para concluir dicho trabajo. Se documentó que por los trabajos con los carpinteros, albañiles y el arquitecto a quien estaba a su cargo esta tarea, tuvo dificultades por la entrega de trabajos como cancelería en cristal y metal, piso, marcos, puertas y plafón. El trabajo concluyó prácticamente a finales de febrero de 2008, con la instalación eléctrica, plomería,

---

<sup>69</sup> Robbins, Stephen P, David A. Decenzo, *Fundamentos de Administración Financiera*, pp. 5.

instalación de equipo de baño, con todas las condiciones para operar como restaurante.

Estos trabajos se cuantificarán en el listado de los gastos incurridos del inmueble, y que algunos no se especifican como gastos que se concentrarán en un solo concepto, dando un monto final aplicando el financiamiento \$2,168,073.22.

En gastos de organización, la mayor parte por concepto de gastos legales, que involucro el caso de la demanda impuesta por los vecinos del edificio contra el restaurante, al estar en desacuerdo de instalarse en un local que su naturaleza realmente es uso comercial, el monto de este concepto es de \$280,726.02 incluyendo la adquisición de material de oficina y la caja registradora.

En el caso del equipo de cocina se habia invertido \$222,716.69 , este equipo solo se puso en marcha como prueba de funcionamiento por reglamento de entrega del proveedor, al concluir la remodelación del inmueble, y al ser colocadas de acuerdo al plano de funciones del restaurante, no existio ningun problema para hecharlos en acción.

El imprevisto que se presentó en este rublo, fue que no se consideró otros accesorios del equipo, no contempladas en el proyecto d einversión, esto significo un desembolso o aportación de los socios, para la adquisición de estos equipos y no detener el proyecto.

Otro problema y que argumentarón los proveedores de los equipos de cocina, al cotizar los precios de estos, fue que el precio del acero se incremento a finales del 2007 y se asentuo en el 2008, por lo tanto no respetarón las cotizaciones de algunos equipos como resultado de otros incrementos.

Esto modifiko la estructura del capital, que originalmente se describio en el proyecto que se presento ha FONDESO, fue un incremento al capital social, a pesar de que si fue necesario el crédito de la institución, la inversión de los socios fue mayor del contemplado por ellos mismos, y que se desviarón de la planeación financiera fijada en el estudio economico, del proyecto de inversión.

## Resumen de Inversión por Alimentos &amp; Bebidas.

CONCEPTO	IMPORTE	APORTACION DE SOCIOS	RECURSOS PROPIOS	FONDESO
TOTAL	\$2'949,640.08	\$142,025.04	\$2'473,880.17	\$300,000.00
PORCENTAJE	100%	5%	85%	10%

La estructura financiera definida por el autor Antonio Morales, es la composición en términos absolutos (valores monetarios) o relativos (porcentajes) del estado de origen-contratación de pasivos y de la asignación de los recursos en un momento dado, el análisis de esta estructura de modo vertical es de tipo estático. La estructura financiera<sup>70</sup> también se refiere a la composición del pasivo de una empresa que muestra la forma en que han sido financiados sus activos.

La estructura financiera de "Alimentos & Bebidas", dando un origen de un pasivo por el crédito de FONDESO, se mostrara en los siguientes Estados Financieros que reporta la empresa, el capital con la inversión de todos los activos que componen en la empresa.

#### 4.1.1 La situación de las empresas restauranteras financiadas por FONDESO.

Se acudió a las oficinas de FONDESO para solicitar al Sistema INFOMEX del Distrito Federal que de acuerdo a la Ley de Transparencia en acceso a la información pública, el informe que reporta FONDESO de las empresas que tiene en su censo de solicitantes del sector restaurantero cuenten con algún crédito.

Se delimito la muestra en la Delegación política del Distrito Federal Cuauhtemoc, pues en esa demarcación se localiza la empresa "Alimentos & Bebidas", y con las mismas condiciones donde solicitaron casi el mismo monto de crédito este cuadro resume la información proporcionada:

<sup>70</sup> Morales Castro, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Ingeniería Financiera*, pp. 71-73.

MUESTREO DE EMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO EN LA DELEGACIÓN CUAUHTEMOC					
TIPO DE EMPRESA	CRÉDITO	2007	2008	2009	ESTATUS DEL CRÉDITO
RESTAURANTE A	REFACCIONARIO	1			JURÍDICO
RESTAURANTE B	HABILITACIÓN				JURÍDICO
RESTAURANTE B	REFACCIONARIO		1		JURÍDICO
RESTAURANTE C	REFACCIONARIO		1		JURÍDICO
FONDA A	HABILITACIÓN				VIGENTE
FONDA B	HABILITACIÓN			1	VIGENTE
FONDA B	REFACCIONARIO			1	VIGENTE
TOTAL DE EMPRESAS POR AÑO		1	2	2	
TOTAL DE EMPRESAS		5			
EMPRESAS EN ESTATUS JURÍDICO		3			
EMPRESAS EN ESTATUS VIGENTE		2			

Fuente: FONDESO, Información Pública, Folio 0308000001710

Que indica esta tabla, que durante un lapso de tiempo desde 2007 al 2009 en tan solo en la Delegación Cuauhtemoc del Distrito Federal, cinco empresas solicitaron algún tipo de crédito, como refaccionario o de habilitación. De esas empresas solamente dos están vigentes con su crédito es decir, siguen con el cumplimiento de pago del crédito. En cambio tres empresas se encuentran en procesos judiciales por no cumplir su pago, de esas una se reporta en quiebra. Esto quiere decir que más del 50% de la pequeñas empresas que piden créditos a FONDESO no cumplen, por falta de liquidez u otra razón.

Se demuestra con esta muestra comparando con nuestro caso de la empresa "Alimentos & Bebidas", para comprender que el fenómeno de empresas que quiebran, no fue por falta de recursos, o que fue un mal proyecto que no podía competir en ese mercado.

Es un número elevado de empresas que no pueden seguir operando, es lo que reporta FONDESO al tenerlas catalogadas en el estatus jurídico, y busca recuperar el capital que se les dio al financiarlas. Pocas son las empresas que se mantienen porque sus operaciones les permite tener buenos resultados para absorber los créditos y hasta poder pensar en crecer ya consolidadas.

En los siguientes puntos resumo con los estados financieros que reporta la empresa en sus ejercicios 2008 y 2009. Y explicar con estos datos el fenómeno de porque las empresas quiebran sin desarrollarse por lo menos 2 años al ser creadas.



## 4.2 Estados financieros de "Alimentos & bebidas".

### 4.2.1 Flujo de efectivo.

#### ALIMENTOS & BEBIDAS, FLUJO DE EFECTIVO.

CONCEPTO/AÑOS	INICIAL	2008	2009
<b>ENTRADAS:</b>			
Aportaciones de los Socios	2,615,905.00	50,000.00	75,000.00
Aportación del Fonaes	300,000.00	0.00	0.00
Créditos Bancarios	0.00	0.00	0.00
Ventas de Contado	0.00	661,949.50	1,395,274.50
Caja Inicial	0.00	0.00	65,600.00
Depreciación	0.00	93,752.92	125,003.89
Amortización	0.00	18,027.04	18,756.01
<b>TOTAL</b>	<b>2,915,905.00</b>	<b>823,729.46</b>	<b>1,679,634.40</b>
<b>SALIDAS:</b>			
Inversión Fija	2,499,565.00	93,752.92	125,003.89
Inversión Diferida	416,340.00	18,027.04	18,756.01
Inventarios	0.00	0.00	0.00
Costo de Producción	0.00	367,298.48	868,821.58
Gasto de Administración	0.00	253,615.00	557,109.30
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	0.00	39,526.27	37,537.72
ISR	0.00	0.00	0.00
PTU	0.00	0.00	0.00
Proveedores	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,915,905.00</b>	<b>772,219.71</b>	<b>1,607,228.50</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>			
Restitución al FONAES	0.00	100,779.01	107,955.86
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0.00</b>	<b>-49,269.26</b>	<b>-35,549.96</b>

## 4.2.2 Estado de resultados de los ejercicios 2008-2009.

**ALIMENTOS & BEBIDAS, ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO DEL 25  
ABRIL AL 31 DICIEMBRE 2008.**

## CONCEPTOS

Ventas	661,949.50	100.00%
Costo de Producción de lo Vendido	<u>367,298.48</u>	55.49%
Utilidad Bruta	294,651.02	44.51%
Gastos de Operación :		
Costo de Administración	<u>253,615.00</u>	38.31%
Utilidad de Operación	41,036.02	6.20%
Otros Gastos		
Depreciación de Activo Fijo	93,752.92	14.16%
Amortización de Activo Diferido	18,027.04	2.72%
Gastos Financieros	75,941.70	11.47%
Pérdida antes de Impuestos	<u>-146,685.64</u>	-22.16%
ISR (28%)	0.00	0.00%
PTU (10%)	0.00	0.00%
Pérdida Neta	<u>-146,685.64</u>	-22.16%

NOTA: Se incluyen en el rublo de Gastos Financieros, los pagos realizados correspondientes a los meses de enero, febrero, marzo por el concepto del pago del crédito a FONDESO. Se inicio actividades el 25 de abril del 2008.

**ALIMENTOS & BEBIDAS, ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO DEL 1°  
ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009.**

CONCEPTOS

Ventas	1,395,274.50	100.00%
Costo de Producción de lo Vendido	<u>868,821.58</u>	62.27%
Utilidad Bruta	526,452.92	37.73%
Gastos de Operación :		
Costo de Administración	<u>557,109.30</u>	39.93%
Pérdida de Operación	-30,656.38	-2.20%
Otros Gastos		
Depreciación de Activo Fijo	125,003.89	8.96%
Amortización de Activo Diferido	18,756.01	1.34%
Gastos Financieros	112,200.00	8.04%
Pérdida antes de Impuestos	<u>-286,616.28</u>	-20.54%
ISR (28%)	0.00	0.00%
PTU (10%)	0.00	0.00%
Pérdida Neta	<u>-286,616.28</u>	-20.54%

#### 4.2.3 Estado de situación financiera (Balance general) de los ejercicios 2008-2009.

##### ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL (INICIAL) al 31 Diciembre 2007.

	Parcial	Total		Parcial	Total	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
Activo Circulante		300,000	10.82%	Pasivo	300,000	0.00%
Caja	0		0.00%	Crédito Bancario	300,000	0.00%
Bancos	300,000		10.82%	IVA por pagar	0	0.00%
Activo Fijo		2,381,063	85.84%	Acreedores (PTU)	0	0.00%
Inmuebles	1,910,170		68.86%	Impuestos por Pagar (ISR)	0	0.00%
Depreciación Inmueble	0		0.00%	<b>TOTAL PASIVO</b>	300,000	0.00%
Equipo de Cocina	193,667		6.98%	<b>CAPITAL</b>		
Depreciación	0		0.00%	Capital Social	2,473,880	100.00%
Gastos de Organización	277,226		9.99%	Resultado del Ejercicio	0	0.00%
Amortización	0		0.00%	<b>TOTAL CAPITAL</b>	2,473,880	100.00%
Activo Diferido		92,817	3.35%			
IVA Acreditable	92,817		3.35%			
			0.00%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>2,773,880</u>	100.00%	<b>PASIVO+CAPITAL</b>	<u>2,773,880</u>	

**ALIMENTOS & BEBIDAS, BALANCE GENERAL al 31 Diciembre 2009.**

	Parcial	Total		Parcial	Total	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>			
Activo Circulante		33,569	1.25%	Pasivo	177,596	0.00%
Caja	3,579		0.13%	Crédito Bancario	177,596	0.00%
Bancos	29,990		1.11%	IVA por pagar	0	0.00%
Activo Fijo		2,524,752	93.72%	Acreedores (PTU)	0	0.00%
Inmuebles	2,127,868		78.99%	Impuestos por Pagar (ISR)	0	0.00%
Depreciación Inmueble	148,951		5.53%	<b>TOTAL PASIVO</b>	177,596	0.00%
Equipo de Cocina	371,698		13.80%	<b>CAPITAL</b>		
Depreciación	69,806		2.59%	Capital Social	2,949,640	117.22%
Gastos de Organización	280,726		10.42%	Resultado del Ejercicio	-286,616	-11.39%
Amortización	36,783		1.37%	Resultados de Ejercicios anteriores	-146,686	-5.83%
Activo Diferido		135,613	5.03%	<b>TOTAL CAPITAL</b>	2,516,338	100.00%
IVA Acreditable	135,613		5.03%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>2,693,934</u>	100.00%	<b>PASIVO+CAPITAL</b>	<u>2,693,934</u>	



<b>CAPITAL SOCIAL</b>	INICIAL	2008	2009	2010	2011	2012
<i>TOTAL INVERSIÓN</i>	2,473,880.17	2,473,880.17	2,766,684.22	2,949,640.08	3,040,905.21	3,040,905.21
<i>CAPITALIZACIÓN DEL PRESTAMO</i>		100,779.01	107,955.86	91,265.13	0.00	0.00
<i>APORTACIÓN DE LOS SOCIOS</i>		142,025.04	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>APORTACIÓN EXTRAORDINARIA DE LOS SOCIOS</i>		50,000.00	75,000.00	0.00	0.00	0.00
<b>CAPITAL SOCIAL INICIAL POR AÑO</b>	2,473,880.17	2,766,684.22	2,949,640.08	3,040,905.21	3,040,905.21	3,040,905.21
<b>TOTAL IVA</b>	INICIAL	2008	2009	2010	2011	2012
<i>IVA POR INVERSIÓN</i>	92,817.11	135,613.48				
<i>TOTAL IVA ACREDITABLE</i>	92,817.11	135,613.48	0.00	0.00	0.00	0.00

### 4.3 La importancia de la estructura de capital.

Como lo define el maestro Antonio Morales Castro<sup>71</sup>: como la composición, en términos absolutos (valores monetarios) o relativos (porcentajes), de las distintas fuentes de financiamiento que utilizan las organizaciones. Dichas fuentes se encuentran en las partidas que aparecen de lado derecho del balance o estado de situación financiera, y se denominan *Componentes de Capital*, a: los diversos tipos de deudas, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas.

Al hacer este análisis cuando se especifica las partidas del balance que corresponden al activo, esta inversión aplicada del capital obtenido por deudas (financiamiento) y de las aportaciones los socios reflejada en la acciones, el trabajo de administrador financiero en el proyecto de inversión, debe aplicar en que partidas son esenciales para la operación de la empresa.

El riesgo cuando no se hace una verdadera evaluación o que se toma una decisión en último momento, se modifica la estructura financiera, es decir no se valora la planeación financiera, que su finalidad es maximizar el beneficio con los recursos que se cuentan de la inversión.

El proyecto contempla todas las partidas que conformaran el activo, desde las remodelaciones del inmueble, hasta el equipo de cocina y gastos de organización. Y como se mostro en el listado de aplicación de recursos, los realizados y por realizar era en relación con la aplicación del financiamiento, que al conocer el total de todos los gastos para concluir el proyecto fue mayor la inversión, contando con el financiamiento de FONDESOC, y fue mayor las aportaciones de los socios que es un sacrificio para completar esa inversión.

La valoración si fue aplicado en forma eficiente la inversión se refleja hasta el momento que está operando la empresa, en el caso de "Alimentos & Bebidas" se realizó un censo del total del equipo y se reportó cuales no están operando.

---

<sup>71</sup> Morales Castro, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Ingeniería Financiera*, pp. 76-77.



En el cuadro siguiente se muestra de las inversiones que se realizaron y que en el inventario se encontraron estos equipos ociosos, y que para la empresa representa una erogación innecesaria.

<b>EQUIPO DE COCINA EN ESTADO OCIOSO.</b>					
	CONCEPTO		PARCIAL	IVA	TOTAL
1	Equipo de Cocina	Comal de acero inoxidable tortillas	6,210.00	931.50	7,141.50
2	Equipo de Cocina	Asador Argentino en Acero	9,810.00	1,471.50	11,281.50
3	Equipo de Cocina	Mesa de trabajo para batidora	1,791.00	268.65	2,059.65
4	Equipo de Cocina	Equipo de mesa móvil en acero	2,000.00	300.00	2,300.00
5	Equipo de Cocina	Equipo Salamandra	8,680.00	1,302.00	9,982.00
6	Equipo de Cocina	Equipo Kid Salamandra	660.00	99.00	759.00
7	Equipo de Cocina	Equipo de Asador al Pastor	3,840.00	576.00	4,416.00
	TOTAL INVERSIÓN EN EQUIPO DE COCINA		32,991.00	4,948.65	37,939.65

Hay que aclarar que estos equipos ya se habían realizado, pero al retomar el proyecto, se integraron porque se pensó que iba a operar, pero a final de cuentas fue un gasto que se hubiera aplicado en otras partidas o hasta hubiera disminuido el financiamiento que se requirió.

En un comparativo, el financiamiento original que se iba a pedir era los \$300,000 pesos de FONDESOS, pero al paso del tiempo al concluir el proyecto y ya estando en operaciones durante los ejercicios de los años 2008 y 2009.

Resumen Total de Inversión del 2007 al 2009 "Alimentos & Bebidas".

CONCEPTO	IMPORTE	APORTACION DE SOCIOS	RECURSOS PROPIOS	FONDESOS
TOTAL	\$2'915,905.21	\$267,025.04	\$2'473,880.17	\$300,000.00
PORCENTAJE	100%	8.78%	81.35%	9.87%

Si consideramos el monto del total del equipo de cocina ocioso que es de \$37,939.65 contra los \$300,000, se hubiera solicitado solamente \$262,060.35.

Este mismo planteamiento, pero comparando con los recursos propios que tiene un monto de \$2,473,880.17, se hubiera invertido con \$2,435,940.52.

Y si se le hubiera planteado a los socios lo que se requería como aportación al proyecto con \$267,025.04, se le hubiera solicitado \$229,085.39.

Estos escenarios donde se compara el gasto innecesario con los equipos ociosos, no es significativo comparando los montos totales de las fuentes de financiamiento, pero es una nota importante donde señalo que si la situación hubiera sido otra y el monto de esos equipos fuera mayor, entonces el gasto involucraría la mayor parte de cada uno de estos rublos significaría una pésima eficiencia de planeación financiera para aplicar la inversión de un proyecto de inversión.

El financiamiento no se hace por gusto, si no por necesidad, pero al no evaluar bien sus necesidades, hace que el financiamiento no tuviera sentido por ser un gasto no necesario, siendo una carga pesada por ser una obligación que se va incrementando al no cubrir las erogaciones por concepto de intereses, comisiones o intereses moratorios, o recargos y creo que nadie está dispuesto de pagar de mas cuando nos encontramos en una situación económica muy comprometida.

Aquí porque señalamos en el planteamiento de nuestras hipótesis:

*“Las pequeñas empresas del sector restaurantero destinan los recursos financiados a otros rubros por falta planeación financiera”*

Lo que se demuestra es que sin la planeación financiera, se hace una erogación innecesaria al aplicarlo en rublos que no se necesitan, en este caso se incremento el concepto de equipo de cocina, y se hubiera aplicado en otro concepto.

La otra hipótesis:

*“Las pequeñas empresas de nueva creación del sector restaurantero, por falta de liquidez, sobreviven del financiamiento de créditos más que por los ingresos de sus ventas”*

En el caso de la empresa “Alimentos & Bebidas” con los Estados de Resultados, presentados anteriormente, reflejan los resultados \$-146,685.64 y \$-286,616.28, para los ejercicios 2008 y 2009 respectivamente.

Como se observa en el Balance General del 2008 y 2009 hay un incremento en el capital social, y con el cuadro que se mostro anteriormente con el titulo de Resumen total de inversión del 2007 al 2009 "Alimentos & Bebidas" para tener efectivo en bancos por concepto de aportaciones extraordinarias de los socios con \$50,000 para el 2008 y \$75,000 en 2009. Dando un monto total de \$125,000 y sumando con la aportación inicial de los socios, da un total por \$267,025.04

Esto responde a esta hipótesis que en realidad no fue un crédito, pero si con el financiamiento de las aportaciones de los socios, que se necesitaba pagar la mensualidad del crédito de FONDESO, porque los resultados que arrojaba la empresa no permitía pagar esta obligación. (Ver anexo 3)

Y la última hipótesis va en relación con la segunda:

*"La falta de resultados esperados de las pequeñas empresas del sector restaurantero, se ven limitados para su consolidación y se obliguen a solventar sus gastos por medio de financiamiento"*

Repitiendo nuestro fundamento, al no contar con los resultados positivos, con utilidades, esto implica a la empresa, seguir endeudándose, aunque en el caso, fue con los mismos socios, pero para el futuro ya no estarán dispuestos aportar con más capital, y si se espera que se consolide la empresa, debe arrojar resultados positivos, si se piensa que la empresa "Alimentos & Bebidas" en su consolidación deben planear, en forma más objetiva para no caer en erogaciones innecesarias a partidas ociosas que se comento al inicio de este punto.

## **SUGERENCIAS.**

El estudio abarco todos los conceptos generales que involucra a la empresa "Alimentos & Bebidas", y se tienen las siguientes sugerencias:

- Se debe evaluar cuales van a ser los planes de deuda por parte de "Alimentos & Bebidas" y no involucre a que se den aportaciones extraordinarias de los socios, que los malos resultados sean justificados con esta entrada de dinero y se pague de mas por él crédito a causa de intereses moratorios u otros recargos.
- Entendemos que por la actividad que lleva la empresa requiere todo el equipo y de las instalaciones para su actividad productiva, pero se tiene que hacer una evaluación exhaustiva de los activos que cuenta la empresa son esenciales y cuáles no, para no elevar el costo financiero por tener equipos ociosos que aunque se consideraban en el proyecto y en operaciones cotidianas del restaurante no son operados, y que lo más conveniente era aplicar el recurso monetario en la compra de estos equipo no utilizados en otro rublo donde hace falta para la función de la empresa.
- Al observar que muchos de los negocios pequeños de distintos giros, son formados por familias, deben permitir el asociarse con otras personas ajenas, comprometidas en participar en la sociedad con sus riesgos, obligaciones como también sus beneficios y derechos, al punto que voy es que el financiamiento no necesariamente tiene que venir de alguna institución financiera, sino que también de otros socios que puedan inyectar de capital fresco para crecer y consolidar a la empresa. Se piensa que al dar entrada a otros socios se pierde el control mayoritario de la sociedad, y prefieren endeudarse por créditos financieros aunque esto corre el riesgo que la deuda se imposible de pagar.
- Debe tener cuidado "Alimentos & Bebidas" con las instituciones que tiene contratos de crédito, para tener un excelente historial crediticio, porque en la actualidad es una carta de presentación ante otras instituciones incluyendo la banca comercial, que recordando los antecedentes de este

proyecto se le negó, por falta de garantías. Es importante este respaldo de dichas instituciones para acceder a futuros créditos, eso sí cuando se requiera.

- Debe seguir innovando la empresa para competir, es cierto que en el contenido de este trabajo se comentó que al realizar un proyecto debe contemplar los elementos necesarios, sin falta alguna para operar y competir en el mercado, y que al momento que le haga falta alguna parte, esta con desventaja con el resto del mercado y poco a poco pierda esa posición del mercado, ya no pueda crecer y no depender en ventas mínimas, recurriendo a otros ingresos que no sean generados por el mismo negocio. Las innovaciones no son un lujo para la empresa, es identificarse para darse a conocer en el mercado. No debe olvidar de buscar nuevos nichos de mercado en la irregularidad del mercado, en ese sector debe realizar innovaciones para atraer clientes que buscan otra satisfacción a los que están acostumbrados con las cadenas de restaurantes conocidos.
- Se debe evaluar el rendimiento del equipo de cocina, al carecer un promedio de producción hace que el desgaste y depreciación, sean desconocidos. Al no tener esta información estos equipos corren el riesgo de que al sufrir un descompostura o llegar al punto de reemplazar por completo el equipo, la empresa se encuentre en una situación preocupante de hacer el gasto para reemplazar el equipo a lo que comentamos anteriormente, no se planeó y como posibilidades que la empresa si cuente con ese dinero cuando originalmente estaba destinado para otro gasto o no cuente con ese dinero y busque nuevas fuentes de financiamiento que se le pueda autorizar o no y en este último caso no se reemplace el equipo, dando como resultado la limitación de operaciones de la empresa.
- Al realizarse el proyecto de inversión, FONDESO ampara sus expectativas con los datos financieros que se le reportó, pero a mi consideración y que un crédito representa una obligación contraída, debe fijar un margen de tiempo para el desarrollo natural de la empresa, como vemos en el anexo 3, la tabla de pagos del crédito, la empresa empezó en operaciones hasta

abril del 2008, cuando en septiembre del 2007 se están cobrando intereses y un seguro en un periodo de gracia. Con el reporte del desarrollo del proyecto, y las contingencias que se tuvieron con los proveedores, atraso la apertura del restaurante, y fue un periodo de erogaciones sin ingresos. Que debe hacer FONDESO como otras instituciones de apoyo a financiamiento a las pequeñas empresas, darle un verdadero seguimiento, un apoyo que no sea nada más el desembolso de capital que es el financiamiento, y la capacitación. Que el apoyo se traduce en observar las operaciones del proyecto hasta verla concretada en una empresa, y que el periodo de gracia no es para alargar la vida del crédito, es la oportunidad de la empresa solventar algún gasto imprevisto para operar con normalidad.

- La planeación no se puede ver como una herramienta de un solo uso, como se explico el proceso administrativo es un ciclo de evaluación para los objetivos que se plantearon inicialmente, el administrador financiero debe dar un seguimiento a las observaciones en dicha evaluación. No servirá de nada si se planea con un trazo de objetivos y de un momento a otro se modifican como una supuesta mejor alternativa, por que los defectos o errores seguirán afectando al proyecto ocasionando una miopía sin dar resultados a los problemas que se volverán más graves de lo que inicialmente eran.
- Cuando se busca un crédito, se analiza su tasa de interés, el riesgo que corresponde, y los plazos para su cumplimiento. Pero muy pocas veces se observa el Costo Anual Total, que por reglamento del Banco de México obliga a todas las instituciones financieras que reflejen en los contratos para el otorgamiento de crédito cual es ese costo, muchas veces se guían por el interés anual, pero no se observa o a lo mejor no se le indica al usuario que existen otras comisiones como seguros, de apertura, y esto infla a lo que consideraba originalmente.
- Cuando se armo el equipo de trabajo para el desarrollo y administración del proyecto de inversión, en el caso de "Alimentos & Bebidas" como se describió los integrantes de este equipo eran los socios del mismo proyecto

y esto podría perder la objetividad del proyecto. Pero afortunadamente no ocurrió, cada uno de los integrantes se dedicó en su área para sacar adelante el proyecto. Se recomienda que al ser un grupo multidisciplinario, a pesar de que exista una cadena de comunicación y mando, las reuniones no sean nada más de sus reportes de avances, contingencias, que sea una sesión de información para todos los miembros del equipo, que aunque no estén especializados, se le oriente a los demás del tema que se trate, esto motivara y conjuntara mas al equipo para seguir trabajando en una forma más armoniosa y que el esfuerzo común del equipo llegue a concluir el proyecto en tiempo y forma. Los miembros observaran que su trabajo está dirigido, a un buen rumbo, ofreciendo innovaciones o alternativas a futuros problemas que se puedan presentar, y sean capaces que ellos mismos respondan a estas situaciones y no dependan que otros o del equipo en general sea quienes resuelvan todos los problemas ocasionando tiempos y dinero deficientes.

- Por cultura que existe en el país, lamentablemente existen proveedores que por falta de cumplimiento ocasionan problemas de presupuesto o no respaldan las cotizaciones que originalmente ofrecen como ocurrió para "Alimentos & Bebidas", se debe tener un amplio catálogo de proveedores, sin depender en un solo proveedor o proveedores. El costo fue grande para la empresa que por cuestiones de tiempo y las especificaciones del equipo que se contaba y por adquirir, no permitió voltear a ver a otras alternativas, por esa razón en la hipótesis que planteamos en un inicio, las pequeñas empresas no desenvuelven otros gastos o rublos, son los mismos rublos pero con otros costos que no estaban considerados en el proyecto original, acortando el presupuesto a otras erogaciones y se busque otras fuentes de financiamiento para cumplir el total que se pide para operar, sin la falta de algún equipo, adaptaciones o remodelaciones de inmueble o de algún insumo que normalmente ocurre y sufren las micro y pequeñas empresas que tienen limitado sus recursos monetarios y les urge tener sus ingresos para seguir compitiendo en el mercado donde se desenvuelven.

## **CONCLUSIONES.**

Se hizo estudios en la empresa "Alimentos & Bebidas", al revisar las estrategias y los estudios FODA de la empresa en el mercado. Se sabe que es un mercado restringido y de temporadas donde las ventas se disparan en ciertas fechas. Pero al llevar a cabo el proyecto se salió de la planeación como estaba en el proyecto, como se vio ya no era suficiente el financiamiento por parte de FONDESO, y se dieron las razones por los incrementos de los costos, y a pesar que la política de financiamiento de esta institución que es entregar directamente los cheques del financiamiento destinados a los proveedores como un control para la correcta aplicación de estos recursos monetarios.

Un problema que considero muy importante para la consolidación de cualquier empresa micro o pequeña, es que la cultura del crédito en este país, cualquier institución gubernamental o privada financiera, lo importante para estas instituciones, las empresas que se les otorgó créditos paguen puntualmente para asegurarse de su cumplimiento.

La situación de los pequeños o micro empresarios es la falta de visión, no se les da la gestación para que puedan desarrollarse como empresas, para cumplir sus obligaciones que de por si son muchas citando algunas como el pago a sus proveedores de consumibles, fiscales, salarios, seguro social, créditos entre otros gastos. Ya no piensa como va a crecer su propia empresa, su preocupación es que pueda cubrir estas obligaciones o gastos y en nuestro caso puedan pagar la mensualidad de su crédito.

La aplicación de la planeación financiera en estas empresas es nula, siempre tienen que improvisar para solucionar sus problemas, es un circulo vicioso donde solucionan los problemas más urgentes, haciendo erogaciones no previstas, desprotegiendo a la empresa, y que para el futuro nuevamente se les presente otros problemas y busquen otras fuentes de financiamiento para cubrir esos gastos y de ahí no salgan de endeudamiento, hasta llegar al punto de no pagar sus deudas y terminen quebrando como sucede este fenómeno en nuestro país con tantos casos parecidos.



En los estados financieros de los ejercicios 2008 y 2009 de la empresa "Alimentos & Bebidas", arroja pérdidas, entre las razones que los gastos por las depreciaciones o amortizaciones y los gastos financieros dando resultados con pérdidas y no cumplir con sus pagos fiscales. Por fortuna para esta empresa "familiar" los mismos socios aportaron capital para solventar los gastos financieros que no los podrían cubrir con los resultados de las propias operaciones de la empresa, pero para el siguiente año dependen que los resultados sean positivos, pues la mayoría de los socios operan dentro de la empresa, siendo el único ingreso que tienen y ya no estén dispuestos a seguir aportando más dinero a la empresa. Por eso lo que comente en una de mis sugerencias que se diera la apertura de ingresar nuevos socios que este interesados, para fortalecer el capital social y contar con recursos para futuras contingencias.

La empresa se ha adecuado a las necesidades y a los cambios como la contingencia que vivió el país el año pasado (2009) cuando iba recuperando el volumen de sus ventas, eso nadie lo tenía contemplado pero afecto al sector restaurantero en la Ciudad de México, y a pesar de esta situación cuando volvió a sus operaciones recupero la tendencia de crecimiento de sus ventas, la visualización es más que nada la planeación financiera en tiempos pesimistas, normal u optimista, y ante cualquiera de estos escenarios el administrador financiero es quien debe responder a las necesidades que se encuentre la empresa en los distintos escenarios, tomar la decisión correcta o más acertada para llevar a buen rumbo a la empresa.

En los estados financieros proforma, se estimaron en un escenario pesimista, pero siempre arrojaron resultados positivos, pero el reflejo de ese proyecto solo se pensó en las ventas posibles de cada año que abarco el estudio, pero no se contemplo que algún incremento en el costo, porque en el momento que se hizo el proyecto la economía se encontraba estable, ahora muchos de los especialistas prefieren que estos estudios se realicen a un corto tiempo preferentemente que sea un año, con los cambios repentinos de la economía. Nunca se va a cuantificar el riesgo, o estimar los problemas en un proyecto, aunque si se consideran, pero no se identificarán cuales puedan ser.

Un costo considerable que mermo las finanzas del restaurante "Alimentos & Bebidas" es el financiero, que como se muestra en los cuadros del anexo 3, se pagaron recargos y multas, sin mencionar que se incluyen otras comisiones sobre todo el seguro del mismo crédito que lo tiene que absorber el mismo cliente y que lo impone como requisito FONDESO, a pesar de que hay un contrato de garantías. Las aportaciones extraordinarias que hicieron los socios fue por la falta de liquidez más allá que no había una buena rentabilidad esperada, y los compromisos con la institución obligo a que los socios hicieran sacrificios para poder pagar las mensualidades atrasadas y no llegar a un status jurídico.

Como se comento en las sugerencias no se puede presionar a las empresas en pleno desarrollo el pago pronto del crédito, significa una presión psicología porque además de preocuparse de que las operaciones de la empresa que arrojen resultados positivos, también tengan en la mente puedan pagarla mensualidad del crédito adquirido, esto distrae y presiona al micro o pequeño empresario descuidando los problemas de operación de su empresa y se dedique a otras actividades para solventar el gasto financiero, prácticamente pagar de otros ingresos que no sean de las ventas originales de su negocio.

Con esto confirmamos que es un mito que el empresario no le da una importancia a su empresa o dedicación, tiene que fungir como funcionario de distintas actividades para absorber los problemas que requieren de inmediata solución.

La planeación desaparece, los planes originales se olvidan, recurriendo a planes de salvamento o de solución inmediata, y el análisis profundo que se le debe hacer a los problemas no es posible, como se dice vulgarmente el meollo del problema, y se involucre a un circulo vicioso sin salir del laberinto dando una respuesta o solución concreta.

El resultado del muestreo que de cinco empresas identificadas con las mismas características con la empresa "Alimentos & Bebidas", donde tres empresas están en suspensión de pagos y de estas últimas una está en quiebra, refleja que la naturaleza del sector restauranero puede ser muy competido, pero puede ser un sector de oportunidad de inversión. Este análisis que se solicito a FONDESO fue

para averiguar cuantas empresas del sector restaurantero en la Delegación Cuauhtemoc del Distrito Federal, solicitaron el crédito y cuáles no lo cumplieron.

Y nuevamente podemos comentar esta situación del resultado del muestreo, el mismo empresario debe saber las necesidades propias de su empresa y cuál es el capital que requiere para operar, pero si no tiene una planeación financiera, aunque se le inyecte inversión los gastos se irán comiendo el capital, siempre se encontrara con una serie de problemas y no responda a su obligaciones como en este caso a los créditos de FONDESOC, la clave no es cuanto se invierte, es ¿cómo?. Hay casos de microempresas que empezaron con lo básico, con lo elemental pero la naturaleza de una buena administración es llevar correctamente que los excedentes de dinero como producto de sus ventas, se aplican correctamente y no representen una carga o un gasto innecesario.

Se sabe que las barreras para ingresar a un sector del mercado es tan complicado que suponen que es la razón que pequeñas empresas no triunfen, y no es cierto, aunque las corporaciones por su tamaño o capacidad sea lo más grande, no les es posible cubrir la totalidad del mercado por la razón que tienen prioridades, y el rendimiento que esperan en ciertos sectores. Esto es una oportunidad con innovaciones o una diferenciación como se comento en el tema de planeación estratégica que una empresa pequeña o micro puede desarrollar y competir en el mercado. La clave es no divagar en otras cosas para estos micro y pequeños empresarios, por las limitaciones que tienen, no se pueden dar el lujo de fallar, u omitir situaciones que se conviertan en problemas que no hay nadie que este exentó, pero pueden actuar anticipadamente para no dejar crecer el problema y de cómo resultado la quiebra de la empresa.

**BIBLIOGRAFÍA.**

- **Baca Urbina**, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, México, Mc Graw Hill, 2006, (5°ed), 392 pp.
- **Brigham**, Eugene F., Joel F. Houston, *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Thomson, 2005, (10°ed) 831 pp.
- **Chelén Ojeda**, Ricardo, Milagros Cabrera López, Celeste Mendoza Solís, *Microempresas exitosas de la Ciudad de México 2001-2006*, México, Impresos 2000, 2006, 265 pp.
- **Díaz Mondragón**, Manuel, *Planeación Financiera*, México, Gasca Sicco, 2005, 93 pp.
- **Diener**, Royce, *Financiamiento de empresas en desarrollo*, México, Editorial Diana, 1979, 343 pp.
- **Gallardo Carvajal**, Juan et al., *Desarrollo de la microempresa*, México, Editorial Nafin, 1995, pp.
- **Gitman**, Lawrence, *Principios de administración financiera*, México, Pearson Education, 2007, (11°ed), 688 pp.
- **Hernández Hernández**, Abraham, Alejandro Hernández Villalobos, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*, México, Ecafsa, 2005, (5° ed), 425 pp.
- **Méndez Morales**, José Silvestre, *La economía y la empresa*, México, Mc Graw Hill, 2007,(3° ed), 434 pp.

- **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Ingeniería Financiera*, México, Gasca Sicco, 2005, 221 pp.
- **Morales Castro**, José Antonio, Arturo Morales Castro, *Proyectos de Inversión*, México, Gasca Sicco, 2004, 212 pp.
- **Perdomo Moreno**, Abraham , *Planeación financiera*, México, Ecafsa, 1997, (4°ed), 349 pp.
- **Nafin SNC**, *La empresa mexicana frente al reto de la modernización*, México, Editorial Nafin, 1999, pp.
- **Robbins**, Stephen P., David A. Decenzo, *Fundamentos de administración*, México, Pearson Prentice Hall, 2006, (3°ed), 468 pp.
- **Ross**, Stephen A., Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, *Fundamentos de finanzas corporativas*, México, Mc Graw Hill, 2006, (7°ed), 844 pp.
- **Saldívar**, A., *Planeación financiera de la empresa*, México, Trillas, 1999, (3°ed), 184 pp.
- **Van Horne**, James, *Fundamentos de administración financiera*, México, Pearson Educación, 2002, (11°ed), 743 pp.
- **Villegas Hernández**, Eduardo, Rosa María Ortega Ochoa, *Sistema Financiero de México*, México, Mc Graw Hill, 2002, 345 pp.

**SIGLARIO.**

AMMULIMI	Asociación Mexicana de Mujeres Líderes Microempresarias.
ANMYF	Asociación Nacional de Micro financieras y Fondos.
BANSEFI	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C.
BM	Banco de México.
CAMP	Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital.
CAT	Costo Anual Total.
CB	Costo-Beneficio.
CETES.	Certificados de la Tesorería de la Federación.
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y Valores.
COPEP	Consultoría y Capacitación para el Desarrollo Productivo, S.C.
CORENA	Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Nacional.
FEF	Fondos Estatales de Fomento.
FODA	Fuerzas Oportunidades Debilidades y Amenazas.
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad.
FONDESOC	Fondo para el Desarrollo Social.
IIN	Inversión Inicial Neta.
INFOMEX	Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.
INMUJERES	Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.
IR	Índice de Rendimiento.
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
MYPE	Micro y Pequeña Empresa.
NAFIN	Nacional Financiera, Banca de Desarrollo.
OMF	Organismos de Micro Finanzas.
PIB	Producto Interno Bruto.

PITDS	Programa Integrado Territorial de Desarrollo Social.
PR	Periodo de Recuperación de la Inversión.
PRONAFIN	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.
PRONAFIN	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
REPS	Red de Economía Popular y Solidarias.
RH	Recursos Humanos.
SAT	Sistema de Administración Tributaria.
SEDECO	Secretaría de Desarrollo Económico (Gobierno del Distrito Federal).
SFM	Sistema Financiero Mexicano.
SOFOLES	Sociedades Financieras de Objeto Limitado.
TIR	Tasa Interna de Rendimiento.
TIRM	Tasa Interna de Rendimiento Modificada.
TSR	Tasa Simple de Rendimiento sobre la Inversión.
UEN	Unidades Estratégicas de Negocios.
UT	Unidades Territoriales.
VPN	Valor Presente Neto.
VS	Valor de Salvamento.
VT	Valor Terminal.
WACC	Promedio Ponderado del Costo de Capital.

**ANEXOS: Anexo 1.****INMUEBLE Y SUS GASTOS INCURRIDOS**

CONCEPTO	PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
<b>Gastos realizados.</b>						
1 Locales (Costo de Adquisición)	1,500,000.00	0.00	1,500,000.00			
<b>GASTOS DE REMODELACIÓN.</b>						
2 Gastos de remodelación Honorarios Arquitecto.	32,000.00	0.00	32,000.00			
3 Gastos de Remodelación Gastos Pintura.	788.70	118.30	907.00			
4 Gastos de Remodelación Gastos Pintura.	1,665.22	249.78	1,915.00			
5 Gastos de Remodelación	385.00	57.75	442.75			
6 Gastos de Remodelación	55.00	8.25	63.25			
7 Gastos de Remodelación	55.00	8.25	63.25			
8 Gastos de Remodelación	165.00	24.75	189.75			
9 Gastos de Remodelación	607.80	91.17	698.97			
10 Gastos de Remodelación	759.05	113.86	872.91			
11 Gastos de Remodelación	4,566.88	685.03	5,251.91			
12 Gastos de Remodelación	7,208.00	1,081.20	8,289.20			
13 Gastos de Remodelación	4,873.62	731.04	5,604.66			
14 Gastos de Remodelación	55.00	8.25	63.25			
15 Gastos de Remodelación	942.92	141.44	1,084.36			
16 Gastos de Remodelación	35,200.00	5,280.00	40,480.00			
17 Gastos de Remodelación	490.11	73.52	563.63			
18 Gastos de Remodelación	2,528.24	379.24	2,907.48			
19 Gastos de Remodelación	71.30	10.70	82.00			
20 Gastos de Remodelación	3,831.10	574.66	4,405.76			
21 Gastos de Remodelación	495.67	74.33	570.00			
22 Gastos de Remodelación	46.10	6.92	53.02			
23 Gastos de Remodelación	154.79	23.21	178.00			
24 Gastos de Remodelación	55.22	8.28	63.50			
25 Gastos de Remodelación	612.61	91.89	704.50			
26 Gastos de Remodelación	1,320.57	198.09	1,518.66			
27 Gastos de Remodelación	83.46	12.52	95.98			
28 Gastos de Remodelación	86.96	13.04	100.00			
29 Gastos de Remodelación	242.19	36.33	278.52			
30 Gastos de Remodelación Equipo de Tiro de Chimenea	1,360.00	204.00	1,564.00			
<b>PARCIALES</b>	<b>1,600,705.51</b>	<b>10,305.80</b>	<b>1,611,011.31</b>			



CONCEPTO		PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
31	Gastos de Remodelación	7.10	1.07	8.17			
32	Gastos de Remodelación	56.52	8.48	65.00			
33	Gastos de Remodelación	924.03	138.60	1,062.63			
34	Gastos de Remodelación	127.37	19.13	146.50			
35	Gastos de Remodelación	27.82	4.17	31.99			
36	Gastos de Remodelación	465.00	69.00	534.00			
37	Gastos de Remodelación	523.76	78.56	602.32			
38	Gastos de Remodelación	55.73	0.00	55.73			
39	Gastos de Remodelación	365.22	54.78	420.00			
40	Gastos de Remodelación	82.61	12.39	95.00			
41	Gastos de Remodelación Mano de Obra	160,000.00	0.00	160,000.00			
	PARCIALES	1,763,340.67	10,691.98	1,774,032.65			
<b>Gastos por realizar.</b>							
<b>GASTOS DE REMODELACIÓN.</b>							
42	Gastos de Remodelación Mano de Obra	3,000.00	0.00	3,000.00			
43	Gastos de Remodelación Mano de Obra y Canceles	52,000.00	0.00	52,000.00			
44	Gastos de Remodelación Mano de Obra Carpintería y Acabados	10,900.00	0.00	10,900.00			
45	Gastos de Remodelación Mano de Obra	24,000.00	0.00	24,000.00			
46	Gastos de Remodelación Mano de Obra	6,600.00	0.00	6,600.00			
47	Gastos de Remodelación Mano de Obra Retiro de cortinas	4,500.00	0.00	4,500.00			
48	Gastos de Remodelación Mano de Obra	1,000.00	0.00	1,000.00			
49	Gastos de Remodelación Barrotes	500.00	0.00	500.00			
50	Gastos de Remodelación Materiales	9,235.00	1,385.35	10,620.35			
51	Gastos de Remodelación Materiales Piso	1,209.84	181.48	1,391.32			
52	Gastos de Remodelación Materiales*	10,413.82	1,562.07	11,975.89			
53	Gastos de Remodelación Mano de Obra	3,220.00	0.00	3,220.00			
54	Gastos de Remodelación Materiales*	14,642.30	2,196.35	16,838.65			
55	Gastos de Remodelación Materiales	1,946.96	292.04	2,239.00			
56	Gastos de Remodelación Mano de Obra	1,158.90	173.83	1,332.73			
57	Gastos de Remodelación Materiales	9,235.00	1,385.25	10,620.25			
58	Gastos de Remodelación Barandales	4,400.00	0.00	4,400.00			
59	Gastos de Remodelación Materiales*	10,218.17	1,532.72	11,750.89			
60	Gastos de Remodelación Gastos	9,259.61	1,388.94	10,648.55			
61	Gastos de Remodelación Gastos	6,289.57	943.43	7,233.00			
62	Gastos de Remodelación Materiales*	10,544.35	1,581.65	12,126.00			
	PARCIALES	194,273.52	12,623.11	206,896.63			

	CONCEPTO	PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
63	Gastos de Remodelación Otros Gastos	4,950.23	742.53	5,692.76			
64	Gastos de Remodelación Mano de Obra	500.00	0.00	500.00			
65	Gastos de Remodelación Mano de Obra	800.00	0.00	800.00			
66	Gastos de Remodelación Materiales Piso	4,086.96	613.04	4,700.00			
67	Gastos de Remodelación Instalación tiro de chimenea	6,500.00	975.00	7,475.00			
	PARCIALES	211,110.71	14,953.68	226,064.39			
	<b>Gastos realizados.</b>						
	<b>GASTOS DE PLOMERIA Y GAS.</b>						
68	Material de Plomería	3,683.66	552.55	4,236.21			
69	Material de Plomería	5,688.69	853.31	6,542.00			
70	Material de Plomería	2,111.86	316.78	2,428.64			
71	Material de Plomería	565.92	84.89	650.81			
72	Material de Plomería	795.57	119.33	914.90			
73	Material de Plomería	182.61	27.39	210.00			
74	Material de Plomería	1,791.31	268.69	2,060.00			
75	Material de Plomería	573.74	86.06	659.80			
76	Material de Plomería	918.87	137.83	1,056.70			
77	Material de Plomería	704.43	105.66	810.09			
78	Material de Plomería	1,121.91	168.29	1,290.20			
79	Material de Plomería	250.43	37.56	287.99			
80	Material de Plomería	365.48	54.82	420.30			
81	Material de Plomería	83.99	12.60	96.59			
82	Material de Plomería	2,485.95	372.95	2,858.90			
83	Material de Gas	2,695.65	404.35	3,100.00			
84	Material de Plomería	514.74	77.21	591.95			
85	Material de Plomería y Gas	86.96	13.04	100.00			
86	Material de Plomería y Gas	823.91	123.59	947.50			
87	Material de Plomería y Gas	329.57	49.43	379.00			
88	Material de Plomería y Gas	930.43	139.57	1,070.00			
89	Material de Plomería	736.52	110.48	847.00			
90	Material de Plomería	266.50	39.98	306.48			
91	Material de Plomería	130.00	19.50	149.50			
92	Material de Plomería	238.26	35.74	274.00			
93	Material de Plomería	2,288.26	343.24	2,631.50			
94	Material de Plomería	947.74	142.16	1,089.90			
	PARCIALES	31,312.96	4,697.00	36,009.96			

	CONCEPTO	PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
95	Material de Plomería	1,683.39	252.51	1,935.90			
96	Material de Plomería	290.17	43.53	333.70			
97	Material de Plomería	313.00	46.95	359.95			
98	Material de Plomería y Gas	165.00	24.75	189.75			
99	Material de Gas	1,443.72	0.00	1,443.72			
100	Material de Plomería	678.48	101.77	780.25			
101	Material de Plomería	514.00	77.10	591.10			
102	Material de Plomería	332.00	49.80	381.80			
103	Material de Plomería	82.00	12.30	94.30			
104	Material de Plomería	112.00	16.80	128.80			
105	Material de Plomería	170.89	25.63	196.52			
106	Material de Plomería	138.02	20.70	158.72			
107	Material de Plomería	109.00	16.35	125.35			
108	Material de Plomería y Gas	412.67	61.90	474.57			
109	Material de Plomería y Gas	190.47	28.57	219.04			
110	Material de Plomería	130.00	19.50	149.50			
111	Material de Plomería y Gas	140.00	21.00	161.00			
	PARCIALES	38,217.77	5,516.16	43,733.93			
	<b>Gastos realizados.</b>						
	<b>GASTOS DE INSTALACIÓN ELECTRICA</b>						
112	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	2,324.99	348.75	2,673.74		
113	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	3,404.05	510.61	3,914.66		
114	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	537.28	80.59	617.87		
115	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	2,749.90	412.49	3,162.39		
116	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	2,528.15	379.22	2,907.37		
117	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	509.64	76.45	586.09		
118	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	3,332.73	499.91	3,832.64		
119	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	636.52	95.48	732.00		
120	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	1,725.34	258.90	1,984.24		
121	Instalación Eléctrica	Honorarios Instalación Eléctrica	52,448.39	0.00	52,448.39		
122	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	2,833.48	425.02	3,258.50		
123	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	294.74	44.07	338.81		
124	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	48.70	7.30	56.00		
125	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	93.92	14.08	108.00		
126	Instalación Eléctrica	Material Eléctrico	147.82	22.18	170.00		
	PARCIALES		73,615.65	3,175.05	76,790.70		

CONCEPTO	PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
<b><i>Gastos por realizar.</i></b>						
<b>GASTOS DE INSTALACIÓN ELECTRICA</b>						
127 Instalación Eléctrica    Equipo Lámparas	4086.96	613.04	4,700.00			
PARCIALES	4,086.96	613.04	4,700.00			
<b><i>Gastos realizados.</i></b>						
<b>GASTOS INSTALACIÓN DE BAÑO</b>						
128 Equipo de Baño	1,357.93	203.69	1,561.62			
129 Equipo de Baño	3,196.80	479.52	3,676.32			
130 Equipo de Baño	1,401.44	210.22	1,611.66			
131 Equipo de Baño	213.46	32.02	245.48			
132 Equipo de Baño	1,043.47	156.53	1,200.00			
133 Equipo de Baño	15,955.27	2,393.29	18,348.56			
134 Equipo de Baño*	3,733.34	566.20	4,299.54			
135 Equipo de Baño	4,007.28	601.09	4,608.37			
PARCIALES	34,995.95	5,255.60	40,251.55			
<b><i>Gastos por realizar.</i></b>						
<b>GASTOS INSTALACIÓN DE BAÑO</b>						
136 Equipo de Baño    Mano de Obra	2,500.00	0.00	2,500.00			
PARCIALES	2,500.00	0.00	2,500.00			
<b>INVERSIÓN TOTAL DE INMUEBLE</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>			
<i>GASTOS REALIZADOS</i>	1,910,170.04	24,638.79	1,934,808.83	25	76,406.80	6,367.23
<i>GASTOS POR REALIZAR</i>	217,697.67	15,566.72	233,264.39	25	8,707.91	725.66
<b>TOTAL INVERSIÓN DE INMUEBLE</b>	<b>2,127,867.71</b>	<b>40,205.51</b>	<b>2,168,073.22</b>	<b>25</b>	<b>85,114.71</b>	<b>7,092.89</b>

## Anexo 2.

## EQUIPO DE COCINA

	CONCEPTO	PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
<b>Gastos realizados.</b>							
<b>EQUIPO DE COCINA</b>							
173	Equipo de Cocina (falta factura)	75,483.59	11,322.54	86,806.13			
174	Equipo de Cocina Comal de acero inoxidable tortillas	6,210.00	931.50	7,141.50	15	414.00	34.50
175	Equipo de Cocina Asador Argentino en Acero	9,810.00	1,471.50	11,281.50	15	654.00	54.50
176	Equipo de Cocina Mesa de Trabajo en Acero	729.00	109.00	838.00	15	48.60	4.05
177	Equipo de Cocina Espiguero para charolas de pan	1,971.00	295.65	2,266.65	15	131.40	10.95
178	Equipo de Cocina Mesa de Trabajo y Gabinete	6,480.00	972.00	7,452.00	15	432.00	36.00
179	Equipo de Cocina Mesa de trabajo para batidora	1,791.00	268.65	2,059.65	15	119.40	9.95
180	Equipo de Cocina Caja Móvil en acero	1,629.00	244.35	1,873.35	15	108.60	9.05
181	Equipo de Cocina Equipo de repisa en acero	3,231.00	484.65	3,715.65	15	215.40	17.95
182	Equipo de Cocina Tres Tarjas en acero	11,610.00	1,741.50	13,351.50	15	774.00	64.50
183	Equipo de Cocina Repisa sencilla en acero	1,710.00	256.50	1,966.50	15	114.00	9.50
184	Equipo de Cocina Equipo Rack en Acero	2,250.00	337.50	2,587.50	15	150.00	12.50
185	Equipo de Cocina Mueble en acero	6,120.00	918.00	7,038.00	15	408.00	34.00
186	Equipo de Cocina Equipo de repisa en acero	1,040.00	156.00	1,196.00	15	69.33	5.78
187	Equipo de Cocina Equipo de repisa de pared	1,656.00	248.40	1,904.40	15	110.40	9.20
188	Equipo de Cocina Equipo de mesa móvil en acero	2,000.00	300.00	2,300.00	15	133.33	11.11
189	Equipo de Cocina Equipo de Tarja en acero	680.00	102.00	782.00	15	45.33	3.78
190	Equipo de Cocina Equipo de horno de convección	24,300.00	3,645.00	27,945.00	15	1,620.00	135.00
191	Equipo de Cocina Equipo de Vitrina Fría	19,077.22	2,861.58	21,938.80	10	1,907.72	158.98
192	Equipo de Cocina Equipo Salamandra	8,680.00	1,302.00	9,982.00	15	578.67	48.22
193	Equipo de Cocina Equipo Kid Salamandra	660.00	99.00	759.00	15	44.00	3.67
194	Equipo de Cocina Equipo de Asador al Pastor	3,840.00	576.00	4,416.00	15	256.00	21.33
195	Equipo de Cocina Equipo Batidora	1,137.76	170.66	1,308.42	5	227.55	18.96
196	Equipo de Cocina Equipo de lámpara para cocina	441.00	66.15	507.15	1	441.00	36.75
197	Equipo de Cocina Equipo de Extractor de Aire	1,130.43	169.56	1,299.99	5	226.09	18.84
	PARCIALES	193,667.00	29,049.69	222,716.69		9,228.83	769.07

	CONCEPTO	PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
<b>Gastos por realizar.</b>							
<b>EQUIPO DE COCINA</b>							
198	Equipo de Cocina Refrigerador Ojeda 2 ptas.	10,434.03	1,565.10	11,999.13	8	1,304.25	108.69
199	Equipo de Cocina Refrigerador Ojeda 2 ptas.	10,434.03	1,565.10	11,999.13	8	1,304.25	108.69
200	Equipo de Cocina Licuadora Tor-Rey 12 L.	4,644.23	696.64	5,340.87	5	928.85	77.40
201	Equipo de Cocina Percoladora Nacional Gas 2 T. &L. C/u	9,491.11	1,423.67	10,914.78	10	949.11	79.09
202	Equipo de Cocina Batidora Blazer 20 Litros	8,964.84	1,344.73	10,309.57	5	1,792.97	149.41
203	Equipo de Cocina Molino de Café	6,086.96	913.04	7,000.00	10	608.70	50.72
204	Equipo de Cocina Purificador Agua HT-4	4,000.00	600.00	4,600.00	10	400.00	33.33
205	Equipo de Cocina Purificador Agua HT-4	4,000.00	600.00	4,600.00	10	400.00	33.33
206	Equipo de Cocina Mesas/sillas 20 juegos 80*80	43,800.00	6,570.00	50,370.00	5	8,760.00	730.00
207	Equipo de Cocina Loza, Cristalería y Cuchillería	17,450.00	2,617.50	20,067.50	2	8,725.00	727.08
208	Equipo de Cocina Mueble para caja	4,000.00	600.00	4,600.00	10	400.00	33.33
209	Equipo de Cocina Marinadora para carnes Toy-Rey	8,740.87	1,311.13	10,052.00	10	874.09	72.84
210	Equipo de Cocina Rebanadora eura	4,866.09	729.91	5,596.00	10	486.61	40.55
211	Equipo de Cocina Vitrina EVCD-B105	5,558.26	833.74	6,392.00	10	555.83	46.32
212	Equipo de Cocina Bascula Tor-Rey	1,178.26	176.74	1,355.00	15	78.55	6.55
213	Equipo de Cocina Maquina Fabricadora de Hielo	24,000.00	3,600.00	27,600.00	10	2,400.00	200.00
214	Equipo de Cocina Muebles Acero Inoxidable	10,382.32	1,557.35	11,939.67	15	692.15	57.68
	PARCIALES	178,031.00	26,704.65	204,735.65		30,660.36	2,555.03
<b>INVERSIÓN TOTAL EQUIPO DE COCINA</b>		<b>PARCIAL</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VIDA ÚTIL AÑOS</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN MENSUAL</b>
	<b>GASTOS REALIZADOS</b>	193,667.00	29,049.69	222,716.69		9,228.83	769.07
	<b>GASTOS POR REALIZAR</b>	178,031.00	26,704.65	204,735.65		30,660.36	2,555.03
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	371,698.00	55,754.34	427,452.34		39,889.18	3,324.10

## GASTOS DE ORGANIZACIÓN, PAPELERÍA Y EQUIPO DE OFICINA.

	CONCEPTO	PARCIAL	IVA	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	AMORTIZACIÓN ANUAL	AMORTIZACIÓN MENSUAL
<b>Gastos realizados.</b>							
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>							
1	Equipo de Oficina. Artículos de papelería, libros, toner	5,280.04	304.41	5,584.45	1	5,280.04	440.00
	Equipo de Oficina. Sumadora, calculadora	637.57	95.63	733.20	2	318.79	26.57
	PARCIALES	5,917.61	400.04	6,317.65		5,598.83	466.57
<b>Gastos por realizar.</b>							
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>							
2	Equipo de Oficina. Caja registradora	3,500.00	525.00	4,025.00	10	350.00	29.17
	PARCIALES	3,500.00	525.00	4,025.00		350.00	29.17
<b>Gastos realizados.</b>							
<b>GASTOS LEGALES</b>							
3	Gastos Legales Gastos de Notaría	6,400.00	0.00	6,400.00			
4	Gastos Legales Gastos de Notaría	800.00	120.00	920.00			
5	Gastos Legales Gastos de Notaría	5,555.80	52.20	5,608.00			
6	Gastos Legales Gastos de Notaría	2,190.00	210.00	2,400.00			
7	Gastos Legales Gastos de Notaría	782.61	117.39	900.00			
8	Gastos Legales Gastos de Notaría	3,870.00	510.00	4,380.00			
9	Gastos Legales Gastos de Notaría	910.00	99.00	1,009.00			
10	Gastos Legales Gastos de Notaría	800.00	120.00	920.00			
11	Gastos Legales Honorarios Abogados	250,000.00	37,500.00	287,500.00			
	PARCIALES	271,308.41	38,728.59	310,037.00	15	18,087.23	1,507.27
<b>TOTAL GASTOS DE ORGANIZACIÓN</b>		<b>PARCIAL</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VIDA ÚTIL AÑOS</b>	<b>AMORTIZACIÓN ANUAL</b>	<b>AMORTIZACIÓN MENSUAL</b>
GASTOS REALIZADOS		277,226.02	39,128.63	316,354.65			
GASTOS POR REALIZAR		3,500.00	525.00	4,025.00			
TOTAL INVERSIÓN EN GASTOS DE ORGANIZACIÓN		280,726.02	39,653.63	320,379.65	1° AÑO	24,036.05	2,003.00
					2° AÑO	18,756.01	1,563.00
					3° AÑO	18,437.23	1,536.44
					4° AÑO	18,437.23	1,536.44
					5° AÑO	18,437.23	1,536.44
					AÑO 2008		18,027.04

## Anexo 3. (Crédito con FONDES0).

CRÉDITO REFACCIONARIO									
MES	SALDO POR PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERES	PAGO MENSUAL FIJO	RESTANTE POR PAGAR	IMPORTE PAGADO	PAGO REAL A CAPITAL	INTERES PAGADOS	SALDO REAL POR PAGAR
2007									
Septiembre			706.25	706.25					
Octubre	282,500.00	0.00	4,237.50	4,237.50		5,085.00		5,085.00	282,500.00
Noviembre	282,500.00	0.00	4,237.50	4,237.50		4,381.29		4,381.29	282,500.00
Diciembre	282,500.00	0.00	4,237.50	4,237.50		4,378.75		4,378.75	282,500.00
2008		0.00	12,712.50	12,712.50	282,500.00	13,845.04	0.00	13,845.04	
Enero	282,500.00	6,678.71	4,237.50	10,916.21		11,057.46	6,678.71	4,378.75	275,821.29
Febrero	275,821.29	6,778.89	4,137.32	10,916.21		11,054.12	6,778.89	4,275.23	269,042.40
Marzo	269,042.40	6,880.57	4,035.64	10,916.21		11,050.73	6,880.57	4,170.16	262,161.83
Abril	262,161.83	6,983.78	3,932.43	10,916.21		11,301.58	6,983.78	4,317.80	255,178.05
Mayo	255,178.05	7,088.54	3,827.67	10,916.21		11,558.16	7,088.54	4,469.62	248,089.51
Junio	248,089.51	7,194.86	3,721.34	10,916.20					248,089.51
Julio	240,894.65	7,302.79	3,613.42	10,916.21					248,089.51
Agosto	233,591.86	7,412.33	3,503.88	10,916.21					248,089.51
Septiembre	226,179.53	7,523.51	3,392.69	10,916.20					248,089.51
Octubre	218,656.02	7,636.37	3,279.84	10,916.21					248,089.51
Noviembre	211,019.65	7,750.91	3,165.30	10,916.21		11,820.58	7,750.91	4,069.67	240,338.60
Diciembre	203,268.74	7,867.17	3,049.03	10,916.20					240,338.60
2009		87,098.43	43,896.06	130,994.49	195,401.57	67,842.63	42,161.40	25,681.23	
Enero	195,401.57	7,985.18	2,931.02	10,916.20					240,338.60
Febrero	187,416.39	8,104.96	2,811.25	10,916.21					240,338.60
Marzo	179,311.43	8,226.53	2,689.67	10,916.20					240,338.60
Abril	171,084.90	8,349.93	2,566.27	10,916.20		2,080.00	8,349.93	-6,269.93	231,988.67
Mayo	162,734.97	8,475.18	2,441.02	10,916.20					231,988.67
Junio	154,259.79	8,602.31	2,313.90	10,916.21					231,988.67
Julio	145,657.48	8,731.34	2,184.86	10,916.20		13,000.00	8,731.34	4,268.66	223,257.33
Agosto	136,926.14	8,862.31	2,053.89	10,916.20		16,200.00	8,862.31	7,337.69	214,395.02
Septiembre	128,063.83	8,995.25	1,920.96	10,916.21					214,395.02
Octubre	119,068.58	9,130.18	1,786.03	10,916.21					214,395.02
Noviembre	109,938.40	9,267.13	1,649.08	10,916.21		69,000.00	36,798.70	32,201.30	177,596.32
Diciembre	100,671.27	9,406.14	1,510.07	10,916.21					177,596.32
2010		104,136.44	26,858.02	130,994.46	91,265.13	100,280.00	62,742.28	37,537.72	
Enero	91,265.13	9,547.23	1,368.98	10,916.21					177,596.32
Febrero	81,717.90	9,690.44	1,225.77	10,916.21		37,000.00	29,073.46	7,926.54	148,522.86
Marzo	72,027.46	9,835.79	1,080.41	10,916.20					148,522.86
Abril	62,191.67	9,983.33	932.88	10,916.21					148,522.86
Mayo	52,208.34	10,133.08	783.13	10,916.21					148,522.86
Junio	42,075.26	10,285.08	631.13	10,916.21					148,522.86
Julio	31,790.18	10,439.35	476.85	10,916.20					148,522.86
Agosto	21,350.83	10,595.94	320.26	10,916.20					148,522.86
Septiembre	10,754.89	10,754.89	161.32	10,916.21					148,522.86
2011		91,265.13	6,980.73	98,245.86	0.00	37,000.00	29,073.46	7,926.54	
TOTALES		282,500.00	90,447.31	372,947.31		218,967.67	133,977.14	84,990.53	



CRÉDITO HABILITACIÓN O AVÍO									
MES	SALDO POR PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERES	PAGO MENSUAL FIJO	RESTANTE POR PAGAR	IMPORTE PAGADO	PAGO REAL A CAPITAL	INTERES PAGADOS	SALDO REAL POR PAGAR
2007									
Septiembre			43.75	43.75					
Octubre	17,500.00	0.00	262.50	262.50					17,500.00
Noviembre	17,500.00	0.00	262.50	262.50		586.41			17,500.00
Diciembre	17,500.00	0.00	262.50	262.50		271.25			17,500.00
2008		0.00	787.50	787.50	17,500.00	857.66	0.00		
Enero	17,500.00	1,049.03	262.50	1,311.53		1,320.28	1,049.03		16,450.97
Febrero	16,450.97	1,064.76	246.76	1,311.52		1,319.76	1,064.76		15,386.21
Marzo	15,386.21	1,080.73	230.79	1,311.52					15,386.21
Abril	14,305.48	1,096.94	214.58	1,311.52					15,386.21
Mayo	13,208.54	1,113.40	198.13	1,311.53					15,386.21
Junio	12,095.14	1,130.10	181.43	1,311.53					15,386.21
Julio	10,965.04	1,147.05	164.48	1,311.53					15,386.21
Agosto	9,817.99	1,164.26	147.27	1,311.53		1,319.72	1,164.26		14,221.95
Septiembre	8,653.73	1,181.72	129.81	1,311.53		1,349.04	1,181.72		13,040.23
Octubre	7,472.01	1,199.45	112.08	1,311.53		1,379.54	1,199.45		11,840.78
Noviembre	6,272.56	1,217.44	94.09	1,311.53		1,410.73	1,217.44		10,623.34
Diciembre	5,055.12	1,235.70	75.83	1,311.53			1,235.70		9,387.64
2009		13,680.58	2,057.75	15,738.33	3,819.42	8,099.07	8,112.36		
Enero	3,819.42	1,254.23	57.29	1,311.52			1,254.23		8,133.41
Febrero	2,565.19	1,273.05	38.48	1,311.53			1,273.05		6,860.36
Marzo	1,292.14	1,292.14	19.38	1,311.52			1,292.14		5,568.22
Abril						11,920.00	5,568.22		0.00
		3,819.42	115.15	3,934.57	0.00	11,920.00	9,387.64		
<b>TOTALES</b>		17,500.00	2,960.40	20,460.40		20,876.73	17,500.00		
<b>CRÉDITO LIQUIDADO</b>									