



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

**Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora Administrativa y Financiera
para una Pequeña Empresa de la Industria Metal Mecánica en la Ciudad de
San Luis Potosí**

Que presenta

Jorge Cárdenas Díaz

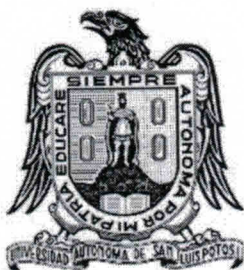
**Para obtener el grado de:
Maestro en Administración**

Directora de tesis

Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent

San Luis Potosí, S.L.P.

Marzo 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

**Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora Administrativa y Financiera
para una Pequeña Empresa de la Industria Metal- Mecánica en la Ciudad
de San Luis Potosí**

Que presenta

Jorge Cárdenas Díaz

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent

Directora

M.A. Esther Castañón Nieto

Asesora

Dra. María del Consuelo Ávila Ortega

Asesora

San Luis Potosí, S.L.P.

Marzo 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Sistema de Bibliotecas

Dirección de Biblioteca Virtual

Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,

San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Jorge Cárdenas Díaz, y en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora Administrativa y Financiera para una Pequeña Empresa de la Industria Metal Mecánica en la Ciudad de San Luis Potosí**, en lo sucesivo “La Obra”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 15 de Marzo de 2016.

Atentamente

Jorge Cárdenas Díaz



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora Administrativa y Financiera para una Pequeña Empresa de la Industria Metal Mecánica en la Ciudad de San Luis Potosí** se realizó entre Enero de 2015 y Febrero de 2016, bajo la dirección de la Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Jorge Cárdenas Díaz

Agradecimientos

A Dios por darme la fuerza necesaria para culminar mi Maestría.

A Rosy mi esposa por su apoyo incondicional a este proyecto.

A Paty mi hija por su gran ayuda.

A la Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent, mi directora de tesis, mi más profundo agradecimiento por su apoyo y paciencia, ya que sin su esfuerzo no habría sido posible la realización de esta tesis. También a mis asesoras mi más sincero agradecimiento.

Y a todas aquellas personas que con su apoyo decidido, colaboraron para la culminación de este proyecto.

Índice de contenido

Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática.....	4
1.3. Preguntas de Investigación.....	5
1.4. Objetivos de Investigación.....	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación.....	6
1.6. Delimitación del Objeto de Estudio.....	8
1.7. Metodología de la Investigación.....	8
1.8. Hipótesis o Supuestos.....	9
Capítulo 2. Marco teórico.....	10
2.1. Antecedentes Teóricos.....	10
2.2. Concepto de Empresa.....	14
2.3. Objetivos de una Empresa.....	14

2.4. Clasificación de las Empresas.	17
2.5. La Importancia de las PYMES.	19
2.5.1. Contexto de las PYMES a Nivel Mundial.	19
2.5.1.1. A nivel México.	23
2.5.1.2. A nivel San Luis Potosí.	25
2.6. El Aspecto Financiero de una Empresa.	27
2.7. Diagnóstico Financiero.	28
2.8. Objetivos del Diagnóstico Financiero.	29
2.9. Indicadores a ser Aplicados en el Diagnóstico Financiero.	30
2.9.1. Razones de Liquidez y Solvencia.	32
2.9.2. Indicadores de Eficiencia en la Actividad Empresarial.	34
2.9.3. Indicadores de Rentabilidad.	37
2.9.4. Administración del Endeudamiento.	40
2.9.5. Valor Económico Agregado (EVA).	44
2.10. Informe del Diagnóstico Financiero de la Empresa.	49
Capítulo 3. Metodología de investigación.	51
3.1. Enfoques en la Investigación.	51
3.2. Investigación Cuantitativa.	51
3.3. Investigación Cualitativa.	53
3.4. Investigación Mixta.	55
3.5. Estudio de Caso.	56
3.6. Etapas en el Estudio de Caso.	57
3.7. Recopilación de Información.	58

3.8. Entrevistas y Cuestionarios.	59
3.8.1. Instrumento de Evaluación para el Estudio.	59
3.9. Aplicación del Diagnóstico Organizacional en la Empresa Bajo Estudio.....	63
Capítulo 4. Análisis de resultados	64
4.1. Diagnóstico Organizacional de las Condiciones Actuales en la Empresa Bajo Estudio.	64
4.2. Historia y Trayectoria.....	64
4.3. Misión de la Empresa.	67
4.4. Visión de la Empresa.	67
4.5. Análisis de la Cadena de Valor.....	67
4.6. Análisis FODA.	71
4.6.1. Análisis Externo.	71
4.6.3. Matriz FODA.....	73
4.7. Análisis de Vulnerabilidad.	75
4.8. Diagnóstico Financiero.....	77
4.8.1. Indicadores Económicos Financieros a ser Aplicados en la Empresa.....	77
4.8.2. Razones financieras.....	78
4.9. Análisis Financiero de la Empresa (2013).....	82
4.9.1. Razones de Liquidez.....	82
4.9.2. Administradores de Activos o Indicadores de Actividad.	84
4.9.3. Indicadores de Rentabilidad.	87
4.9.4. Indicadores de Endeudamiento.....	89
4.9.5. Indicadores de “Leverage” o Apalancamiento.	93
4.10. Análisis de los Estados Financieros del Año 2014.....	94

4.10.1. Razones de Liquidez.....	94
4.10.2. Administradores de Activos o Indicadores de Actividad.	95
4.10.3. Indicadores de Rentabilidad.	98
4.10.4. Indicadores de Endeudamiento.....	100
4.10.5. Indicadores de “Leverage” o Apalancamiento.	103
Capítulo 5. Conclusiones.....	105
5.1. Propuesta de Reestructuración Administrativa.....	106
5.2. Dirección Administrativa y Financiera.....	107
5.2.1. Objetivos Específicos de la Dirección Administrativa y Financiera.....	108
5.2.2. Estructura y Divisiones de la Dirección Administrativa y Financiera.	109
5.3. Indicadores de Gestión.	111
5.4. Recomendaciones Financieras.....	114
5.5. Limitaciones de la Investigación.	116
Referencias.	118
Apéndice A. Actividades del Área de Producción.	123
Apéndice B. Descripción de Procesos.....	124

Índice de Tablas

Tabla 1. Relación entre la teoría y los problemas de la organización	13
Tabla 2. Clasificación de las empresas mexicanas	18
Tabla 3. Estructura del informe financiero	49
Tabla 4. Conformación del capital accionario de la empresa.	65
Tabla 5. Matriz de cadena de valor.....	69
Tabla 6. Matriz POAM –Perfil de oportunidades y amenazas del entorno.....	72
Tabla 7. Matriz PCI(perfil de capacidad interna) en el área administrativa y financiera.....	72
Tabla 8. Matriz FODA.....	74
Tabla 9. Matriz de vulnerabilidad.....	75
Tabla 10. Estrategias derivadas del análisis de vulnerabilidad	77
Tabla 11. Balance general 2013.....	79
Tabla 12. Balance general 2014.....	80
Tabla 13. Estados de resultados 2013 y 2014.....	81
Tabla 14. Flujo de efectivo 2013 y 2014.....	82
Tabla 15. Análisis comparativo de las razones financieras de la empresa (años 2013 y 2014).....	104
Tabla 16. Ficha técnica de los indicadores de gestión.....	112

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama actual de la empresa	66
Figura 2. Cadena de valor	68
Figura 3. Calificación general de las actividades de la Cadena de valor	71
Figura 4. Matriz de vulnerabilidad	76
Figura 5. Estructura formal propuesta para la empresa	107

Resumen

Este trabajo realiza un diagnóstico para el área administrativa y financiera de una pequeña empresa de la industria metal mecánica en la ciudad de San Luis Potosí. La auditoría administrativa y el diagnóstico financiero constituyen herramientas estratégicas para la organización, dado que le permiten identificar las fortalezas y debilidades dentro de la empresa, así como identificar posibles oportunidades y amenazas que pudieran aprovechar y/o mitigar. En México, más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas, las cuales contribuyen en gran medida a la generación de empleos y el crecimiento económico. Sin embargo, estas empresas presentan una alta tasa de mortalidad debido a la ausencia de controles administrativos y planeación estratégica y financiera.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis administrativo y financiero en una empresa que presenta problemas de control, ausencia de procesos y un alto endeudamiento. Además se desarrolla una propuesta de reestructuración tanto para el área administrativa como para la financiera con el objetivo de hacer más eficientes sus procesos y recuperar la rentabilidad de la misma. Nuestro trabajo se centra en los siguientes objetivos: 1) describir la estructura actual de la empresa realizando un diagnóstico de las condiciones actuales para identificar las oportunidades de mejora, y 2) desarrollar la propuesta de reestructuración y planeación financiera para la empresa, las cuales le permitirán operar de forma eficiente e incrementar la rentabilidad financiera.

Se realizó un estudio de caso a nivel exploratorio y descriptivo sustentado con fuentes primarias, entrevistas con los socios fundadores de la empresa y la creación de grupos de trabajo formales. Los integrantes que participaron fueron los directivos de los diferentes departamentos que conforman la empresa. Además de adoptar diferentes perspectivas teóricas como la teoría de la administración, diseño organizacional, administración estratégica y herramientas de análisis financiero.

El diagnóstico de la empresa se realizó utilizando herramientas administrativas como la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el método DELPHI (método de expertos), la

cadena de valor y el análisis de vulnerabilidad. Los resultados arrojaron que dentro de las mejoras de procesos, un proceso crítico a mejorar es el área administrativa y financiera, en la cual se identificaron debilidades en la estructura y procesos administrativos que pueden ser transformadas en oportunidades de mejora y crecimiento, por lo cual se presenta la propuesta de reestructuración en la empresa bajo análisis. Las principales conclusiones de los resultados es la necesaria modificación de la estructura actual del organigrama, en donde se establezca la dirección de administración y finanzas que interactuará a través de las cuatro gerencias como son la de producción, la gerencia de ventas, la gerencia de contabilidad y la gerencia de compras y aprovisionamiento. A su vez, cada área creará los manuales departamentales y los indicadores de gestión de sus áreas de apoyo. También se realizó el análisis financiero de la empresa para identificar áreas de oportunidad en el uso óptimo de los recursos. Se identificó que la empresa está altamente endeudada y tiene poca liquidez lo que le ha impedido crecer e incrementar su rentabilidad. Ello nos llevó a sugerir al dueño de la empresa, revisar la estructura de capital reduciendo su deuda, ya que actualmente se tiene un alto costo por concepto de intereses.

Capítulo 1. Introducción

1.1. Antecedentes.

A medida que crece la complejidad de las actividades de una empresa, derivada de fenómenos tales como la expansión, la concentración, la competencia, el progreso técnico, la tributación, la elevación de costos y la escasez de personal calificado, se hace necesario adaptar los procesos empleados en la administración, replantear su estructura organizacional para que se adapte a los cambios actuales y que cada vez se generan con mayor rapidez. Tomando en cuenta que todo cambio implica aspectos de recursos humanos, de cultura organizacional y financieros, y que ningún cambio tecnológico y de métodos dará resultado si el recurso humano no desarrolla las capacidades necesarias para llevarlo a cabo.

Por lo tanto, los esfuerzos de la empresa deben estar encaminados a defenderse de una serie de problemas que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), tales como son mercados agresivos y demandantes, productos crediticios o financiamientos, en el manejo de tecnologías o uso de tecnologías rezagadas, falta de experiencia y/o conocimiento en el ramo, así como de experiencia administrativa en desaprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, escaso o nulo uso de medios publicitarios, fraudes por falta de control administrativo o financiero, nula planeación estratégica, baja rentabilidad, entre otros.

Pero, ¿qué hacer para poder evitar estos paradigmas en las empresas? La respuesta podría estar basada en un diagnóstico empresarial y financiero, el cual se sustenta en la auditoría administrativa. Sin embargo, es un proceso que requiere tiempo, conocimientos y objetividad, el cual a través de un proceso podría cambiar de forma gradual la situación del negocio,

permitiendo escalar obstáculos durante el ciclo de vida de una empresa, alcanzando competitividad en el mercado.

El diagnóstico empresarial y auditoría administrativa constituyen herramientas indispensables para las PYMES para hacer frente al entorno complejo y actual al que se enfrentan las organizaciones. El “Diagnostico Empresarial” no es un concepto nuevo, nace en 1933, cuando Urwick (1943) hizo mención de la importancia de los controles para estimular productividad de las empresas. De acuerdo con Franklin (2007), en 1935 se sentaron las bases de lo que ahora se denomina Auditoría Administrativa, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”. De acuerdo con el citado autor la auditoría administrativa “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Por su parte, Koontz y O'Donnell (1955), proponen la auto-auditoría, la cual constituye una técnica de control del desempeño total, destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para lograr estos objetivos”. Para Valdez (2003), el diagnóstico empresarial “es una herramienta poderosa que dirige, evalúa y garantiza la vida de una empresa o negocio, como un modelo que da la pauta para la medición de las empresas con el fin de asegurar un tiempo de vida largo, mediante la aplicación de un método a corto plazo”. En la misma línea, Fernández (1982), sostiene que “la auditoria administrativa constituye un análisis comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, un sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en

cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Por otra parte, Montaña (2004), define a la auditoría administrativa como un análisis detallado, metódico e integral que se realiza por parte de un profesional de la administración sobre la gestión de una organización, aplicando diferentes procedimientos y herramientas con el objetivo de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación a los objetivos establecidos.

Por su parte, el análisis financiero se refiere a una técnica de análisis que se centra en estudiar a profundidad los estados financieros y que se lleva a cabo con el cálculo de diferentes índices de propósito específico, como son la obtención de diferentes indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, lo cual permite comparar la situación de la empresa, tomando como referencia al sector al que pertenece, o bien obtener un resultado comparativo con periodos anteriores (Restrepo y Vanegas, 2009). Para Nava y Marbelis (2009), el análisis o diagnóstico financiero es una herramienta muy efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un periodo específico, comparando a su vez con los resultados de otras empresas del mismo sector y con características similares. Su importancia reside en que esta herramienta permite identificar los aspectos financieros y condiciones bajo las cuales opera la empresa, en aspectos relacionados a su liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones de las organizaciones.

Como conclusión a lo comentado en los párrafos anteriores sugerir que tanto la auditoría administrativa como el análisis financiero constituyen herramientas fundamentales para impulsar el crecimiento de las PYMES, toda vez que permiten evaluar y detectar su situación presente de forma parcial o total y poder establecer estrategias de mejora e implementarlas

para subsanar deficiencias, superar obstáculos y generar cohesión entre las áreas, con el fin de obtener mejores resultados en las empresas prologando su vida competitiva en el mercado. La importancia de la aplicación adecuada de la auditoría administrativa y el análisis financiero en las PYMES reside en la capacidad y habilidades que posea la persona que los lleve a cabo, que permita obtener los mejores resultados y buscar la competitividad de las empresas para mantenerse y/o crecer en los mercados actuales. Por su parte, el objetivo de estas herramientas es sensibilizar a los empresarios de la importancia de su implementación, pues es bien conocido que se percibe como un gasto innecesario, cuando en realidad es una inversión para buscar la competitividad de sus empresas por un largo plazo dentro del mercado. En este contexto, es indispensable que en el proceso de diagnóstico empresarial (administrativo y financiero), se cuente con información verídica, concreta y relevante para realizar un análisis objetivo de la situación y poder encontrar las soluciones más acertadas. Finalmente, las propuestas derivadas de esta evaluación tienen que ser implementadas sin escatimar recursos necesarios para un mejor resultado, y establecer un estricto seguimiento para verificar las correcciones alcanzadas y evitar recurrencias.

1.2. Problemática.

La empresa bajo análisis en el presente estudio pertenece al ramo de la industria metal mecánica y se encuentra localizada en la ciudad de San Luis Potosí. Esta empresa cuenta con una estructura formal que no es aplicada en forma adecuada y que deriva en desconocimiento o confusión en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros, resultando en una administración ineficiente de recursos y procesos dentro de la organización, lo cual ha impactado negativamente en el rendimiento financiero de la empresa en los últimos dos años. Todo ello le ha restado competitividad en el mercado, siendo indispensable mejorar

la gestión de sus recursos financieros de forma adecuada y de acuerdo a los objetivos establecidos por los dueños del negocio.

1.3. Preguntas de Investigación.

Derivado de la problemática planteada anteriormente las preguntas clave para desarrollar el diagnóstico y la propuesta son:

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en el área administrativa de la empresa bajo estudio?
2. ¿Cuáles son los factores que han generado una ausencia de control administrativo?
3. ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa?
4. ¿Qué estrategias deberá seguir la empresa para hacer más eficientes sus procesos administrativos e mejorar su situación financiera?

1.4. Objetivos de Investigación.

1.4.1. Objetivo general.

El objetivo general de este estudio es llevar a cabo un diagnóstico administrativo y financiero de la empresa bajo estudio para diseñar una propuesta de reestructuración administrativa y estrategias financieras que le permitan mejorar sus procesos e indicadores financieros.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Analizar la estructura organizacional actual del área administrativa.
- Realizar un diagnóstico FODA para el área administrativa.
- Realizar un análisis financiero de la empresa a través del cálculo de indicadores financieros.

- Proponer estrategias administrativas y financieras con el objetivo de fortalecer el área administrativa y mejorar la situación financiera del negocio.

1.5. Justificación.

La aportación de las PYMES al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleos en el país, devela la importancia de llevar a cabo investigación de estas empresas. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI (2005), en México existen alrededor de 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del PIB y 72% del empleo en el país (Pro México, 2015). Es decir, las PYMES integran un eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento de nuestro país, lo cual requiere la atención a una correcta estructura y organización de éstas para facilitar su permanencia e impulsar su competitividad en los mercados globales.

Por otro lado, las PYMES presentan altas tasas de mortandad, ya que solamente 2 de cada 10 nuevas PYMES pueden mantenerse en el mercado más de una década y esto se debe aparentemente a una mala gestión administrativa. Aunque se reconoce que la escasez de capital es un problema importante, es la mala administración de los recursos humanos y financieros, ya que no se cuenta con registros que permitan determinar a tiempo los descontrolados financieros y operativos en la empresa y llevar a cabo medidas correctivas o preventivas. Por otro lado hay una ausencia en el uso de herramientas de análisis financiero, lo cual incide en la ejecución de malas inversiones, una falta de planeación y de capacitación de los tomadores de decisiones son los factores más importantes detectados.

La empresa bajo análisis pasa por un periodo de contracción de su actividad económica, denominador común de la industria mexicana debido a la crisis económica actual; aunado a la falta de capacitación y directrices en la organización y falta de un sistema ordenado de

expansión. Es por ello, que se requiere de un estudio y reorganización en general para poder afrontar los retos que el mercado le impone y no desaparezca. En este sentido el realizar un diagnóstico administrativo y financiero y proponer estrategias que apoyarán a la empresa a desarrollar efectivamente sus procesos y funciones, garantizarán su continuidad en el mercado, alcanzado los objetivos financieros.

Por un lado, la auditoría administrativa es indispensable para las pymes, ya que les permite alcanzar procesos más eficientes y poner en marcha planes para lograrlo. Es de gran interés detectar las deficiencias que pudieran darse en un negocio. Entre los beneficios que puede obtener una PYME al llevar a cabo una auditoría administrativa, podemos mencionar: 1) facilita la detección de los problemas de gestión, 2) permite realizar un seguimiento de los factores administrativos, productivos y organizativos más débiles, 3) permite conocer las acciones a desempeñar para mejorar su rentabilidad, y 4) ayuda a implantar políticas encaminadas a conseguir los objetivos organizacionales.

El llevar a cabo un diagnóstico administrativo en la empresa bajo análisis implica revisar todos sus métodos para detectar en qué se está fallando y cómo pueden mejorarse los rendimientos del negocio a todos los niveles. Por su parte el análisis financiero, complementa al administrativo, dado que nos permitirá identificar las estrategias que la empresa deberá seguir para incrementar su rentabilidad, la cual constituye un factor esencial para la supervivencia de la empresa en el largo plazo, lo cual incide a su vez en el crecimiento interno necesario para mantener y consolidar la posición competitiva de la organización.

1.6. Delimitación del Objeto de Estudio.

El estudio se centra en una pequeña empresa del sector metal-mecánico en la ciudad de San Luis Potosí, la cual se analiza en el periodo comprendido en los años 2013 y 2014, particularmente en el área administrativa y financiera de la empresa.

1.7. Metodología de la Investigación.

Es un estudio de caso ya que se centra en una sola empresa. El estudio de caso es una investigación documental, empírica y no experimental, y constituye una herramienta valiosa de investigación, ya que su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas que interviene en el mismo. Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es que se hace a través de un conjunto de pasos, como son obtener documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación de los participantes, así como verificación de las instalaciones maquinaria y equipo. La investigación tiene un enfoque mixto, ya que se aplicará un cuestionario integrado por preguntas cerradas y también se realizarán entrevistas con los funcionarios del negocio. Además tiene el elemento cuantitativo al realizar un análisis financiero, el cual se basa en el cálculo de razones financieras, haciendo uso de los estados financieros de la empresa. Las etapas de investigación en las que se basa el proyecto son las siguientes:

- A) Analizar y diagnosticar el sistema administrativo de la empresa para que, de ser necesario, se adecuen los procesos que se llevan a cabo en él y proponer mejoras.
- B) Analizar la situación financiera de la empresa a través de un estudio de razones financieras.

- C) Desarrollar una propuesta de mejora administrativa para la empresa que incluye una propuesta de una estructura formal y el establecimiento del manual de organización y los procesos definidos para el área administrativa.
- D) Identificar las estrategias financieras que deberá seguir la empresa para incrementar su rentabilidad y reducir la deuda.

1.8. Hipótesis o Supuestos.

De acuerdo a la entrevista inicial con el administrador general, la empresa adolece de problemas de flujo de información hacia la administración, lo cual impacta negativamente en el uso eficiente de los recursos y la rentabilidad de la empresa. Además de no contar con un manual de organización y procedimientos administrativos. Por su parte, esto le ha generado una pérdida de rentabilidad en los últimos dos años, lo cual pone en riesgo su permanencia en el mercado. En base a lo expuesto, el presente estudio establece los siguientes supuestos:

-La ausencia de una estructura formal organizacional y de procesos y procedimientos adecuados para la función administrativa han impactado negativamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa.

-La propuesta de mejora en el área administrativa y la identificación de estrategias financieras, incidirán favorablemente en la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes Teóricos.

Al hacer una revisión de las diversas teorías administrativas, encontramos a Fayol, uno de los pioneros de la teoría clásica de la administración. El modelo burocrático de Weber quien sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa; desde el énfasis de la teoría organizacional y la administración por objetivos (APO), el cual fue descrito por primera vez por Drucker. Las herramientas administrativas modernas como la “Cadena de Valor”, propuestas por Porter (1998) y el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA) utilizadas por autores como Thompson & Strikland (1998) y David (1997), son técnicas sencillas basadas en análisis simples y lógicos, que permiten realizar un diagnóstico actual de la empresa, y proporcionan información necesaria para la implantación de acciones de mejora dentro de la empresa. Las anteriores teorías y herramientas administrativas modernas, proporcionaran los cimientos para la propuesta de la reestructuración administrativa de la empresa.

Dentro de estas teorías se encuentra la de Fayol, quien desde el enfoque de la teoría organizacional definió las funciones básicas de la empresa. El concepto de administración integrado por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y los principios universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa; Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios (Chiavenato, 2006).

También se encontró la teoría organizacional, la cual es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan y se ven afectadas por el ambiente en que operan (Gareth, 2008). Es importante destacar los modelos de estructura organizacional, en los cuales se hace referencia a la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, el diseño de la estructura organizacional. Cuenta con seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización (Robbins, 2000).

El principal propósito de la estructura organizacional es el control, de forma que las personas coordinen sus acciones para lograr sus objetivos organizacionales y supervisar los medios que utilizan para motivar a las personas a lograr esos objetivos. Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera (Gareth, 2008). Un modelo a destacar es el modelo estructural por procesos, en el cual, la organización y la gestión por procesos, aparecen como una de las alternativas para responder a los desafíos de los nuevos mercados. Este modelo organizacional se fundamenta entonces en niveles participativos más que impositivos, en la dinámica moderna que involucra a las personas, se trabaja más por el resultado que por tareas, y así se le dará un sentido al trabajo con un alto valor agregado.

Estructurar por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo en una unidad mínima de la tarea. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se defina la función del área como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por los cargos (Chiavenato, 2006). Por su parte, la administración por objetivos no es un concepto nuevo, fue descrito por primera vez por

Drucker en la década de los años 40, su atractivo está en su énfasis por convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para los miembros en lo individual (Gareth, 2008).

La administración por objetivos se describe como un sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de lograr objetivos organizacionales específicos o estándares de desempeño y cumplir con los presupuestos de operación (Gareth, 2008).

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio, la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo. Como actividades primarias se consideran: la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción), la logística de salida (distribución), la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas. La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa no solamente depende de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos, y en poner más énfasis en la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación.

Por su parte, el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Thompson & Strikland, 1998).

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997), es decir, Estrategias FO, Estrategias DO, Estrategias FA y Estrategias DA.

Una estructura organizacional adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diversifican, la estructura organizacional debe evolucionar de la misma manera (Gareth, 2008). La tabla 1 muestra la relación entre teoría, estructura, cultura, diseño y cambio organizacional en la que estará basado nuestro estudio.

Tabla 1. Relación entre la teoría y los problemas de la organización

Teoría Organizacional		
Análisis del funcionamiento del área administrativa en la empresa bajo estudio		
Estructura organizacional	Diseño y cambio organizacional	Cultura organizacional
-El área administrativa no está integrada con los procesos estratégicos de la empresa. -Los puestos del área administrativa no están integrados formalmente a una estructura organizacional.	Diseño de la estructura del área administrativa. -Implementación de indicadores del área administrativa. -Levantamiento de los manuales y perfiles de cargos. -Diseño de matriz de competencias.	-Trato de los superiores hacia los trabajadores (respeto), justicia, equidad, honestidad con los trabajadores, no existe compromiso, sentido de pertenencia. -Las funciones, responsabilidades y cargas de trabajo no son equitativas.

Fuente: Gareth (2008).

2.2. Concepto de Empresa.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad, en la que, a través de la administración del capital y del trabajo, se logra satisfacer esas necesidades. Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, estrategias, objetivos, tácticas y políticas de actuación (Hernández y Rodríguez, 2006).

Toda empresa requiere de un capital inicial, en aquéllas con fines de lucro, lo colocan los socios, ya sea de manera directa o por medio de la compra de acciones en las sociedades anónimas. Por lo mismo las empresas son las que proveen de bienes para el consumo masivo y otras proveedoras de servicios. Para que una empresa tenga ganancias debe contar con una buena administración que se encargue de calcular sus costos y añadir un porcentaje al precio final para que de esa manera tenga ganancias. No se obtendrá nada si tiene un costo productivo muy alto que repercute en el precio final más alto que la competencia por lo que gran parte del mercado no comprara sus productos; por lo que la empresa tendrá perdida. Lo mismo ocurre si tiene una administración defectuosa por lo que terminará por cerrar. Por otra parte tenemos a las empresas u organizaciones sin fines de lucro, gran parte de la gestión de aquellas organizaciones es idéntica a la de cualquier empresa, solo que no buscan ganancias.

2.3. Objetivos de una Empresa.

La respuesta generalizada y tradicional a la pregunta sobre el fin o el objetivo principal de una empresa es la maximización del beneficio, la satisfacción y conservación del cliente. Por

otra parte, a la hora de definir el beneficio, se le asocia con una de sus medidas específicas referida a la cuenta de pérdidas y ganancias y a las razones de rentabilidad vinculadas a determinadas situaciones patrimoniales o flujo de renta.

De acuerdo a Hernández y Rodríguez (2006), los objetivos principales de una empresa pueden clasificarse en dos grupos:

1) Objetivo primario que constituye la meta principal de la organización y que no puede ser otro que el de la propia supervivencia y desarrollo de ésta. Por otra parte, siendo la empresa un medio, una forma social destinada a proporcionar ganancias a los individuos, este objetivo primario solo se logrará a medida en que se obtengan los secundarios. El objetivo primario de la empresa en su propia supervivencia, desarrollo y obtención exige crecimiento y transformación. Tomando en cuenta que la empresa sigue un ciclo vital similar al de sus productos o mercados, nacimiento, crecimiento, madurez y declive. El periodo de madurez, cuya duración es variable, termina bien con una transformación profunda o bien con la disolución de la organización.

2) Objetivos secundarios que se refieren a las metas o fines particulares de los distintos grupos de interés que la constituyen. Existiendo aquélla por voluntad de los individuos que forman dichos grupos, y como un medio para que ellos alcancen sus propios objetivos, la obtención de éstos convierte a la empresa en un medio útil, un bien, que será conveniente preservar y utilizar. Su no obtención, por el contrario, la priva de sentido, señalándola como un medio económico ineficaz.

Así pues, y solo en la medida en que se cumplan los objetivos secundarios, la empresa se convierte en un bien a conservar y surge el objetivo primario: la supervivencia de la

organización como una forma de relación mutuamente beneficiosa entre los grupos de interés.

En este sentido, los objetivos secundarios de la empresa son:

-Satisfacer al accionista, que desea una conveniente tasa de retorno a su inversión. Los fines últimos de los accionistas pueden ser múltiples, pero el fin económico inmediato es la obtención de beneficio en la remuneración del factor productivo que aportan, es decir, del capital. La existencia de la empresa exige, entonces, la remuneración conveniente del factor productivo que denominamos capital.

-Satisfacer al empleado, que busca la seguridad de una renta salarial y una organización en la que desarrollarse profesionalmente. Entendemos por empleado tanto al personal de base como al directivo profesional. Todos ellos desean, principalmente, un beneficio privado que derive de su prestación laboral. La segunda condición de supervivencia es, entonces, la correcta remuneración y posibilidad de desarrollo del factor trabajo.

-Satisfacer al proveedor que crece y prospera en la medida en que lo hace la empresa cliente. La existencia del proveedor permite a la empresa concentrarse en aquellas actividades de su hilera sectorial en las que es más competitiva, es decir, posibilita la especialización en la que se fundamenta la eficiencia de nuestro negocio.

-Satisfacer a la sociedad consumidora (mercado) que busca cada vez un mayor valor neto en el producto (más calidad por menos precio).

Puesto que los propietarios de la empresa son los individuos que han aportado el capital básico para su creación y quienes soportan los riesgos asociados al desempeño, lógicamente la empresa tendrá que ser administrada directamente para su beneficio aun así están fijados ciertos límites o restricciones sobre la libertad que debe buscar la empresa ante los intereses del propietario o accionistas, con lo cual la empresa deberá centrarse en:

- ✓ Producir bienes y servicios
- ✓ Obtener beneficios
- ✓ Lograr la supervivencia
- ✓ Mantener el crecimiento
- ✓ Ser rentable

2.4. Clasificación de las Empresas.

En el mundo existe una diversidad de criterios para definir y clasificar a las empresas, de acuerdo a las necesidades propias de cada o de los objetivos que persigan (Saavedra y Hernández, 2008). Es decir, en cada país, tomando en cuenta su entorno y factores se pueden adoptar determinadas clasificaciones. De acuerdo con Garza (2000), Tunal (2003) y Zevallos (2003), las variables bajo los cuales se pueden clasificar las empresas son:

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción
- k) Orientación de mercados.

l) El valor del capital invertido.

m) El consumo de energía.

Las empresas en México se clasifican de acuerdo al sector industrial y en subsectores. De acuerdo a la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) del INEGI (2005), las empresas se clasifican en: Productos alimenticios, bebidas y tabaco (alimentos); Textiles, prendas de vestir, e industria del cuero (textiles); Industria de la madera incluyendo muebles (madera); Papel y productos de papel, imprenta y editoriales (papel); Sustancias químicas, productos derivados del petróleo y carbón, de hule y plástico (químicos); Productos minerales no metálicos (minerales) y, Productos metálicos, maquinaria y equipo, instrumentos quirúrgicos y de precisión (metálicos).

En el caso del tamaño de empresa, México se rige por la clasificación emitida por el Diario Oficial de la Federación (DOF) de 2009, la cual se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de empresas mexicanas

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

2.5. La Importancia de las PYMES.

Las PYMES tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

2.5.1. Contexto de las PYMES a Nivel Mundial.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. En diferentes investigaciones empíricas, las PYMES han sido señaladas como uno de los principales participantes del crecimiento económico así como de la creación de empleos de un país.

- Las pymes dominan los negocios a escala mundial.
- Aproximadamente el 95% de las empresas en todo el mundo son pymes
- Japón tiene el porcentaje más alto de pymes de todos los países industrializados, que representan más del 99% del total de empresas, y emplean al 70% del total de los trabajadores.
- En la UE, las pymes representan el 99.8% de todas las empresas y emplean al 67% del total de los trabajadores
- En EE.UU., las pymes representan el 99.7% de todas las empresas y emplean aproximadamente al 60% de los trabajadores en los sectores privados

De acuerdo con Hernández y Bruch (1983) citados por Dart y Sarkar (1990) en los países como Alemania, el 98% de todas las empresas industriales son PYMES con 500 trabajadores

o menos, y producen casi el 33% del volumen de negocio industrial, igualmente en Italia, Suecia, Japón, Indonesia y en Malasia las PYMES contribuyen en promedio con un 90% del total de empleos.

Por su parte, la Conferencia de Industrias Británicas señala que en los países industrializados, entre el 60 y 80 % del total de establecimientos corresponden a las PYMES, cifra que se incrementa cada día (Cota, 1996). Otros autores como Wijewardena y Cooray (1995) señalan que, a nivel mundial, el 90% del total de las empresas son PYMES, también que el 95% del total de las unidades económicas tenían menos de 10 personas ocupadas, 3.9% ocupaban de 11 a 50 personas; 0.9% tenían entre 51 y 250 personas y 0.2% ocupaban 251.

En Estados Unidos y Canadá las PYMES constituyen el 97% de todos los negocios; emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del producto interno bruto (Ibrahim y Goodwin, 1986). Leebaert (2006) reporta que las PYMES de Estados Unidos representan un 99.7 % de todos los empleadores en Estados Unidos. El porcentaje de las PYMES son parte esencial de la planta productiva nacional y de la economía.

Otros datos que impactan a la situación actual de las PYMES son que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años (Grabinsky, 1994), siendo un índice de mortalidad muy alto. ¿Cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi (99% sector manufacturero) totalmente formado por PYMES? Esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas; así como la desaparición de la mayor parte de las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años. En México de acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), los trabajadores registrados en los tres últimos años muestran que en 2010 se contaba con 1'263,487, en 2011 con 1'308,282 y hasta octubre del 2012, 1'349,654, y de acuerdo con el

dato de que las PYMES son el 95.2% del universo de unidades económicas que da ocupación a la mayoría de los trabajadores de las nuevas empresas creadas por año. El problema de esta expansión empresarial ha sido que la mayor parte de estos negocios se trata de iniciativas de autoempleo, de sobrevivencia precaria. En el caso mexicano, la empresa manufacturera tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más. Sin embargo el sector de las PYMES ha mostrado resultados más positivos en los últimos años.

El problema de la falta de competitividad que lleva a la desaparición de las PYMES en México, se agudiza más con la apertura económica y el Tratado de Libre Comercio (TLC) que empieza a darse desde el año de 1982 hasta la época actual. El mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las PYMES un posicionamiento en un nicho específico, sino que hoy deben competir con los productos venidos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos.

La competitividad en México no precisamente ha aumentado con el TLCAN y los supuestos beneficios que trae éste a México permitiéndole ingresar a otros mercados, ya que son pocas las empresas que han logrado ser competitivas, expandirse y obtener un efecto positivo en su economía. Muchas otras, por el contrario, están estancadas en el mercado doméstico y se ven afectadas por la fuerte competencia de productos extranjeros en su territorio. Las PYMES son empresas que cuentan con una alta participación en el mercado local pero con un número limitado de trabajadores y de ingresos. El TLCAN es un factor importante para la competitividad de las PYMES en México, trae consigo ventajas y desventajas para las mismas. Este acuerdo debería traer muchos beneficios para las PYMES ya que facilita las exportaciones hacia Estados Unidos y Canadá, libres de aranceles y cuotas,

lo que hace pensar que las lleva a competir en estos grandes mercados. Aunque en ocasiones ha pasado exactamente lo contrario, ya que muchas de las PYMES en México han visto amenazado su crecimiento e incluso su permanencia en el mercado local por empresas extranjeras que han llegado a establecerse en este territorio. Los pequeños y medianos empresarios deben conocer de qué manera pueden aprovechar los beneficios del TLCAN ya que la expansión de las PYMES en otros mercados ofrece oportunidades de crecimiento y creación de empleos.

En este marco de globalización, las PYMES deben ser consideradas organizaciones pequeñas, con rasgos sociales, o de una naturaleza familiar, que tiene como objetivo económico sostenerse en el mercado, con el fin social de mantener y dar prosperidad a la familia. Diversos analistas sostienen que la responsabilidad social no es exclusiva de organizaciones de determinado tamaño o características, ya que, como sucede con cualquier legislación fiscal o ecológica, todas las empresas sin importar su tamaño tienen que cumplirlas y lo mismo sucede con los diversos modelos de gestión empresarial. El célebre pensador Peter Drucker nunca hizo una distinción entre empresas grandes y pequeñas en sus análisis y reflexiones sobre el llamado “Management”, aunque si distinguió la manera de operar según el perfil en las dimensiones de las organizaciones. Además, como lo señala Kliksberg (2014), las PYMES practican naturalmente dimensiones básicas de la responsabilidad social corporativa (RSC). Por ejemplo, cuidan especialmente a su personal, y en muchos casos una parte del mismo son miembros de su propia familia. Saben, además que tienen que asegurarle una vida digna y respetan los equilibrios familia-empresa, porque están muy vinculadas a los acontecimientos familiares de su personal.

Un elemento adicional, e igualmente importante es que las PYMES tienen mayor posibilidad de realizar cambios, de ser flexibles y reinventarse más rápido, adaptándose con mayor facilidad a las demandas de la sociedad donde opera.

2.5.1.1. A nivel México.

En el caso de México, aunque no hay una cifra exacta del porcentaje de negocios familiares, el Instituto Tecnológico de Monterrey estima que el 85 por ciento de las empresas son administradas por sus dueños y familiares, mientras que el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) considera que el 98 por ciento es de familiares; caracterizadas por tener una identidad colectiva que se manifiesta en interdependencia, solidaridad y cooperación.

Como un aspecto clave de la responsabilidad social, a lo anterior puede sumarse el que la mayoría de las empresas, y sobre todo las más pequeñas, siempre han estado cerca de su comunidad e intentando ser buenos miembros de ella. Se considera que son capaces de gestionar, con gran habilidad, las relaciones con los vecinos, autoridades y diversos grupos, ya que son una parte integral y visible de la colectividad en la que actúan.

En México la mayor parte de las empresas son micro, pequeñas, y medianas; esto nos da una idea de la importancia que estas tienen en la generación de empleos; lo preocupante es que la mayoría de estas empresas no cuentan con departamentos especializados que se encarguen de administrar las diferentes áreas con las que cuenta la organización, la tecnología, el área de finanzas y el área encargada de recursos humanos en las pymes, se encuentran generalmente controladas por unas cuantas personas que realizan todas las actividades sin tener un conocimiento técnico de las mismas

Otro punto en contra, es que no cuentan con los recursos necesarios para mejorar cada una de estas áreas y en mucho de los casos, tampoco con el interés para impulsar el desarrollo de las mismas. Según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI, (2009) la contribución de las PYMES a la actividad económica de México se da principalmente en términos de:

- 1) En el ámbito del empleo las PYMES generan 6 de cada diez empleos; como ya lo apuntamos anteriormente según datos de la población asalariada en México superó los 3'921, millones trabajadores registrados en el IMSS.
- 2) Contribuyen al desarrollo regional, en todas las actividades productivas. Las PYMES se encuentran localizadas en casi todo el territorio nacional. Entre los Estados con mayor participación se encuentran Jalisco (7.1%), Veracruz (6.1%), Puebla (5.5%) y Guanajuato (5.0%).
- 3) Participan en el comercio internacional de México, además de apuntar hacia un mercado local y regional. En el 2001, las exportaciones totales de México alcanzaron casi los 160 mil millones de dólares y el 95 por ciento de los exportadores mexicanos fueron PYMES.

Su importancia se incrementa aún más al considerar que las PYMES son numerosas, ya que, de acuerdo con datos del INEGI, en México existen cinco millones 144 mil 56 unidades económicas en las que se emplean 27 millones 727 mil 406 personas en las actividades de industria manufacturera, comercio, servicios no financieros, entre otros.

Durante la presentación de los resultados, el titular del INEGI resaltó que las mujeres representan el 42.5% del personal ocupado, en tanto los hombres son el 57.5 por ciento. Los estados que más mujeres emplean son Tlaxcala con el 47%; Oaxaca con 46.9%; Morelos con 46.7%, y Michoacán con 46 por ciento.

Respecto al empleo, las entidades que superan el millón de empleados son Distrito Federal con cuatro millones 140 mil; Estado de México con dos millones 620 mil; Jalisco con un millón 870 mil; Veracruz con un millón 490 mil; Nuevo León con un millón 460 mil, y Guanajuato con un millón 200 mil personas.

Las actividades económicas se agrupan de la siguiente manera: 47.1 % en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9 por ciento. Con respecto al personal ocupado en actividades industriales (manufacturas, minería, construcción, electricidad, gas y agua) destacan los estados de Chihuahua con 40.6%, Baja California con 37.6%, Coahuila con 34%, Tamaulipas con 33.5% y Querétaro con 30.4 por ciento.

En cuanto el universo de unidades económicas en México el 95.2% son microempresas que ocupan al 45.6% de todo el personal, en tanto que pequeñas empresas son 4.3% y emplean al 23.8%; las medianas empresas son el 0.3% y ocupan al 9.1% del personal disponible, y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5 por ciento de las personas reportadas.

2.5.1.2. A nivel San Luis Potosí.

En San Luis Potosí (SLP) las Pymes corresponden aproximadamente a un 38% del total de las empresas. El tamaño de la industria en SLP y su productividad son limitados en comparación con el resto del país. Así, el sector agropecuario aporta sólo 1.5% al PIB nacional del sector, mientras que la minería aporta únicamente 0.5% al PIB nacional del sector y la industria manufacturera ubicada en SLP, sólo genera 1.2% del PIB nacional del sector.

De acuerdo al INEGI, las unidades económicas en el Estado se agrupan de la siguiente manera: 49.6% en el comercio, 38.1% en servicios, 10.2% en la industria manufacturera y el resto de las actividades, representan el 2.1%.

De acuerdo a los últimos censos económicos levantados por el INEGI en San Luis Potosí, existen 79,211 unidades productivas en las que se emplea a 388,868 personas. Esto coloca a nuestra entidad en el lugar décimo noveno a nivel nacional en las actividades cubiertas por los censos, que abarcan lo referente a la industria manufacturera, el comercio y los servicios no financieros, entre otros. Por otro lado, los municipios que cuentan con el mayor número de unidades económicas en los sectores mencionados son San Luis Potosí con 34,802; Ciudad Valles y Soledad de Graciano Sánchez, con poco más de 6,00 cada uno; Matehuala registra 4,200 y Rioverde, 3,582 unidades económicas.

Los municipios que más mujeres emplean son los de Villa de Ramos, con 59.8%; Alaquines, con 57.7%; Real de Catorce con 55.6%; Tierra Nueva con 55.4% y Rayón 55.1%. Respecto al empleo, los municipios que cuentan con mayor número de personal ocupado son San Luis Potosí, con 239,000 personas; Ciudad Valles con aproximadamente 27,000; Soledad de Graciano Sánchez con caso 25,000; Matehuala, con poco más de 18,000 y Rioverde, con alrededor de 12,000 personas ocupadas.

En relación al número de personas ocupadas en las actividades industriales (manufactureras, minería, construcción, electricidad, gas y agua), destacan los municipios de la capital con 69.8%, Matehuala, con el 4.9%; Soledad de Graciano Sánchez, con el 4.8%; Ciudad Valles, con 4% y Rioverde, con el 1%.

Por otro lado, a excepción de la ciudad capital, San Luis Potosí no cuenta con grandes ciudades, y a nivel de desarrollo económico, algunos de sus municipios están en la lista de los

de mayor marginación en el país. Aun cuando las empresas pequeñas hacen alarde al crecimiento más alto, en términos de porcentajes muchas de ellas, y sobre todo las de nueva creación, no han logrado un total desarrollo.

2.6. El Aspecto Financiero de una Empresa.

Las características particulares de cada empresa resultado del contexto externo y entorno interno de la misma requieren del uso de herramientas que identifiquen los signos de debilidad, deficiencias en las relaciones humanas, disminución de rentabilidad, entre otros. Si bien, los problemas de una empresa son diversos, la gran mayoría convergen hacia el aspecto humano o financiero (Fondevila, 1986). El aspecto financiero de una empresa constituye un aspecto trascendental, pues sobre éste afectan las decisiones de carácter comercial, tecnológico y productivo de la organización. De acuerdo con el citado autor, el diagnóstico financiero no es simplemente la emisión de un juicio o recomendaciones, sino que va más allá, ya que el análisis debe concretar cuantitativamente las conclusiones.

La disciplina que da origen a los estados financieros es la contabilidad, la misma que se define como el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los estados financieros con la finalidad de que éstos sirvan a los diferentes entes interesados en las operaciones de una empresa, para ello la manera más lógica y comúnmente aceptada para cumplir con esta tarea son la presentación de los denominados estados financieros.

Los estados financieros generan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, y reflejan las operaciones a lo largo de un periodo contable. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que se pueda utilizar para predecir la posición financiera de una empresa en el futuro determinando las utilidades y los dividendos esperados. Desde el punto de vista de un inversionista o accionista, la

predicción es todo lo que hace referencia al diagnóstico, mientras que desde el punto de vista de la administración el diagnóstico es útil tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras y como el punto de partida económico-financiero de la empresa (Cuervo y Rivero, 1986).

Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información financiera de la empresa, la misma que permitirá examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la misma. Para mejorar la empresa, el hombre de negocios necesita en el dinámico y cambiante mundo de información financiera oportuna y adecuada, entendiéndose por tal, información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto.

2.7. Diagnóstico Financiero.

El diagnóstico financiero es el estudio que tiene por objeto identificar y evaluar la condición financiera de la empresa para realizar un examen de la situación financiera y las perspectivas de la empresa, principalmente abarca tres aspectos: solvencia, rentabilidad y endeudamiento que deben entrelazarse íntimamente para proponer una gestión financiera encaminada a la maximización del valor de la empresa. En este sentido, el diagnóstico financiero establece relaciones y ratios parciales que concretan y comparan la visión global del proceso productivo y el análisis económico-financiero de los objetivos organizacionales (Cuervo y Rivero, 1986).

El diagnóstico financiero es una técnica o herramienta que mediante el empleo de métodos de estudio permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad conociendo su capacidad de financiamiento e inversión propia, aplicado para

establecer la modalidad bajo las cuales se mueven los flujos monetarios y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen (Nava y Marbelis, 2009).

El primer paso en el proceso es analizar e interpretar los estados financieros de la empresa para posteriormente elaborar un diagnóstico financiero que favorezca el resultado del mismo. Analizar es descomponer un todo en sus partes para conocer sus componentes, su origen y los cambios que ha sufrido para interpretar la información que servirá de base para la realización de un diagnóstico financiero, la misma que será el punto de partida. Este diagnóstico e interpretación a los estados financieros será estudiar los componentes que los integran tanto en el balance como en el estado de resultados para conocer sus orígenes, analizar sus cambios e interpretar sus cifras.

La información que extraigamos de ella permitirá identificar la posición económico-financiera en la que se encontraba siempre y cuando dispongamos de información histórica así como conocer la posición en la que se encuentra actualmente y en la que se encontrará en un futuro, los problemas que sufren las empresas se debe a la falta de un diagnóstico empresarial correcto, a la falta de conocimiento de cuál es su posición económica y financiera.

2.8. Objetivos del Diagnóstico Financiero.

La realización de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión. El análisis financiero constituye una herramienta efectiva para evaluar la situación financiera de la empresa, lo que implicará atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa.

El análisis de los estados financieros o análisis económico-financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa. De esta forma la

dirección de la empresa tomará las decisiones pertinentes que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro sacando provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos (Rubio, 2007). De acuerdo con Nava y Marbelis (2009), los objetivos del análisis financiero están centrados a analizar la tendencia de las variables financieras vinculadas a la operación principal de la empresa, evaluar su situación financiera para evaluar el grado de cumplimiento con los objetivos corporativos, verificar la congruencia de la información contable con la realidad de la firma, así como identificar los problemas actuales, aplicando las acciones correctivas que orientan a la gerencia hacia una planeación estratégica más eficiente.

El diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles. Para que el diagnóstico sea útil es necesario que estén presentes las siguientes premisas:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes
- Debe hacerse a tiempo
- Ha de ser correcto
- Debe ir acompañado de medidas correctivas adecuadas para poder dar alternativas de solución.

2.9. Indicadores a ser Aplicados en el Diagnóstico Financiero.

En el análisis de estados financieros, el primer paso es de ordinario un análisis de las razones financieras de la empresa. Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que se pueden comparar una razón actual con las pasadas y otras que se esperan para el futuro de la empresa. El segundo paso consiste en comparar las razones financieras de la empresa con

empresas similares o los promedios de una industria en el mismo tiempo dando una visión interna de la situación financiera y el desempeño relativo de la empresa.

Pacheco, Castañeda, y Caicedo (2002) sostiene que las razones financieras constituyen el resultado de indicadores obtenidos de los elementos del balance general y del estado de resultados, lo cual permite conocer la situación financiera de una empresa en aspectos relacionados a la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. El uso de razones financieras nos permite:

- Cuantificar objetivos.
- Planificar.
- Explicar comportamientos estructurales.
- Tomar decisiones.
- Coordinar actuaciones de áreas diferentes.
- Efectuar el diagnóstico y control de la gestión.

La utilización de las razones se debe realizar con cierto cuidado debido a las limitaciones que se pueden presentar. Así no resulta nada adecuado utilizar razones de forma aislada, ya que deben conjugarse unos periodos con otros a fin de no caer en contradicciones y errores importantes. Por ello es importante también tomar en cuenta el comportamiento de variables externas como la inflación que afecta el valor de mercado de los activos y pasivos de la empresa.

De acuerdo con Nava y Marbelis (2009), las razones o indicadores financieros más destacados y utilizados para llevar a cabo el análisis financiero se encuentran los siguientes: de liquidez y solvencia; de eficiencia o actividad, relacionados generalmente con la administración de activos; indicadores de endeudamiento y las razones de rentabilidad. Estas

razones por si solas no son suficientes para juzgar la condición financiera y el desempeño de la empresa para ello es necesario analizar grupos de razones que ayudarán a emitir un juicio razonable.

A continuación se describen los grupos de razones financieras que nos permitirán llevar nuestro diagnóstico financiero de la empresa bajo análisis.

2.9.1. Razones de Liquidez y Solvencia.

Son varios los autores que se refieren a la liquidez, y pocos a la solvencia, algunos lo han utilizado como sinónimo (Rubio, 2007). La liquidez implica mantener el efectivo necesario para cumplir con los compromisos contraídos con anterioridad, en tanto, que la solvencia se centra en mantener bienes y recursos para resguardar las deudas adquiridas, aun cuando no sean efectivos. Para Gitman (2003), la liquidez se refiere a la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo, es decir la facilidad que tiene la empresa para pagar sus deudas. Si bien la liquidez es la capacidad de una empresa para responder a sus acreedores, la solvencia es la capacidad que tiene una empresa para responder en el corto plazo, de acuerdo a la posesión de bienes de que dispone para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo (Nava y Marbelis, 2009). Para que la empresa no tenga problemas de liquidez, se recomienda que las razones referidas a la liquidez se encuentren a un valor cercano a 2.0, o entre 1.5 y 2.0. En caso de que éste sea menor que 1.0 indica que la empresa pueda tener graves problemas que la pueden hacer llegar hasta la suspensión de pagos.

Razón circulante.

La razón circulante permite analizar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, relacionando los activos circulantes con los pasivos circulantes. Se debe ser cuidadoso, dado que una razón circulante alta no siempre significa disponibilidad de efectivo,

ya que si el inventario no puede ser vendido o las ventas a crédito no son cobradas, el valor pudiera ser incierto (Brigham y Houston, 2006).

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón rápida o prueba del ácido.

Esta razón mide la suficiencia o no que posee una empresa para pagar en forma inmediata sus deudas en un periodo dado de tiempo, excluyendo el inventario, el cual constituye un activo menos líquido que el resto de los activos circulantes (Nava y Marbelis, 2009). Esta razón se calcula dividiendo los activos circulantes menos los inventarios entre los pasivos circulantes. Este ratio informa el peso que representa el fondo de maniobra en relación al activo, el estándar para este indicador deber ser positivo.

$$\text{Razón rápida o prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Capital de trabajo.

El capital de trabajo se refiere a la inversión que una empresa realiza en activos circulantes a corto plazo, como son el efectivo, los valores realizables y el inventario (Brigham y Houston, 2006), es decir, son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc., estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

El capital de trabajo se calcula restando a los activos circulantes los pasivos circulantes. De esta forma obtiene lo que se llama el capital de trabajo. Esto supone determinar con cuántos recursos cuenta la empresa para operar y si se pagan todos los pasivos a corto plazo. Este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Se recomienda que su estándar sea superior a 1.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

2.9.2. Indicadores de Eficiencia en la Actividad Empresarial.

Es necesario que en una empresa se conozca la eficiencia con la que se utilizan los insumos, los activos y los procesos. El análisis financiero permite medir la eficiencia en la que una organización utiliza sus activos y otros recursos, los cuales están enfocados a medir que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Son un complemento de las razones de liquidez ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos (Nava y Marbelis, 2009).

Rotación del inventario.

El inventario es de suma importancia en cualquier organización. El inventario representa la cantidad mínima de productos o artículos disponibles que se requieren para cubrir la demanda de los clientes. La rotación del inventario mide la liquidez del inventario disponible y es un indicador financiero que determina el tiempo en que estos tardan en venderse o

convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en recuperar su inversión en un periodo determinado de (un año).

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Periodo promedio de cobro.

Este indicador es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se obtiene al dividir el saldo de la cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio. El período promedio de cobro es significativo sólo en relación con las condiciones de crédito de la empresa. Esta razón mide el periodo transcurrido desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo a los clientes, además indica la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas reflejando las políticas reales de crédito de la empresa. Un periodo de cobranza sustancialmente más largo que cualquiera del estándar ocupado de comparación puede indicar problemas en la administración de crédito lo que implica un incremento del capital al activo.

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\left[\frac{\text{Ventas anuales}}{360} \right]}$$

Rotación de activos fijos.

Este indicador expresa la eficiencia de la empresa para generar ingresos a través de sus activos fijos. Nos muestra el número de veces que la empresa renueva sus activos fijos en un año. Esta razón se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo.

Todo activo requiere de un pasivo que lo financie. Por tal razón el objetivo es de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo el cual se traduce en menos pasivos y por ende menos deudas y se necesitará menos patrimonio traduciéndose en una empresa más eficiente.

También mide el grado de eficiencia con la que la empresa usa su dinero y sus activos a corto plazo. Es decir que el dinero invertido en este tipo de activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa, mientras mayor sea el valor de este razón mejor será la productividad del activo fijo (Nava y Marbelis, 2009).

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

Rotación de activos totales.

Nos muestra la capacidad de una empresa para la utilización de sus activos totales en la obtención de ingresos, es decir, la eficiencia en el manejo de los activos para generar más ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Rotación de proveedores.

Mide el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado, es decir el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

En la medida de lo posible se debe aprovechar el plazo máximo que pueden otorgar los proveedores, sin que este represente una carga financiera para la empresa y sin dejar de cumplir en forma oportuna con sus pagos.

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} / 360 \text{ días}}{\text{Compras Totales}}$$

Rotación de activo circulante.

Esta razón se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo circulante. Todo activo requiere de pasivo que lo financie, por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo lo cual se traduce a su vez en menos pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos patrimonio traduciéndose en una empresa más eficiente. Para hallar su valor se divide las ventas por el activo circulante.

$$\text{Rotación de activo circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante}}$$

2.9.3. Indicadores de Rentabilidad.

La rentabilidad refleja el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y políticas adoptadas por una compañía. Es decir, la rentabilidad se refleja en la proporción de utilidad que aporta un activo, dada su utilización en las operaciones productivas de la

empresa. A través del análisis financiero, podemos evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos, el nivel de ventas y la decisión de invertir mediante la obtención de indicadores que nos permitan tomar decisiones. Los resultados de estos indicadores materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir la forma en la que los directivos han utilizado los recursos de la empresa para ello la dirección de la empresa debe velar por el comportamiento de estos índices pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la empresa (Nava y Marbelis, 2009).

Estas razones nos permiten evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

Margen de utilidad bruta.

Nos muestra las ganancias en relación con las ventas, deduciendo los costos de producción de los bienes vendidos. Indica la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende. Es decir, mide el porcentaje de cada peso de las ventas luego de que la empresa paga sus bienes, mientras mayor margen de utilidad es mejor (es decir es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas totales}}$$

Margen de utilidad operativa.

Calcula el porcentaje de cada peso de las ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas, cuanto mayor sea mejor.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas totales}}$$

Margen de Utilidad Neta.

Mide el porcentaje de cada peso de las ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos por acción, mientras más alto el margen de utilidad es mejor.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$$

Rendimiento del capital (ROE).

Este indicador compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, señala la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa respecto de su inversión.

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$$

Rendimiento del activo total (ROA).

Mide la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir la rentabilidad del capital que han invertido directamente y que por tanto corresponden a los propietarios. Mide la rentabilidad de los activos de una empresa estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

2.9.4. Administración del Endeudamiento.

El nivel de endeudamiento o apalancamiento de una empresa indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una organización. Es decir, el nivel de deuda está expresado por el importe de dinero que realizan personas externas a la empresa, denominadas acreedores. Todo ello puede ser analizado a través de indicadores o razones financieras, los cuales tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa (Nava y Marbelis, 2009). De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende entre otras variables de la situación financiera de la empresa en particular de los márgenes de rentabilidad de la empresa y del nivel de tasas de interés vigente en el momento. Esto se conoce con el nombre de apalancamiento financiero y en principio, un alto nivel de endeudamiento es conveniente sólo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital. En otras palabras más sencillas, trabajar con dinero prestado es bueno

siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se tienen que pagar por ese dinero.

Razones de endeudamiento.

Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. El valor óptimo de este razón se sitúa entre 0.40 y 0.60 en caso de ser superior a 0.60 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a los terceros, o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0.40 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Activo total}}$$

Razón de autonomía.

Mide la capacidad de una empresa para financiarse. Se trata de la relación existente entre los capitales propios de la empresa con el total de capitales permanentes necesarios para su financiamiento, en donde se incluyen también los préstamos y créditos a medio y largo plazo. Así cuanto mayor sea esta razón mayor será la autonomía financiera de la empresa. Esta es similar al de endeudamiento, divide los capitales propios por las deudas. Su valor óptimo es de 0.70 y 1.50 de acuerdo a las proporciones establecidas en las del endeudamiento.

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón de garantía.

Indica la seguridad que da la empresa a sus acreedores de poder cobrar sus créditos y cuál es la distancia de la empresa hacia un posible estado de quiebra (comparando lo que tenemos con lo que debemos, si lo que debemos es más, estaremos en situación de quiebra). Así el activo real es aquel que en caso de liquidación de la empresa puede convertirse en dinero líquido para hacer frente a las posibles deudas.

Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores y prestamistas exteriores. Esta razón relaciona todo lo que se posee con todo lo que se debe: El resultado normal debe estar entre 1.5 y 2.5, si el resultado es inferior al normal significa que la empresa depende demasiado de sus acreedores con el peligro de una quiebra a medida que se acerca a 1, la empresa se halla en quiebra. Por el contrario si el resultado es muy superior a 2.5 quiere decir que la empresa no recurre al crédito, tal vez porque su capital es excesivo y por tanto improductivo.

$$\text{Razón de garantía} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón de calidad de la deuda.

Este indicador nos permite conocer del total de la deuda, que parte de la misma corresponde a las deudas a corto plazo, mientras menor sea su valor mayor calidad tiene la deuda pues el mayor peso de la deuda recae en las obligaciones a largo plazo las cuales tienen un vencimiento más lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable. Se calcula dividiendo el exigible a corto plazo por el total de las deudas.

$$\text{Razón de calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo totales}}$$

Endeudamiento financiero.

La razón financiera mide o cuantifica la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. Es decir, se centra en calcular el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas totales}}$$

Impacto de la carga financiera.

Nos muestra el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período. Si la razón obtenida es superior a 0.05 nos sugiere que los gastos financieros son excesivos y si se encuentra entre el 0.04 y 0.05 es un indicador de preocupación, en tanto que cuando es menor a 0.04 los gastos no son excesivos con relación a las ventas.

$$\text{Impacto de la C.F.} = \frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ventas}}$$

Concentración del endeudamiento a corto plazo.

Este indicador demuestra qué porcentaje del total de pasivo con terceros tiene vencimiento corriente (menor a un año).

$$\text{Razón de endeudamiento.} = \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$$

Indicador de apalancamiento total.

Compara el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente sobre los acreedores. Entre más altos sean los índices de apalancamiento es mejor siempre y cuando la incidencia sobre las utilidades sea positiva, es decir que los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación.

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

2.9.5. Valor Económico Agregado (EVA).

La creación de valor es uno de los temas de mayor actualidad financiera, puesto que cada vez son más las empresas que se apuntan a la creación de valor, reconociendo que éste es uno de los objetivos prioritarios de las empresas y en especial del diagnóstico financiero. Para generar valor al negocio, se ha recurrido a diferentes técnicas que permiten cuantificar el valor de un negocio. Por ejemplo, la creación de valor para el accionista, el valor del conocimiento, valor del cliente, valor del proveedor, valor del recurso humano, valor de las TICs, valor al medio ambiente y a la comunidad y recientemente el valor a los intangibles (Li Bonilla, 2010).

El concepto de valor económico agregado (EVA) es una variante de lo que se conocía como “ingreso o beneficio residual”, es decir, el resultado obtenido al restar de la utilidad operativa los costos de capital. En 1989, la empresa de consultoría Stern Steward & Co, registró como su marca al EVA. Para medir el valor de negocio, la medición más utilizada es el EVA. El EVA mide la generación de riqueza de un negocio o un proyecto en un período determinado proveniente de la utilidad de operación después de impuestos ajustada por el costo de oportunidad que tienen los accionistas sobre su inversión (Amat, 1999).

Por tanto, el EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cuál es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital tanto de acreedores como de accionistas. El EVA constituye más que una medida de actuación, ya que es parte de una cultura centrada en la de “Gerencia del Valor”, la que implica que todos los tomadores de decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados a la creación de valor. Se centra en la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, el EVA es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecha una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

El EVA informa de los recursos que genera una empresa al añadir valor a lo que adquiere de otras empresas, lo cual es de utilidad para retribuir al personal, a las entidades de crédito, a los accionistas y para autofinanciarse, ayudando a ampliar la información relativa a los resultados de la gestión económica de la empresa y al valor generado.

Importancia del EVA.

El EVA un indicador que integra los objetivos básicos de la empresa, operacionales y financieros tomando en cuenta los recursos utilizados para la obtención del beneficio, el costo y el riesgo de dichos recursos. Entre los objetivos más significativos de una empresa podemos citar:

- Conseguir la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
- Alcanzar el mínimo costo de capital trabajando con el mínimo riesgo
- Lograr una proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
- Alcanzar una proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y largo plazo.
- Alcanzar una cobertura de los diferentes riesgos, de cambio de intereses del crédito y de los valores.
- Disponer de niveles óptimos de liquidez.
- Mantener un equilibrio entre el recaudo y los pagos. Factores que influyen en el valor de la empresa.

En la creación de valor se requiere la voluntad de los altos directivos, el seguimiento de los mandos intermedios y la voluntad de los demás colaboradores para con la empresa.

Medición del EVA.

Para medir el EVA es necesario conocer los flujos de dinero de una empresa y cuantificar el uso de los recursos para la obtención de dichos flujos, además de integrar el riesgo asociado

a estas decisiones, lo cual nos permite calcular la rentabilidad económica (Rappaport, 2006).

A continuación se detalla el cálculo del EVA.

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} * \text{CPC})$$

En donde:

- EVA= Valor económico Agregado.
- UNA= Utilidad Neta Ajustada.
- ANF= Activo Neto Financiado.
- CPC= Costo Promedio de Capital.

Procedimiento para el cálculo del EVA.

En el cálculo del EVA se trabaja solamente con utilidades ordinarias, excluyendo las extraordinarias, en tanto que el valor contable del activo es el valor promedio del activo de la empresa. De acuerdo con Guevara, Palma y Mena (2000), es recomendable utilizar los valores de mercado de los activos. De esta forma se recomienda realizar los siguientes cálculos.

- Cálculo del activo neto financiero o capital invertido neto. Para realizar este cálculo se suma el valor del patrimonio y del pasivo y de acuerdo con la igualdad contable se obtiene el (ANF).
- Cálculo del costo promedio ponderado de capital. El cálculo se lo obtiene tomando el costo de cada pasivo costoso y la tasa de interés de oportunidad esperada por los dueños ponderando por su respectiva participación dentro del total de recursos costosos.

- Cálculo de la utilidad neta ajustada. La utilidad neta ajustada es la obtenida antes de impuestos y gastos financieros partiendo de un estado de resultados sin ajustes.

Un primer problema que se presenta para la determinación del valor se presenta en la definición de los activos que se deben tener en cuenta. Los recursos que se emplean en el proceso de creación de valor se denominarán activos netos de operación y son aquellos que participan directamente en la generación de la utilidad operacional. Por tal razón, además de los bienes y derechos que se presentan en el balance dentro del grupo de otros activos deben excluirse: las inversiones temporales y las de largo plazo y cualquier activo corriente o fijo que no tenga relación directa de causalidad con las utilidades operacionales.

Interpretación de la EVA.

El valor que arroja el cálculo de la EVA, es una cantidad que se puede interpretar como la cantidad de valor creado por la empresa durante el período para el cual se ha realizado el cálculo, luego de cubrir tanto los costos de financiamiento de las fuentes externas como la tasa mínima de rentabilidad exigida por los accionistas.

La metodología que toca fundamentalmente los intereses de los accionistas o socios de negocio, los mismos que serán quienes tengan mayor interés en que los beneficios obtenidos de esta aplicación sean positivos y que ayuden a obtener mejor generación de valor agregado. Cuando el EVA es positivo existe un resultado favorable indicando que la empresa ha tomado las medidas necesarias y oportunas. Sin embargo, es recomendable que este indicador sea analizado a la luz de no solamente un solo periodo, si no de varios períodos consecutivos para apreciar su tendencia y rentabilidad, cuando el resultado es negativo significa destrucción del valor.

2.10. Informe del Diagnóstico Financiero de la Empresa.

El informe financiero de la empresa es una labor importante pues permite conocer cuál es la situación económica y financiera de la empresa, para ello el informe del análisis tendrá en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos de la empresa por eso se debe comparar las cifras con las metas de la empresa, también se deberá explicar el porqué de cierta tendencia, o el aumento o disminución de las partidas de los estados. Para presentar este informe se tendrán en cuenta las razones de liquidez, actividad, rentabilidad, endeudamiento y otros indicadores que se consideren pertinentes para analizar la situación financiero de la empresa.

El informe financiero es un documento que transcribe una reflexión personal o grupal sobre un tema definido por una problemática que se esté o haya generado dentro o fuera de la organización en el cual se analiza y produce una reflexión sobre un tema determinado. Se realiza con el fin de favorecer la toma de decisiones y proponer soluciones aplicables que impulsen la acción correctiva a una entidad. La tabla 3 muestra una estructura del informa financiero propuesta por Quiroga (2013).

Tabla 3. Estructura del informe financiero.

ESTRUCTURA DEL INFORME FINANCIERO	
Encabezado:	Nombre de la empresa y los estados financieros que se van a analizar con su respectivo período, nombre del informe.
Resumen de los aspectos más relevantes de la empresa:	Debe incluirse un pequeño resumen de las actividades que realiza la empresa, las características mercantiles y jurídicas, y sus principales objetivos a corto y largo plazo.
Objetivos del informe	Enumeración de los propósitos que tiene el informe y el área de la empresa a la que se dirige.

Identificación del problema	Describir de manera detallada y resumida cada uno de los problemas que llevaron a la elaboración del informe. Generalmente se analizan diferentes indicadores financieros, los cuales permiten identificar algunos problemas de la empresa
Análisis de las causas	Detallar de manera clara y concisa cuáles han sido las causas de los problemas identificados en el punto anterior. Se pueden utilizar gráficos para que la información sea clara y precisa
Recomendaciones y conclusiones	Describir de forma clara y breve qué puede y debe hacer la empresa para solucionar los problemas que se están presentando (las diferentes estrategias que puede utilizar la empresa). Además debe incluir unas breves conclusiones de la situación en la que se encuentra la misma

Fuente: Quiroga, D. F. (31 de 01 de 2013). *Como presentar un informe financiero*. Recuperado el 18 de 03 de 2015, de Prezi: <https://prezi.com/5bhl6osqpcps/como-presentar-un-informe-financiero/>

Capítulo 3. Metodología de Investigación

3.1. Enfoques en la Investigación.

Los enfoques en la investigación buscan resolver problemas o producir conocimiento en el campo científico y son el cuantitativo y el cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Entre las estrategias que utilizan ambos enfoques podemos mencionar: 1) llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos, 2) establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, 3) demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, 4) revisar tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis, 5) proponer nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

3.2. Investigación Cuantitativa.

El método cuantitativo es una recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Las principales características que posee el enfoque cuantitativo de investigación son (Hernández, Fernández y Baptista, 2006):

1. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación.
2. El investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, por lo que las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas
3. Se construye un marco teórico, del cual deriva una o varias hipótesis y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las

hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y eventualmente, la teoría.

4. Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
5. La recolección de los datos se fundamenta en la medición.
6. Los datos se representan mediante números y se deben analizar con métodos estadísticos.
7. Se confía en la experimentación o en las nuevas de causalidad.
8. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales y de estudios previos. La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell, 2013).
9. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible (Unrau, Grinnell y Williams, 2005).
10. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos.
11. En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población).
12. Se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías.
13. Los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

14. Se sustenta en la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador somete a prueba.
15. La investigación cuantitativa pretende identificar leyes “universales” y causales (Bergman, 2008).
16. La búsqueda cuantitativa ocurre en la “la realidad externa” al individuo.

3.3. Investigación Cualitativa.

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante, o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes: y después, para perfeccionarlas y responder. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

Las características del enfoque cualitativo son (Hernández, Fernández y Baptista, 2006):

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente.
2. En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego sustentarse en los resultados empíricos para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados el

investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002).

3. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis si no que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos. Son un resultado del estudio.
4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados. Esta recolección de información consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). El investigador hace pregunta más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito verbal y no verbal, así como visual los cuales describen, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb 1988).
5. Utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registros de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.
6. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente.
7. La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Corbetta, 2003).

8. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
9. La “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades.
10. El investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado.
11. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse.
12. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social, tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto.

3.4. Investigación Mixta.

De la integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo surge la investigación mixta, la cual incluye las características de cada uno de ellos. El enfoque mixto de la investigación, implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un

planteamiento del problema (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Es decir, el enfoque mixto es una metodología que recolecta, analiza y relaciona datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

En esta investigación se utilizará el enfoque mixto, en virtud de que ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo) se mezclan en la mayoría de las etapas, lo cual nos permite enriquecer la información obtenida, es decir, existe una triangulación, la cual nos permitirá obtener diferentes caminos para comprender e interpretar los resultados del fenómeno estudiado. El enfoque cuantitativo en esta investigación se aplica al llevar a cabo el análisis financiero de la empresa, en tanto que el enfoque cualitativo, al tratarse de un estudio de caso, en donde se aplicarán entrevistas y encuestas a los empleados y propietarios de la empresa bajo estudio.

3.5. Estudio de Caso.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el estudio de caso es una investigación documental, empírica y no experimental, además de ser una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas que interviene en el mismo. Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas. Éste se realiza a través de un conjunto de pasos, como son obtener documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación de los participantes, así como verificación de las instalaciones maquinaria y equipo.

Por otra parte, Yin (1994) afirma que el estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se

centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Por su parte, en el estudio de caso la información puede ser obtenida desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos, lo cual es lo más apropiado cuando se cuenta con una sola unidad de análisis como es esta investigación (Chetty, 1996). De acuerdo con Martínez (2006), las etapas del análisis del caso quedan resumidas como sigue:

- Recolección de la información (trabajo de campo)
- Estructuración y organización de los datos
- Codificación de los datos (comparación de los datos con la literatura)
- Conceptualización y explicación del problema
- Socialización y ajuste de los resultados (retroalimentación), y
- Elaboración de la propuesta de mejora

3.6. Etapas en el Estudio de Caso.

De acuerdo con Smith (1992), son siete etapas en el proceso del estudio de caso, la cual a su vez cada una de ellas contiene una serie de acciones para llegar a una conclusión integral del mismo.

La primera etapa pretende evaluar la situación, haciendo una primera identificación de los datos y la información. La segunda etapa tiene como objetivo definir el problema. La tercera se centra en recopilar la información necesaria para dar respuesta al caso de investigación. La cuarta etapa es analizar la información recopilada. La quinta etapa se centra en evaluar las opciones de solución al problema de investigación. La sexta etapa es analizar los pro y los

contra de cada solución y evaluar los resultados. Finalmente la última etapa pretende identificar la solución más viable al problema y la propuesta para su implementación.

3.7. Recopilación de Información.

La información que se requerirá para este estudio se encuentra información relacionada al trabajo ejecutado, grado de responsabilidad, nivel jerárquico, distribución de autoridad, relación con otros colaboradores, distribución de trabajo, proceso de actividades, carga total del trabajo, formas utilizadas y procedimientos para la comunicación.

Para lograr de manera eficiente la obtención de información se realizará a través de:

a) Recopilación de documentos.

- Copia del acta constitutiva de la Sociedad y poderes de los administradores.
- Organigrama actual de la empresa con sus funciones y responsabilidad del staff
- Expedientes de funcionarios, empleados y operarios de la empresa.
- Manual de descripción de funciones del personal administrativo, y operativo.
- Relación de los formatos existentes; de cada uno de los departamentos.
- Control o normas de seguridad de la planta.
- Listado de nómina.
- Programa de pagos a proveedores.
- Programa de las juntas mensuales de gerencia con los gerentes de departamento.
- Presupuesto de ventas.
- Presupuestos de gastos.

- Planes o políticas de mercadotecnia y publicidad.
- Control de inventarios.
- Relación de obligaciones fiscales (ISR, IVA, IMSS, INFONAVIT, 2% etc.)
- Relación de formatos actuales.

Los estados financieros de la empresa que comprende:

- El Balance Anual del 2013 y 2014, con sus relaciones analíticas.
- El Estado de Resultados del 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2013 y 2014 con sus relaciones analíticas.
- Flujos de efectivo de los periodos 2013 y 2014.
- Conciliaciones bancarias del presente año.
- Políticas de crédito

3.8. Entrevistas y Cuestionarios.

Con el objetivo de identificar las deficiencias y necesidades de cada uno de los empleados de las áreas administrativas y financieras y obtener información concisa y veraz que proporcione a la investigación los puntos sobre los cuales debe orientarse se aplicará un cuestionario (García, 2003). En seguida se describe el instrumento a ser aplicado.

3.8.1. Instrumento de Evaluación para el Estudio.

Para facilitar el llenado de este cuestionario, siga las siguientes instrucciones

1. Lea con atención cada una de las preguntas
2. Marque con una “X” la respuesta que usted seleccione
3. Conteste de manera veraz y concisa

Es importante señalar que el cuestionario es completamente anónimo con el fin de que sus respuestas sean lo más francas y honestas posible.

1. ¿Usted tiene definido el grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realiza?
 - a. SI ()
 - b. NO ()

2. ¿Son de su conocimiento todas las funciones y obligaciones que debe desempeñar dentro de su puesto?
 - a. SI ()
 - b. NO ()

3. ¿En algún momento llega a desempeñar el trabajo que le corresponde a otro puesto?
 - a. Continuamente ()
 - b. Regularmente ()
 - c. Ocasionalmente ()
 - d. Nunca ()

4. ¿En algún momento usted llega a recibir órdenes de dos o más personas?
 - a. Continuamente ()
 - b. Regularmente ()
 - c. Ocasionalmente ()
 - d. Nunca ()

- 5.- ¿Para tomar una decisión sobre sus actividades consulta a otras personas?
 - a) Continuamente ()
 - b) Regularmente ()

c) Ocasionalmente ()

d) Nunca ()

6.- ¿En algún momento ha tenido pérdida de papelería?

a) Continuamente ()

b) Regularmente ()

c) Ocasionalmente ()

d) Nunca ()

7.- ¿Lleva un orden de folio en sus documentos de entradas y salidas de la materia prima?

a) Continuamente ()

b) Regularmente ()

c) Ocasionalmente ()

d) Nunca ()

8.- ¿Para registrar las actividades, como la entrega de materia prima, llena formas?

a) Continuamente ()

b) Regularmente ()

c) Ocasionalmente ()

d) Nunca ()

9.- ¿El control de la materia prima lo lleva por medio de registros?

a) Continuamente ()

b) Regularmente ()

c) Ocasionalmente ()

d) Nunca ()

10.- ¿Al revisar un documento que usted solicita, tarda más tiempo del que hay de plazo para que se lo entregue el área al que lo solicitó?

- a) Continualmente ()
- b) Regularmente ()
- c) Ocasionalmente ()
- d) Nunca ()

11.- ¿Qué tan seguido se presentan conflictos entre autoridades?

- a) Continualmente ()
- b) Regularmente ()
- c) Ocasionalmente ()
- d) Nunca ()

12.- ¿La mala interpretación de las políticas y reglas del almacén, origina la confusión y /o atraso de las actividades del requerimiento de la materia prima?

- a) Continualmente ()
- b) Regularmente ()
- c) Ocasionalmente ()
- d) Nunca ()

13.- ¿En algún momento usted siente que hay fuga de responsabilidad?

- a) Continualmente ()
- b) Regularmente ()
- c) Ocasionalmente ()
- d) Nunca ()

14.- ¿Existe pérdida de materia prima?

- a) Continuamente ()
- b) Regularmente ()
- c) Ocasionalmente ()
- d) Nunca ()

3.9. Aplicación del Diagnóstico Organizacional en la Empresa Bajo Estudio.

Se llevará a cabo un diagnóstico actual del área de estudio utilizando tres herramientas analíticas: Análisis FODA, Análisis de la cadena de valor y análisis de vulnerabilidad. El objetivo es evaluar las fortalezas y debilidades del área administrativa y financiera de la empresa bajo análisis, así como identificar las oportunidades y amenazas externas. Esta herramienta ofrece las bases para potencializar las mejores oportunidades del área, la cadena de valor, identificar las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. El análisis de vulnerabilidad permite introducir el manejo de la incertidumbre, la cual es muy importante para la elaboración de estrategias. Estas tres técnicas son valiosas para identificar las oportunidades de mejoramiento, sus causas y efectos en la presentación de la propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera.

Capítulo 4. Análisis De Resultados

4.1. Diagnóstico Organizacional de las Condiciones Actuales en la Empresa Bajo Estudio.

La empresa sujeto de este estudio pertenece al ramo de la industria metal mecánica. Se trata de una persona moral cuyo capital está integrado por acciones comunes con un valor de renta variable. Se dice que los accionistas comunes participan en las utilidades de las empresas por que pueden recibir un dividendo mayor si en el futuro se elevan las utilidades, o bien pueden eliminarse los dividendos si caen dichas utilidades (Besley & Brigham, 2009).

Los tenedores de acciones comunes de una empresa son los dueños verdaderos de ésta. Las acciones comunes son una forma residual de propiedad en la que los derechos de los accionistas comunes sobre las utilidades y los activos, son considerados solo después de satisfacer los derechos de los accionistas preferentes. Las acciones comunes se consideran una forma permanente de financiamiento a largo plazo, sus poseedores tienen derecho de voto en las asambleas generales de accionistas y pueden por lo mismo influir en la aprobación y modificación de los estatutos de la sociedad en la designación de los altos directivos y en otras decisiones importantes.

4.2. Historia y Trayectoria.

La empresa bajo análisis fue iniciada por el Sr. Antonino Arteaga Gómez en un taller de pailería, herrería y fabricación de tubos y tanques de acero al carbón y acero inoxidable, a lo cual se ha dedicado por más de 30 años. Dada la aceptación de sus productos y servicios el crecimiento fue inminente y los beneficios fiscales derivados lo obligaron a constituirse como persona moral en marzo de 2008. Los principales productos que fabrica esta empresa son:

- Fabricación de tubos de acero al carbón y acero inoxidable.
- Fabricación de tanques de acero al carbón y acero inoxidable.
- Fabricación e instalación de trabajos de pailería en general.
- Fabricación e instalación de trabajos de herrería en general

La empresa es de carácter familiar con un capital de \$100,000.00 compuesto de 100 acciones con valor de \$1,000.00 cada una el cuadro accionario quedo conformado de la siguiente manera (ver tabla 4):

Tabla 4. Conformación del capital accionario de la empresa.

Nombre	Número de acciones	Importe	Participación
Antonino Arteaga Gómez	70	\$70,000.00	70 %
Rosa Elena Zapata Ortega	27	\$27,000.00	27 %
Silvia Arteaga Zapata	1	\$1,000.00	1%
Josefina Arteaga Gómez	1	\$1,000.00	1%
Teresa de Jesús Zapata Arteaga	1	\$1,000.00	1%
Total	100	\$100,000.00	100%

Fuente: elaboración propia.

Como podemos notar su socio principal y creador de la empresa sigue siendo el Sr. Antonino Arteaga, ya que no ha modificado la estructura de capital de la sociedad. Siguiendo la trayectoria de crecimiento, aun cuando se ha visto frenada por la situación económica experimentada a lo largo de estos últimos 7 años y particularmente en el presente año, no ha sido obstáculo para que la empresa se siga expandiendo en sus operaciones, surgiendo con ello la necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento para contar con la liquidez suficiente que respalde el nivel actual de actividad, en el pago de salarios, adquisición de materias primas y pagos de servicios.

Tomando en cuenta el criterio que maneja el INEGI para la estratificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas, vemos que esta empresa se clasifica como

pequeña, porque no cuenta con más de cincuenta trabajadores y ventas anuales mayores a cien millones de pesos además que se puede catalogar como “empresa familiar” por su composición accionaria.

En la figura 1 se presenta el organigrama que plasma el funcionamiento actual de la empresa. En cuanto a la organización funcional de la empresa se presenta el organigrama que plasma su composición actual.

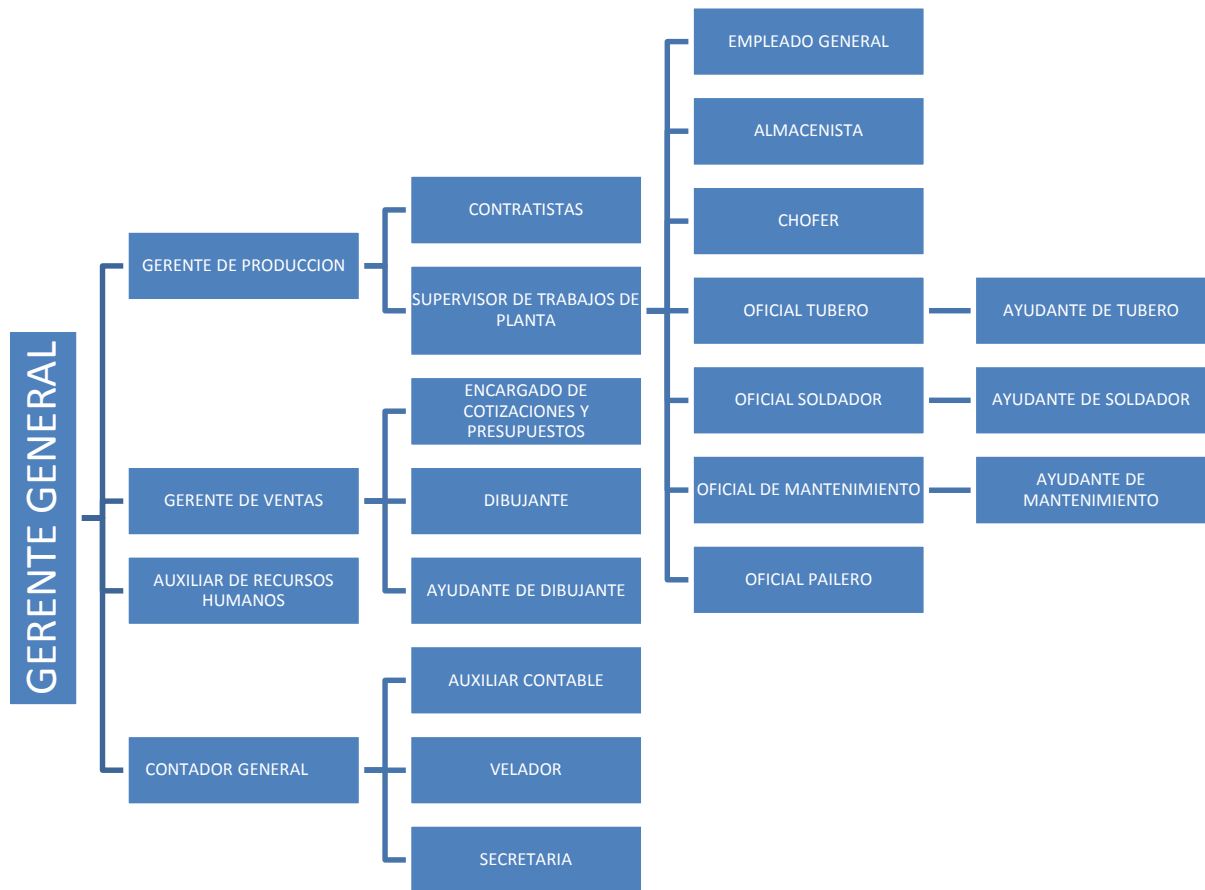


Figura 1. Organigrama actual de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Misión de la Empresa.

La misión que tiene la empresa es producir y distribuir bienes y servicios de la más alta calidad tomando como punto de referencia los estándares que establezca el mercado y que satisfaga las necesidades de la sociedad.

4.4. Visión de la Empresa.

La visión de la empresa es ser la número uno en el mercado de producción de tanques de acero al carbón e inoxidables para almacenamiento y obtener altas utilidades para sus accionistas mediante la calidad de sus productos.

Para realizar el diagnóstico actual en el área administrativa se utilizaron tres herramientas analíticas: Análisis FODA, Análisis de la Cadena de Valor y el Análisis de Vulnerabilidad.

Evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos del área administrativa así como las oportunidades y amenazas externas, se conoce como análisis FODA. Esta herramienta ofrece las bases para potencializar las mejores oportunidades del área. La cadena de valor identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. El análisis de vulnerabilidad permite introducir el manejo de la incertidumbre para elaborar la matriz de vulnerabilidad, la cual es muy importante para la elaboración de estrategias. Estas tres técnicas son valiosas para identificar las oportunidades de mejoramiento, así como sus causas y efectos para la presentación de la propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera.

4.5. Análisis de la Cadena de Valor.

La figura 2 muestra la cadena de valor, la cual identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas (Thompson y Strikland, 1998)

ACTIVIDADES Y COSTOS PRIMARIOS



Figura 2. Cadena de Valor.

Fuente: Elaborado con base en Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*.(15 ed.). México: Mc Graw Hill.

En la tabla 5 se observa que la cadena de valor de la empresa bajo estudio consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que crean valor para los clientes y las necesarias, actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Para analizar la cadena de valor de la empresa se utilizó la matriz de la figura 1, en la cual se relacionan todas las actividades y sub-actividades de la cadena de valor de la empresa, las cuales se ponderaron y calificaron para identificar los aspectos críticos de la misma.

Las actividades consideradas como claves para la propuesta se califican como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Siendo la calificación cinco (5), la de más impacto y la calificación uno (1) la de bajo impacto. La calificación y la ponderación de las

actividades y sub-actividades se realizaron con el grupo de trabajo conformado por los directivos de las áreas de fabricación, comercial, ingeniería y diseño y la de administración, revisado por la gerencia general.

Tabla 5. Matriz de cadena de valor

Actividades	Sub-actividades	Pon.	Calificación					Cal. Pon.
			1	2	3	4	5	
Servicio al cliente 0.20	Seguimiento al servicio post-venta	0.40					5	2
	Encuesta de satisfacción de los clientes	0.20					5	1
	Seguimiento a las solicitudes de instalación y mantenimiento.	0.20				4		0.8
	Atención de las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes.	0.20					5	1
								4.8
Ventas y mercadeo 0.10	Atención de todas las zonas de país, fuerte presencia de la fuerza de ventas.	0.5			3			1.15
	Entrega de material publicitario para el fortalecimiento de la empresa.	0.5			3			1.15
								2.3
Operaciones 0.10	Supervisión del control de calidad del proceso productivo	0.30					5	1.5
	Planeación de la programación de la fábrica.	0.20					5	1.0
	Registro de la actividades de los procesos productivo- minutas (Mano de obra).	0.10					5	1.0
	Control presupuestal de las ordenes de producción- formulación de costos (M, P,+M, O, D,+CIF).	0.40					5	3.5
								7.0
Distribución 0.10	Almacenamiento del producto terminado	0.20				4		0.8
	Programación de las entregas con los clientes,	0.25					5	1.25
	Seguimiento a los despachos de productos terminados	0.35					5	1.75
								3.8
Cadena de Abastecimiento	Planeación de la compra de materia prima,	0.30					5	1.5

Actividades	Sub-actividades	Pon.	Calificación					Cal. Pon.
			1	2	3	4	5	
0.10	Manejo de mínimos y máximos de materia prima,	0.20				4		0.8
	Seguimiento a la entrega de materia prima e insumos puestos en fábrica,	0.20				4		0.8
	Desarrollo de proveedores de materias primas y consumibles,	0.30					5	1.5
								4.6
Administración General 0.10	Control del costo y el gasto	0.25				4		1.0
	Estructura contable y financiera	0.25					5	1.25
	Desarrollo del proyecto de implementación de sistemas de información(ERP)	0.40				4		1.6
	Acompañamiento de la ARP para desarrollo de programas de seguridad e higiene industrial	0.10				4		0.4
								4.25
Administración del Recurso humano 0.10	Programación semestral de capacitación del personal	0.20				4		0.8
	Desarrollar políticas de compensación y bienestar	0.30				4		1.2
	Mejorar la estructura del área de Gestión Humana	0.30				4		1.5
	Desarrollo de las evaluaciones de desempeño	0.20				4		0.8
								4.3
Investigación y desarrollo 0.20	Actualización del software de diseño	0.10	1					0.1
	Asistir a los seminarios y capacitaciones de las innovaciones del software de diseño	0.10	1					0.1
	Formación de los ingenieros en investigación y desarrollo de proyectos	0.40					5	2.
	Desarrollar propuestas y prototipos de nuevos diseños	0.40					5	2.
								4.2

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 se presenta el resumen de la calificación de las principales actividades donde se evidencia que las actividades con puntajes más bajos son la administración general y la administración del recurso humano.

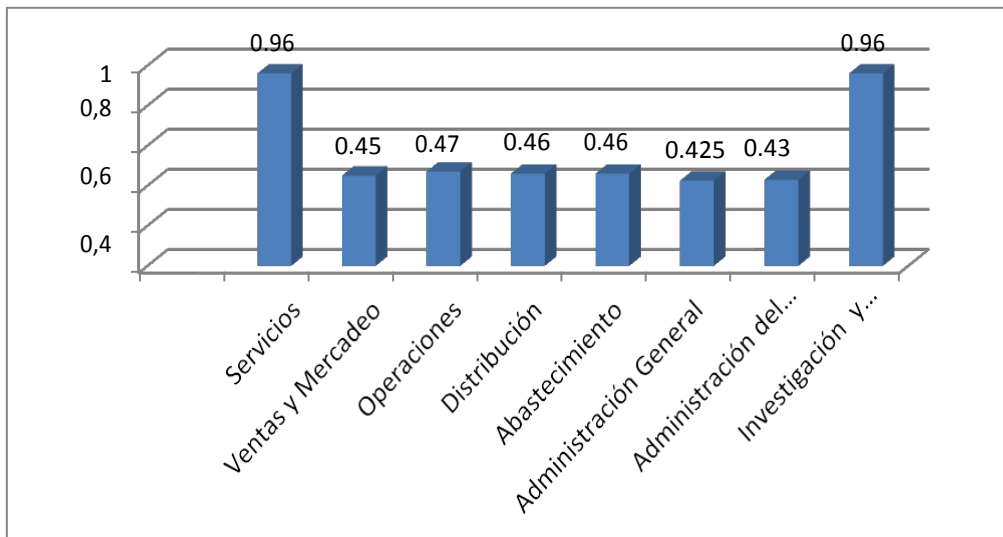


Figura 3. Calificación general de las actividades de la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Análisis FODA.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA, se hizo mediante reuniones con un grupo de estudio conformado con los asesores externos (expertos), y parte de los directivos de la empresa. Con ellos se identificaron los factores externos e internos teniendo en cuenta las condiciones del entorno y la información contenida en este trabajo.

4.6.1. Análisis Externo.

El grupo de estudio seleccionó los factores del entorno de la empresa y se realizó una calificación de la intensidad y el impacto como alto, medio y bajo, resumido en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz POAM –Perfil de oportunidades y amenazas del entorno

Factores	Calificación	Intensidad						Impacto		
		Oportunidades			Amenazas			A	M	B
		A	M	B	A	M	B			
Económicos										
Crecimiento del sector industrial		X						X		
Inversión extranjera		X							X	
Libre competencia						X			X	
Políticos										
Plan de Desarrollo industrial Nacional (2013-2018)		X						X		
Legislación adecuada en regulación y vigilancia.			X						X	
Política desarrollo de infraestructura del sector industrial.		X						X		
Sociales										
Mano de obra calificada o especializada.					X			X		
Tecnológicos										
Automatización de los procesos productivos.					X			X		
Desarrollo de software.		X							X	
Geográficos										
Vías de acceso.						X		X		
Topografía del país.		X						X		
Desastres naturales.		X							X	

Fuente: Elaborado con base en Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Análisis interno

Con la misma metodología del análisis externo se realizó el interno pero enfocado en el área de estudio, como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7. Matriz PCI (perfil de capacidad interna) en el área administrativa y financiera

Capacidad	Intensidad						Impacto			
	Fortaleza			Debilidad			A	M	B	
	A	M	B	A	M	B				
Capacidad directiva										
Flexibilidad de la estructura administrativa						X	X			
Comunicación y control administrativo						X	X			
Trabajo por procesos de integración con las otras áreas			X					X		

Capacidad	Intensidad						Impacto		
	Fortaleza			Debilidad			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Orientación administrativa	X						X		
Capacidad Competitiva									
Uso de la curva de experiencia	X						X		
Conocimiento del negocio	X						X		
Conocimiento del cliente	X						X		
Capacidad Financiera									
EBITDA				X			X		
Capacidad de endeudamiento				X			X		
Liquidez, disponibilidad de fondos				X			X		
Estructura de costos			X				X		
Capacidad Tecnológica									
Riesgo pérdida de información				X			X		
Sistema de información				X			X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas					X			X	
Conocimiento centralizado en las personas no en el sistema de información				X			X		
Capacidad del Talento Humano									
Experiencia del personal	X						X		
Pertenencia y motivación			X					X	
Nivel de remuneración				X				X	
Manual de funciones y responsabilidades del cargo				X			X		

Fuente: Elaborado con base en Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

4.6.3. Matriz FODA.

Con base en la información obtenida en las dos matrices anteriores y tomando los factores que presentaron impacto alto y medio, se construyó la matriz FODA (ver tabla 8), a través de la cual se identificaron la estrategias FO (con las cuales se aprovechan las fortalezas y las oportunidades), FA (con las cuales se aprovechan las fortalezas y se combaten las amenazas), DO (con las cuales se eliminan las debilidades y se aprovechan las oportunidades) y DA (con las cuales se eliminan las debilidades y se combaten las amenazas).

Tabla 8. Matriz FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	Crecimiento del sector industrial	Llegada de competidores
ANÁLISIS INTERNO	Crecimiento de la cobertura nacional de servicios del sector industrial	Demanda de mano de obra altamente especializado o calificada
	Topografía del país	Automatización de la industria manufacturera
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Orientación administrativa	Reestructura el área administrativa y financiera, para poder apoyar el crecimiento de la empresa	Fortalecer la gestión del conocimiento del personal,
Conocimiento del negocio	Potencializar el conocimiento del negocio	Desarrollar alianzas con entidades técnicas la formación de cargos especializados como soldadores,
Personal con experiencia	Desarrollar planes de capacitación y formación para los nuevos trabajadores.	Desarrollar proyectos de investigación de diseño de maquinaria especializada,
Estructura de costos	Implementar políticas de control de los costos y del gasto	Iniciar programas de evaluación de competencias para retener el personal con experiencia,
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Estructura administrativa y financiera	Implementar mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa	Implementar programas de retención y bienestar social para los trabajadores.
Rigidez del sistema de información	Inversión del nuevo sistema de información ERP	Crear grupos de trabajo para apoyar en el desarrollo del sistema de información,
Comunicación y control administrativo	Fortalecer los canales de comunicación con el apoyo del área de gestión humana	Fortalecer y generar espacios para generar ideas y planes de acción,
Manual de funciones y responsabilidad de los cargos	Levantar los manuales los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos	Diseñar la matriz de competencias de los cargos,

Fuente: Elaborado con base en Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

4.7. Análisis de Vulnerabilidad.

El análisis de vulnerabilidad es una técnica que permite introducir el elemento de manejo de la incertidumbre como se muestra en la tabla 9 (Serna, 1997).

Tabla 9. Matriz de vulnerabilidad

	PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD	I*PO
				0 - 10	0 - 1	0 - 10		
1	Sistema de información	Información contable poco confiable.	Pérdida de información y re-procesos (tiempo).	10	1	7	II	10
2	Manuales de funciones y responsabilidades del cargo.	Personal poco idóneo desempeñando actividades.	Pérdida de tiempo y falta de conocimiento en la ejecución de actividades.	10	1	8	II	10
3	Estructura administrativa y financiera.	Rápido crecimiento de la empresa.	Tiempo de respuesta a los requerimientos internos.	10	1	4	I	9
4	Indicadores de gestión, para medir los resultados del área administrativa y financiera.	Falta de control interno y políticas corporativas.	El personal no asume responsabilidades, ni retos.	10	0,5	6	III	4
5	Políticas de retención y bienestar de los trabajadores.	Procesos informales ineficientes.	Perdida de personal valioso y con experiencia.	9	1	9	II	7
6	Competencias de los trabajadores.	Vinculación de personal que no se ajusta al perfil.	Pérdida de dinero en procesos de desvinculación.	8	0,5	4	IV	4
7	Canales de Comunicación.	Manejo informal de la información y las actividades.	Falta de integración de los procesos administrativos con las otras áreas de la empresa.	8	1	4	I	8

Fuente: Elaborado con base en Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Para realizar el análisis de vulnerabilidad hay que poner atención a las siguientes dimensiones: Oportunidades-Amenazas-Fortalezas-Debilidades de mayor impacto, convertir los puntales en amenazas, definir la consecuencia si la amenaza ocurre, calificar el impacto de la ocurrencia de cero a diez, estimar la probabilidad de ocurrencia de la amenaza de cero a uno, establecer la capacidad de reacción de cero a diez, calcular el grado de vulnerabilidad y

ubicar los resultados en la matriz de vulnerabilidad. En la figura 4 se muestra lo anteriormente mencionado.

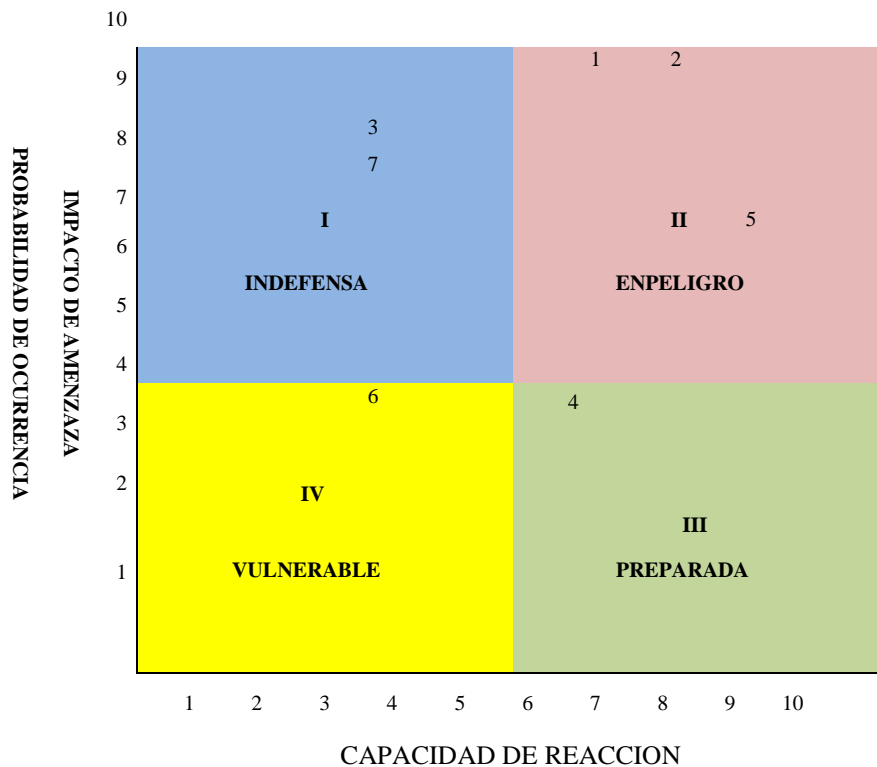


Figura 4. Matriz de vulnerabilidad.

Fuente: Basado en Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión–Teoría y Metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores. Santa Fé de Bogotá.

En la tabla 10 referida a la matriz de vulnerabilidad, se ubicaron los siete puntales estratégicos para el diseño de la propuesta de reestructuración administrativa y financiera, siguiendo el orden según la clasificación que obtuvo cada puntal, se deben enfocar las estrategias en los factores críticos como lo son la estructura administrativa y financiera y los canales de comunicación del área administrativa con las demás áreas de la organización, el sistema de información, los manuales de funciones y responsabilidades del cargo y las políticas de retención y bienestar de los trabajadores.

Tabla 10. Estrategias derivadas del análisis de vulnerabilidad.

	PUNTAL	CLASIFICACION	ESTRATEGIA
1	Sistema de información	En peligro	Conformar un comité técnico para evaluar la propuesta, para la compra de una ERP.
2	Manuales de funciones y responsabilidades del cargo.	En peligro	Revisar y levantar los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos.
3	Estructura administrativa y financiera.	Indefensa	Diseñar una propuesta de reestructuración del área, con la creación de las áreas de apoyo con sus respectivos objetivos que permitan la integración y sinergia con los demás áreas de la empresa.
4	Indicadores de gestión, para medir los resultados del área administrativa y financiera.	Preparada	Diseñar programas para las áreas que sobrepasen cumplimiento de los indicadores de gestión.
5	Políticas de retención y bienestar de los trabajadores.	En peligro	Diseñar las políticas de personal, retención del talento humano y bienestar para los trabajadores.
6	Competencias de los trabajadores	Vulnerable	Diseñar matriz de competencias de acuerdo a los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos.
7	Canales de comunicación.	Indefensa	Programar charlas de comunicación con el apoyo y acompañamiento de la ARP de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 se describen las estrategias derivadas del análisis de vulnerabilidad, las cuales, son formuladas y concluidas como resultado del análisis FODA, el análisis de la cadena de valor y el análisis de vulnerabilidad, los puntales fueron enfocados en las actividades que conforman el área administrativa y financiera, con el fin de lograr el objetivo y los específicos de la propuesta.

4.8. Diagnóstico Financiero.

4.8.1. Indicadores Económicos Financieros a ser Aplicados en la Empresa.

En el análisis de estados financieros, el primer paso normalmente es un análisis de las razones financieras, estas tienen como propósito mostrar las relaciones que se pueden comparar entre una razón actual con las pasadas y otras que se esperan para el futuro de la

empresa, el segundo paso consiste en comparar las razones financieras de la empresa con empresas similares o los promedios de una industria en el mismo tiempo dando una visión interna de la situación financiera y el desempeño relativo de la empresa. Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados. En el análisis de estados financieros, el primer paso es calcular las razones financieras de la empresa (Besley y Brigham, 2009).

4.8.2. Razones financieras.

A partir de los estados financieros de la empresa correspondiente a los años 2013 y 2014, se calcularon las razones financieras para la empresa bajo análisis. Las tablas 11, 12, 13 y 14 muestran los balances generales y estados de resultados correspondientes a estos años de estudio.

Tabla 11. Balance General 2013.

PROVEEDORA DE MAQUINAS Y EQUIPOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	
ACTIVO	HISTORICO
CIRCULANTE	AL 31 DE DIC DE 2013
CAJA Y BANCOS	4,002
CLIENTES	185,954
DEUDORES DIVERSOS	4,267
ALMACEN	511,932
INVERSIONES TEMPORALES	0
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	706,155
FIJO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	208,383
DEPRECIACION ACUMULADA	20,838
EQUIPO DE TRANSPORTE	202,182
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	63,863
DEPRECIACION ACUMULADA	6,386
TOTAL ACTIVO FIJO	501,652
DIFERIDO	
ANTICIPO A PROVEEDORES	93,012
TOTAL DIFERIDO	93,012
ACTIVO TOTAL	1,300,819
PASIVO	
A CORTO PLAZO	
PROVEEDORES	193,130
IMPUESTO POR PAGAR	98,440
ACREEDOR BANCARIO	72,682
ACREEDORES DIVERSOS	525
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	364,777
A LARGO PLAZO	
ACREEDOR BANCARIO	0
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0
PASIVO TOTAL	364,777
CAPITAL SOCIAL	100,000
UTILIDADES RETENIDAS	379,041
RESULTADO DEL PERIODO	457,001
TOTAL CAPITAL CONTABLE	936,042
SUMA PASIVO + CAPITAL	1,300,819

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Tabla 12. Balance General 2014.

PROVEEDORA DE MAQUINAS Y EQUIPOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	
ACTIVO	HISTORICO
CIRCULANTE	AL 31 DE DIC DE 2014
CAJA Y BANCOS	9,053
CLIENTES	378,063
DEUDORES DIVERSOS	54,279
ALMACEN	370,540
INVERSIONES TEMPORALES	0
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	811,935
FIJO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	248,383
DEPRECIACION ACUMULADA	45,676
EQUIPO DE TRANSPORTE	558,800
DEPRECIACION ACUMULADA	81,009
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	68,358
DEPRECIACION ACUMULADA	13,222
TOTAL ACTIVO FIJO	1,015,448
DIFERIDO	
ANTICIPO A PROVEEDORES	56,553
TOTAL DIFERIDO	56,553
A C T I V O T O T A L	1,883,936
PASIVO	
A CORTO PLAZO	
IMPUESTO POR PAGAR	79,665
ACREEDOR BANCARIO	281,474
ACREEDORES DIVERSOS	9,525
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	370,664
A LARGO PLAZO	
ACREEDOR BANCARIO	600,000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	600,000
P A S I V O T O T A L	970,664
CAPITAL SOCIAL	100,000
UTILIDADES RETENIDAS	729,425
RESULTADO DEL PERIODO	83,847
TOTAL CAPITAL CONTABLE	913,272
S U M A P A S I V O + C A P I T A L	1,883,936

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Tabla 13. Estados de resultados 2013 y 2014.

PROVEEDORA DE MAQUINAS Y EQUIPOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.		
ESTADO DE RESULTADOS		
PERIODOS 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013 Y 2014		
CONCEPTO	HISTORICO	HISTORICO
	ENE/DIC 2013	ENE/DIC 2014
VENTAS	4,882,438	2,831,698
(MENOS) COSTO DE VENTAS	3,027,112	1,755,653
UTILIDAD BRUTA	1,855,326	1,076,045
(MENOS) GASTOS OPERATIVOS	1,122,961	849,509
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPTOS	732,366	226,536
GASTOS FINANCIEROS	72,376	106,755
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	659,990	119,781
PRODUCTOS FINANCIEROS	3,667	0
	663,657	119,781
MENOS IMPUESTOS 30%	199,097	35,934
UTILIDAD NETA	464,560	83,847

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Tabla 14. Flujo de efectivo 2013 y 2014.

FLUJO DE EFECTIVO		
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y DEL 2014		
	ENE/DIC 2013	ENE/DIC 2014
INGRESOS		
VENTAS	4,882,438	2,831,698
COBRANZA	-	-
PROD. FINANCIEROS	3,667	-
	4,886,105	2,831,698
EGRESOS		
GASTOS	4,160,870	2,406,942
CUENTAS POR PAGAR	72,376	106,755
IMPUESTOS	195,858	95,400
	4,429,104	2,609,097
SALDO	-	-
FINANCIAMIENTO	-	-
SALDO FINAL	457,001	222,601

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

4.9. Análisis Financiero de la Empresa (2013).

4.9.1. Razones de Liquidez.

Se diagnosticó la situación de liquidez de la empresa, es decir la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor de la razón debe ser próximo a 2, o entre 1.5 y 2.0. En caso de que éste sea menor a 1.5

indica que la empresa pueda tener graves problemas que la pueden hacer llegar hasta la suspensión de pagos.

Razón de circulante.

Si el valor de la razón es bajo, la empresa puede tener problemas para atender sus pagos. Por el contrario, si éste aumenta podría existir disponibles ociosos y por lo tanto perder rentabilidad de los mismos. Su valor medio óptimo se indica de 1.5 aproximadamente.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{\$706,155.00}{\$364,777.00} = 1.93 \text{ veces}$$

Razón rápida o prueba del ácido.

Éste se calcula dividiendo los activos circulantes menos los inventarios entre los pasivos circulantes. Esta razón informa el peso que representa el fondo de maniobra en relación al activo, el estándar para este indicador deber ser positivo.

$$\text{Razón rápida o prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{\$ 706,155.00 - \$ 511,932.00}{\$364,777.00} = 0.5 \text{ veces}$$

Capital de trabajo.

Son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). La empresa para poder operar, requiere de recursos para

cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Su estándar debe ser superior a 1.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$\$ 706,156.00 - \$364,777.00 = \$341,378.00$$

4.9.2. Administradores de Activos o Indicadores de Actividad.

Estos indicadores miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

Período promedio de cobro.

Este período es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se obtiene al dividir el saldo de la cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio. El período promedio de cobro es significativo sólo en relación con las condiciones de crédito de la empresa.

Mide el periodo transcurrido desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo a los clientes, además indica la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas reflejando las políticas reales de crédito de la empresa. Un periodo de cobranza sustancialmente más largo que cualquiera del estándar ocupado de comparación

puede indicar problemas en la administración de crédito lo que implica un incremento del capital al activo.

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\left[\frac{\text{Ventas anuales}}{360} \right]}$$

$$\frac{\$185,954.00}{(4,882,438.00/360)} = 14 \text{ días}$$

Rotación de activos fijos.

Esta razón se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo. Todo activo requiere de un pasivo que lo financie. Por tal razón el objetivo es de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo el cual se traduce en menos pasivos y por ende menos deudas y se necesitará menos patrimonio traduciéndose en una empresa más eficiente.

Mide el grado de eficiencia con la que la empresa usa su dinero y sus activos a corto plazo. Es decir, que el dinero invertido en este tipo de activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa, mientras mayor sea el valor de este razón mejor será la productividad del activo fijo.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

$$\frac{\$4,882,438.00}{\$501,652.00} = 9.73 \text{ veces}$$

Rotación de activos totales.

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\frac{\$4,882,438.00}{\$1,300,819.00} = 3.75 \text{ veces}$$

Rotación de activo circulante.

Esta razón se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo circulante. Todo activo requiere de pasivo que lo financie por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo, lo cual se traduce a su vez en menos pasivos y por lo tanto, habrá menos deudas y se necesitará menos patrimonio traduciéndose en una empresa más eficiente. Para hallar su valor se divide las ventas entre el activo circulante.

$$\text{Rotación de activo circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Circulante}}$$

$$\frac{\$4,882,438.00}{\$706,155.00} = 6.9 \text{ veces}$$

4.9.3. Indicadores de Rentabilidad.

Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir, la forma en la que los directivos han utilizado los recursos de la empresa. Para ello, la dirección de la empresa debe velar por el comportamiento de estos índices, pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la empresa.

Permite evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

Margen de utilidad bruta.

Indica las ganancias en relación con las ventas, deduciendo los costos de producción de los bienes vendidos. Indica la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende.

Mide el porcentaje de cada peso de las ventas luego de que la empresa paga sus bienes, mientras mayor margen de utilidad es mejor (es decir es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$1,855,326.00}{\$4,882,438.00} = 38 \%$$

Margen de utilidad operativa.

Calcula el porcentaje de cada dólar de las ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas, cuanto mayor sea mejor.

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$732,366.00}{\$4,882,438.00} = 15 \%$$

Margen de utilidad sobre ventas.

Mide el porcentaje de cada peso de las ventas que queda luego de deducidos todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos por acción, mientras más alto el margen de utilidad es mejor.

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$464,560.00}{\$4,882,438.00} = 9.5 \%$$

Rendimiento del capital contable común (RCC).

Este indicador compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, señala la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa respecto de su inversión.

$$\text{Rendimiento del Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable común}}$$

$$\frac{\$464,560.00}{\$936,042.00} = 49.63 \%$$

Rendimiento del Activo Total (RAT).

Mide la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir la rentabilidad del capital que ha invertido directamente y que por tanto corresponden a los propietarios. Mide la rentabilidad de los activos de una empresa estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\frac{\$464,560.00}{\$1,300,819.00} = 35.7\%$$

4.9.4. Indicadores de Endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. El manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende entre otras variables de la situación financiera de la empresa, en particular, de los márgenes de rentabilidad de la empresa y del nivel de tasas de interés vigente en el momento. Esto se conoce con el nombre

de apalancamiento financiero y en principio, un alto nivel de endeudamiento es conveniente sólo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital. En otras palabras más sencillas, trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se tienen que pagar por ese dinero.

Razón de endeudamiento.

Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. El valor óptimo de esta razón se sitúa entre 0.40 y 0.60. En caso de ser superior a 0.60, indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a los terceros, o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0.40 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{\$364,777}{\$1,300,819.00} = 28\%$$

Razón de autonomía.

Mide la capacidad de una empresa para financiarse, se trata de la relación existente entre los capitales propios de la empresa con el total de capitales permanentes necesarios para su financiamiento donde se incluyen también los préstamos y créditos a medio y largo plazo. Así cuanto mayor sea esta razón mayor será la autonomía financiera de la empresa. Es una razón

similar a la de endeudamiento, dado que divide los capitales propios por las deudas. Su valor óptimo es de 0.70 y 1.50 de acuerdo a las proporciones establecidas en las del endeudamiento.

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\frac{\$936,042.00}{\$364,777} = 256 \%$$

Razón de garantía.

Indica la seguridad que da la empresa a sus acreedores de poder cobrar sus créditos y cuál es la distancia de la empresa hacia un posible estado de quiebra (comparando lo que tenemos con lo que debemos. Si lo que debemos es más, estaremos en situación de quiebra). Así el activo real es aquel que en caso de liquidación de la empresa puede convertirse en dinero líquido para hacer frente a las posibles deudas.

Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores y prestamistas exteriores. Esta razón relaciona todo lo que se posee con todo lo que se debe. El resultado normal debe estar entre 1.50 y 2.50, si el resultado es inferior al normal significa que la empresa depende demasiado de sus acreedores con el peligro de una quiebra a medida que se acerca a 1, la empresa se halla en quiebra. Por el contrario si el resultado es muy superior a 2.50 quiere decir que la empresa no recurre al crédito, tal vez porque su capital excesivo y por tanto improductivo.

$$\text{Razón de garantía} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{\$1,300,819.00}{\$364,777.00} = 3.56$$

Razón de calidad de la deuda.

Este índice permite conocer del total de la deuda, que parte de la misma corresponde a la deuda a corto plazo, mientras menor sea su valor, mayor calidad tiene la deuda pues el mayor peso de la deuda recae en las obligaciones a largo plazo, las cuales tienen un vencimiento más lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable. Se calcula dividiendo el exigible a corto plazo por el total de las deudas.

$$\text{Razón de calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo totales}}$$

$$\frac{\$364,777.00}{\$364,777.00} = 1.00$$

Endeudamiento financiero.

La razón financiera mide o cuantifica la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social “establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período.”

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$364,777.00}{\$4,882,438.00} = 7.4 \%$$

Impacto de la carga financiera.

Demuestra el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período. Cuando la razón es superior a 0.05 nos indica que

los gastos financieros son excesivos, y si se encuentra entre el 0.04 y 0.05 es indicativo de preocupación. Cuando es menor a 0.04 los gastos no son excesivos con relación a las ventas.

$$\text{Impacto de la C.F.} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\$72,376.00}{\$4,882,438.00} = 1.4\%$$

Concentración del endeudamiento a corto plazo.

Este indicador señala que porcentaje del total de pasivo con terceros tiene vencimiento corriente (menor a un año).

$$\text{Razón de endeudamiento.} = \frac{\text{Pasivos a corto plazo}}{\text{Pasivos totales}}$$

$$\frac{\$364,777.00}{\$364,777.00} = 100\%$$

4.9.5. Indicadores de “Leverage” o Apalancamiento.

Comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente sobre los acreedores. Entre más altos sean los índices de “leverage” es mejor siempre y cuando la incidencia sobre las utilidades sea positiva, es decir, que los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación.

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital}}$$

$$\frac{\$364,777.00}{\$936,042.00} = 39 \%$$

4.10. Análisis de los Estados Financieros del Año 2014.

4.10.1. Razones de Liquidez.

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor de la razón debe ser próximo a 2.0, o entre 1.5 y 2.0. En caso de que éste sea menor que 1.50 indica que la empresa pueda tener graves problemas que la pueden hacer llegar hasta la suspensión de pagos.

Razón circulante.

Si el valor de la razón es bajo la empresa puede tener problemas para atender sus pagos. Por lo contrario, si éste aumenta podrían existir activos circulantes ociosos y, por lo tanto, perder rentabilidad de los mismos. Su valor medio óptimo se indica de 1.50.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{\$ 811,935.00}{\$ 370,664.00} = 2.19 \text{ veces}$$

Razón rápida o prueba del ácido.

Este se calcula dividiendo los activos circulantes menos los inventarios entre los pasivos circulantes. Esta razón informa el peso que representa el fondo de maniobra en relación al activo, el estándar para este indicador deber ser positivo.

$$\text{Razón rápida o prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{\$ 811,935.00 - \$ 370,540.00}{\$ 370,664.00} = 1.19 \text{ veces}$$

Capital de trabajo.

Para calcular el capital de trabajo, se resta los activos corrientes los pasivos corrientes. De esta forma, se obtiene lo que se denomina el capital de trabajo. Esto supone determinar con cuántos recursos cuenta la empresa para operar y si se pagan todos los pasivos a corto plazo. Este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Su estándar será superior a 1.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

$$\$ 811,935.00 - \$ 370,664.00 = \$ 441,271.00$$

4.10.2. Administradores de Activos o Indicadores de Actividad.

Estos indicadores miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez ya que permiten

precisar aproximadamente el periodo de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

Periodo promedio de cobro.

Muestra el periodo transcurrido desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo a los clientes. Además indica la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas reflejando las políticas reales de crédito de la empresa. Un periodo de cobranza sustancialmente más largo que cualquiera del estándar ocupado de comparación puede indicar problemas en la administración de crédito lo que implica un incremento del capital al activo.

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\left\{ \frac{\text{Ventas anuales}}{360} \right\}}$$

$$\frac{\$378,063.00}{(2,831,698.00/360)} = 48 \text{ días}$$

Rotación de activos fijos.

Mide el grado de eficiencia con la que la empresa usa su dinero y sus activos a corto plazo. Es decir, que el dinero invertido en este tipo de activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa, mientras mayor sea el valor de esta razón mejor será la productividad del activo fijo.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

$$\frac{\$2,831,698.00}{\$1,015,448.00} = 2.78 \text{ veces}$$

Rotación de activos totales.

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\frac{\$2,831,698.00}{\$1,883,936.00} = 1.5 \text{ veces}$$

Rotación de activo circulante.

Esta razón se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo circulante. Todo activo requiere de un pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo, lo cual se traduce a su vez en menos pasivos y, por lo tanto, habrá menos deudas y se necesitará menos patrimonio traduciéndose en una empresa más eficiente. Para hallar su valor se dividen las ventas entre el activo circulante.

$$\text{Rotación de activo circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante}}$$

$$\frac{\$2,831,698.00}{\$ 811,935.00} = 3.48 \text{ veces}$$

4.10.3. Indicadores de Rentabilidad.

Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir, la forma en la que los directivos han utilizado los recursos de la empresa. Para ello, la dirección de la empresa debe velar por el comportamiento de estos índices, pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la empresa.

Permite evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

Margen de utilidad bruta.

Indica las ganancias en relación con las ventas, deduciendo los costos de producción de los bienes vendidos. Indica la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/o vende.

Mide el porcentaje de cada peso de las ventas, luego de que la empresa paga sus bienes. Mientras mayor margen de utilidad es mejor (es decir es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$1,076,045.00}{\$ 2,831,698.00} = 38 \%$$

Margen de utilidad operativa.

Calcula el porcentaje de cada peso de las ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas. Cuanto mayor sea mejor.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$226,536.00}{\$2,831,698.00} = 8\%$$

Margen de utilidad sobre ventas.

Mide el porcentaje de cada peso de las ventas que queda luego de deducidos todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos por acción. Mientras más alto el margen de utilidad es mejor.

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$83,847.00}{\$2,831,698.00} = 3\%$$

Rendimiento del capital contable común (RCC).

Este indicador compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, señala la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa respecto de su inversión.

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable común}}$$

$$\frac{\$83,847.00}{\$913,272.00} = 1\%$$

Rendimiento del Activo Total (RAT).

Mide la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir la rentabilidad del capital que ha invertido directamente y que por tanto corresponden a los propietarios. Mide la

rentabilidad de los activos de una empresa estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{\$83,847.00}{\$1,883,936.00} = 4.4\%$$

4.10.4. Indicadores de Endeudamiento.

Razón de endeudamiento.

Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. El valor óptimo de esta razón se sitúa entre 0.40 y 0.60. En caso de ser superior a 0.6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a los terceros, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0.40 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\frac{\$970,664.00}{\$1,883,936.00} = 51\%$$

Razón de autonomía.

Mide la capacidad de una empresa para financiarse, se trata de la relación existente entre los capitales propios de la empresa con el total de capitales permanentes necesarios para su financiamiento. Se incluyen también los préstamos y créditos a medio y largo plazo. Así

cuanto mayor sea esta razón mayor será la autonomía financiera de la empresa. Es una razón similar a la de endeudamiento, divide los capitales propios por las deudas. Su valor óptimo es de 0.70 y 1.50 de acuerdo a las proporciones establecidas en las del endeudamiento.

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{\$913,272}{\$370,664} = 2.46$$

Razón de garantía.

Indica la seguridad que da la empresa a sus acreedores de poder cobrar sus créditos y cuál es la distancia de la empresa hacia un posible estado de quiebra. Así, el activo real es aquel que en caso de liquidación de la empresa puede convertirse en dinero líquido para hacer frente a las posibles deudas.

Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores y prestamistas exteriores. Esta razón relaciona todo lo que se posee con todo lo que se debe. El resultado normal debe estar entre 1.5 y 2.5. Si el resultado es inferior al normal significa que la empresa depende demasiado de sus acreedores con el peligro de una quiebra a medida que se acerca a 1, la empresa se halla en quiebra. Por el contrario si el resultado es muy superior a 2.5 quiere decir que la empresa no recurre al crédito, tal vez porque su capital excesivo y por tanto improductivo.

$$\text{Razón de garantía} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\frac{\$1,883,936.00}{\$370,664.00} = 5.08$$

Razón de calidad de la deuda.

Este índice permite conocer del total de la deuda, que parte de la misma corresponde a las deudas a corto plazo. Mientras menor sea su valor, mayor calidad tiene la deuda pues el mayor peso de la deuda recae en las obligaciones a largo plazo las cuales tienen un vencimiento más lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable. Se calcula dividiendo el exigible a corto plazo por el total de las deudas.

$$\text{Razón de calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo totales}}$$

$$\frac{\$ 370,664.00}{\$ 970,664.00} = 38\%$$

Endeudamiento financiero.

La razón financiera mide o cuantifica la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones. Establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\frac{\$970,664.00}{\$2,831,698.00} = 34 \%$$

Impacto de la carga financiera.

Señala el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período. Cuando la razón es superior a 0.05 señala que los gastos financieros son excesivos, y si se encuentra entre el 0.04 y 0.05 es indicativo de preocupación, cuando es menor de 0.04 los gastos no son excesivos en relación a las ventas.

$$\text{Impacto de la C.F.} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\$106,755.00}{\$2,831,698.00} = 3.8\%$$

Concentración del endeudamiento a corto plazo.

Este indicador señala que porcentaje del total de pasivo con terceros tiene vencimiento corriente a corto plazo, generalmente menor a un año.

$$\text{Razón de endeudamiento.} = \frac{\text{Pasivos a corto plazo}}{\text{Pasivos totales}}$$

$$\frac{\$370,664.00}{\$970,664.00} = 38\%$$

4.10.5. Indicadores de “Leverage” o Apalancamiento.

Entre más alto sea el índice de Leverage es mejor siempre y cuando la incidencia sobre las utilidades sea positiva, es decir que los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación.

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital}}$$

$$\frac{\$970,664.00}{\$913,272.00} = 106\%$$

Una vez realizado el análisis financiero de los años 2013 y 2014, a continuación presentamos una tabla comparativa con los resultados obtenidos en el análisis financiero como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Análisis comparativo de las razones financieras de la empresa (años 2013 y 2014)

	2013	2014
Razón circulante	1.93 veces	2.19 veces
Prueba del ácido	0.5 veces	1.19 veces
Capital de trabajo	\$ 341,378.00	\$ 441,271.00
Periodo promedio de cobro	14 días	48 días
Rotación de activo circulante	6.9 veces por año	3.5 veces por año
Rotación de activos fijos	9.7 veces	2.78 veces
Rotación de activos totales	3.7 veces	1.5 veces
Margen de utilidad bruta	38%	38%
Margen de utilidad operativa	15%	8%
Margen de utilidad sobre ventas	9.5 %	3 %
Rendimiento del activo total (RAT)	36 %	4.4 %
Rendimiento sobre el capital contable común (RCC)	49.7 %	1 %
Nivel de endeudamiento	28%	51%
Razón de garantía	3.6 veces por año	2.46 veces por año
Razón de calidad de la deuda	0 veces por año	5.08 veces por año
Endeudamiento financiero	7.4%	38%
Impacto de la carga financiera	1.5%	3.8%
Apalancamiento total	39 %	106 %

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis comparativo financiero de la empresa durante los años 2013 y 2014, se observa que su situación financiera se ha deteriorado drásticamente durante el último año. Dado su disminución en el uso de los activos y la adquisición de una deuda a largo plazo es necesario que la empresa redefina sus estrategias, prestando especial atención al pago de su deuda y promoviendo otras formas de inversión dentro de la empresa, como pudiera ser la reinversión de utilidades y uso óptimo de su capacidad de producción.

Capítulo 5. Conclusiones.

Los antecedentes de la empresa y la descripción de las áreas de oportunidad en las áreas administrativa y financiera sustentan el desarrollo de la propuesta de reestructuración. Por un lado, se identifica la necesidad de conocer los cargos y funciones que necesita la empresa para delimitar las responsabilidades y objetivos organizacionales. Es necesario establecer por escrito los perfiles de puestos de quienes laboran en estas áreas, lo cual permitirá alinear los objetivos de las áreas objeto de estudio con los objetivos de la compañía.

La aplicación de herramientas de planeación estratégica como el análisis FODA, análisis de la cadena de valor y el análisis de vulnerabilidad, permitieron identificar factores críticos para mejorar en el área administrativa. Se identifican áreas de oportunidad como son la administración del recurso humano, ya que es uno de los objetivos para fortalecer, definir las funciones por cargo, las responsabilidades y las competencias, así como lograr planes de mejora encaminados con el bienestar de los trabajadores.

Se propone en este estudio, reestructurar el área administrativa y financiera en la empresa bajo estudio, en donde el enfoque sea por resultados, bajo los esquemas de eficiencia y eficacia. Se busca también promover el trabajo en equipo y que a cada equipo se establezcan indicadores precisos, ya que actualmente el personal desconoce cuáles son los objetivos que tiene que lograr. La propuesta radica en implementar un sistema que defina el diseño organizacional exitoso por procesos, que le permita hacer frente al entorno, y en la medida en que se prepare para enfrentarlo podrá enfocar sus energías en alcanzar su plan de expansión.

5.1. Propuesta de Reestructuración Administrativa.

Las competencias tanto personales y organizacionales, darán soporte fundamental al logro de resultados desde una estructura por procesos, donde la división por gerencias como son: Contabilidad, Producción, Ventas y Compras y Aprovisionamiento, sean una alternativa para que la empresa, a través de la dirección Administrativa y Financiera logre sus objetivos y su crecimiento económico y social. Es por ello que en estudio proponemos la siguiente estructura formal que integra las funciones estratégicas de la empresa (ver figura 5). En el apéndice 2 se detallan cada uno de los procesos llevados a cabo por cada una de las áreas mencionadas.

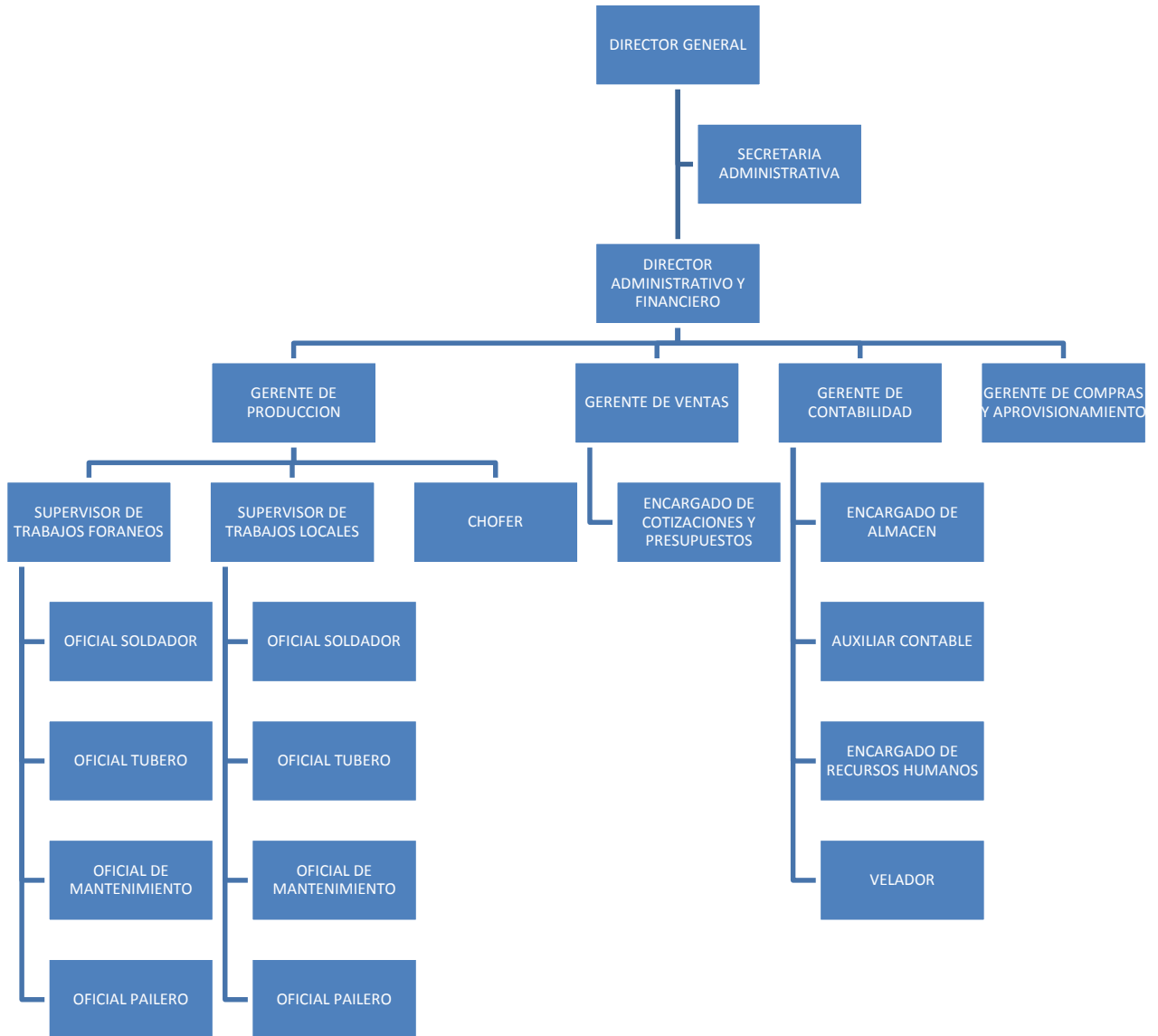


Figura 5. Estructura formal propuesta para la empresa

Fuente: Elaboración propia

5.2. Dirección Administrativa y Financiera.

La estructura no debe ser rígida, debe ser abierta, flexible al cambio, promover la innovación, la creatividad, con apoyos tecnológicos en todos sus niveles como requisito

indispensable y necesario para trabajar en procesos. Su misión deberá contribuir a la maximización de las utilidades, logrando el control del gasto, presupuesto, desarrollando estrategias en materia financiera, la formulación de políticas para optimizar la gestión interna, implementando el concepto de mejora continua, que incluye el control de la calidad y el control interno de la organización, para optimizar la gestión del recurso humano, económico y físico.

El pilar fundamental de esta dirección debe ser la planeación estratégica, y proporcionar información oportuna y confiable para la toma de decisiones de la alta gerencia, para enfrentar los retos y cambios del mercado, con el apoyo del equipo humano altamente calificado y comprometido, utilizando herramientas de comunicación, tecnológicas y financieras dentro del parámetro de eficacia, eficiencia, equidad y optimización de los recursos económicos.

5.2.1. Objetivos Específicos de la Dirección Administrativa y Financiera.

- Realizar seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos, de manera eficiente.
- Lograr que la información financiera, sea efectiva y eficiente en lo operacional, oportuna, y confiable para toma de decisiones de la alta gerencia.
- Desarrollar procesos de mejora continua en todas las actividades llevadas a cabo en la empresa.
- Identificar y gestionar los procesos claves en la empresa, que requieran una reestructuración.
- Garantizar la información y comunicación entre las áreas funcionales de la organización.

5.2.2. Estructura y Divisiones de la Dirección Administrativa y Financiera.

Se sugiere que esta dirección se divida en cuatro gerencias por procesos: Gerencia Contable, Gerencia de Producción, Gerencia de Ventas y Gerencia de Compras y Aprovisionamiento.

La estructura por procesos es una de las alternativas para responder a nuevos desafíos. La identificación, delimitación y el control permiten asignar responsabilidades medibles, desde una estructura por procesos con enfoque a los resultados. Las áreas estratégicas dentro del área administrativa y financiera se describen a continuación.

Gerencia contable.

Su misión es contribuir al logro de los objetivos de la organización desde el análisis financiero y contable aplicando las normas y procedimientos vigentes en la empresa, para el control del ciclo contable y el procesamiento de datos, cartera, e inventarios, desarrollando estados financieros que sirvan de base para el análisis y toma de decisiones,

Debe ser una dependencia efectiva tanto en el recurso humano como en el tecnológico integrando todos los procesos del ciclo contable, aplicando las normas y procedimientos vigentes que brinden la información económica y social, veraz y confiable a la organización y con ello contribuir al progreso y desarrollo del entorno social,

Su objetivo general es implementar y coordinar la presentación de estados financieros razonables que reflejen la situación económica de la empresa, que sirva a las directivas para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, al logro de la planeación estratégicas.

Sus objetivos específicos deberán alinearse a los siguientes:

- ✓ Entregar información financiera bajo los principios de confiabilidad, relevancia, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable y tributaria.
- ✓ Mantener el área contable actualizada de acuerdo a la normatividad vigente.
- ✓ Asistir, recomendar y apoyar el proceso para la toma de decisiones.
- ✓ Supervisar al encargado de almacén quien deberá dar la información oportuna del control y aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenaje, distribución e inventarios con el fin de salvaguardar el patrimonio de la compañía
- ✓ Supervisar al encargado de recursos humanos quien deberá coordinar la creación de los perfiles de los cargos, reclutamiento y selección del personal, los procesos de entrevista, toda la parte legal de la contratación y la coordinación de la ejecución de la inducción del nuevo trabajador. También brindar apoyo en la formación constante del personal que labora en la empresa, de acuerdo a las necesidades de formación detectadas por cada jefe o director de proceso, la planificación de la satisfacción de dichas necesidades y la evaluación de la eficacia del ciclo cumplido.

Gerencia de compras y aprovisionamiento.

Su misión es adquirir bienes y servicios necesarios y adecuados para suplir las necesidades de los demás procesos, dando apoyo a las dos grandes unidades de negocio, garantizando la calidad, el precio y entregas oportunas de manera eficiente para alcanzar las metas propuestas por la organización basadas en la satisfacción del cliente.

Su visión es trabajar como un equipo integrado y motivado aportando calidad, eficiencia y un valor agregado a la organización.

El objetivo general de esta área es suministrar las necesidades de adquisición de bienes y/o servicios por parte de un usuario, cumpliendo con los criterios de selección de cantidad, calidad, precio, garantía, cumplimiento y viabilidad con el aval de las gerencias, siempre enfocados a la mejora y buena administración de los recursos económicos de la compañía.

Sus objetivos específicos deberán alinearse a los siguientes:

- ✓ Identificar las necesidades del proceso usuario.
- ✓ Seleccionar las fuentes de aprovisionamiento (investigación de proveedores).
- ✓ Garantizar la entrega oportuna de los bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

5.3. Indicadores de Gestión.

El control es la actividad o proceso de medir las variables y atributos del proceso, con el fin de regular los sistemas o procesos, para que de esta manera se logren los objetivos. Para controlar es necesario medir o comparar los resultados obtenidos con los esperados, con el fin de ajustar o tomar las medidas necesarias que contribuyan a alcanzar el objetivo propuesto (Serna,2000).

Los objetivos que persiguen los indicadores de gestión son:

- ✓ Establecer un sistema de instrumentos que permitan en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas y también compararlos con otras entidades del sector.
- ✓ Controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa.
- ✓ Crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener soluciones reales de aplicación inmediata.

La tabla 16 muestra la ficha técnica de los indicadores de gestión a ser implementados por la empresa.

Tabla 16. Ficha técnica de los indicadores de gestión

INCIDENCIAS DE COMPRAS					
Definición: Medir el cumplimiento de la gestión de compras por almacén.					
Fórmula : (número de ingresos /número de Incidencias)*100					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Número de ingresos	Cantidad	Órdenes de compras realizadas y recibidas			
Número de incidencias	Cantidad	Incidencias diferencia precios, no cumple especificaciones el producto, no tiene orden de compra, incumplimiento en documentos.			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%
ÓRDENES DE COMPRA O SERVICIOS RECIBIDAS ASATISFACCIÓN					
Definición: Medir el cumplimiento con los requisitos planteados por la organización en sus órdenes de compra o servicios por parte de los proveedores.					
Formula: Órdenes de compra o servicios recibidas a satisfacción/ Órdenes de compra o servicios colocadas *100					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Órdenes de compra o servicios recibidas a satisfacción	Cantidad	Cotizaciones de los proveedores, notas de entrega, facturas, órdenes de compra y servicios.			
Órdenes de compra o servicios colocadas	Cantidad	Cotizaciones de los proveedores, notas de entrega, facturas, órdenes de compra y servicios.			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

PERSONALCOMPETENTE					
Definición: Medir el grado de competencia del personal y la eficacia del proceso de recursos humanos					
Formula: $\frac{\text{Personal evaluado} \geq \text{satisfactorio}}{\text{Personal evaluado}} * 100$					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Personal evaluado calificado como insatisfactorio	Cantidad	Evaluaciones de desempeño, reporte de evaluación de desempeño anual			
Personal evaluado calificado \geq bueno	Cantidad	Evaluaciones de desempeño, reporte de evaluación de desempeño anual			
Personal evaluado	Cantidad	Evaluaciones de desempeño, reporte de evaluación de desempeño anual			
Metas					
Mínima	95%	Satisfactoria	98%	Sobresaliente	100%

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					
Definición: Medir la percepción del clima organizacional por parte del personal a fin de conocer su grado de satisfacción.					
Formula: Calificación obtenida en encuestas de clima organizacional/ Calificación máxima encuesta de clima organizacional*100					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Calificación obtenida en encuesta de clima organizacional	Cantidad	Encuesta de clima organizacional			
Calificación máxima encuesta de clima organizacional	Cantidad	Encuesta de clima organizacional			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

ROTACIÓN DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO					
Definición: Medir los días de cumplimiento de entrega de producto terminado al almacén.					
Formula: Número de días transcurridos entre la orden de pedido y al fecha de remisión/ Número de días entre la remisión y entrega para despacho la cliente*100					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Número de días transcurridos entre la orden despedido	Días	Planeación semanal las ordenes de pedido			
Número de días transcurridos entre la remisión del producto terminado hasta la entrega para despacho al cliente	Días	Planeación semanal las ordenes de pedido			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

ROTACIÓN DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA					
Definición: Medir la rotación de las materias primas					
Fórmula: Valor de ventas mensuales/ Valor de los inventarios de materia prima					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Valor de las ventas mensuales por líneas de producto	Pesos	Planeación semanal las ordenes despedido			
Valor de los inventarios de materia primas	Pesos	Planeación semana de compras			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

CAPITAL DE TRABAJO					
Definición: Medir la liquidez del capital de trabajo.					
Formula: Activos circulante – pasivos circulantes					

Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Activos circulantes	Pesos	Ventas de inventario de producto terminado			
Pasivos circulantes	Pesos	Obligaciones con proveedores y acreedores.			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS					
Definición: Medir la rentabilidad de las actividades operacionales del negocio					
Formula: $\text{Ventas} - \text{gastos de operación} / \text{Ventas}$					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Ventas	Pesos	Valor de las ventas generadas por las actividades de operación del negocio			
Gastos operacionales	Pesos	Gastos de administración y comerciales			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

Fuente: Elaboración propia basada en literatura de análisis financiero.

5.4. Recomendaciones Financieras.

Como resultado del análisis financiero realizando a través del análisis de indicadores financieros encontramos que como primer punto, deberán incrementarse las ventas a nivel nacional para hacer frente a los compromisos de crédito contraídos en 2014. Como más adelante se menciona en el área administrativa, que a través de la gerencia de producción se logre una reducción de costos para así tener una utilidad antes de intereses e impuestos, capaz de soportar la carga financiera, por que como ya hemos mencionado, las razones de rentabilidad nos arrojan un pobre desempeño en el área financiera, principalmente en 2014, comparado con 2013. Otra de las recomendaciones es lograr un aumento de capital ofertando entre los accionista comunes fundadores y de no ser posible ofertarlo hacia nuevos accionistas. El apéndice 1 define las actividades específicas de las áreas de producción que apoyarán a la reducción de costos de la empresa.

Otra de las recomendaciones es capitalizar en su caso, las utilidades de ejercicios anteriores y por último reestructurar los créditos ya existentes con otras instituciones crediticias que nos ofrezcan refinanciamiento con tasas de interés más atractivas. Si bien la utilidad del EVA se ha descrito en el marco teórico de esta investigación, la empresa no dispone de información, y los responsables no poseen el conocimiento para implementar su medición. Por lo que también sugerimos que, además de realizar el análisis financiero con las razones convencionales y desarrolladas en este trabajo, la medición del EVA, integrándose como parte de los objetivos estratégicos de la empresa. En este contexto, a continuación se realiza una descripción de las estrategias para mejorar el EVA.

- Incrementar la utilidad neta ajustada, mediante mayores ventas o reducción de gastos.
- Disminuir el costo promedio del capital mediante la negociación de menores tasas por parte de acreedores y dueños o disminuyendo la participación del patrimonio que es el recurso más costoso y aumentando la participación del pasivo que es el recurso menos costoso.
- Invertir en proyectos que generen una rentabilidad por encima del costo de capital.
- Desinvertir en actividades que generen rentabilidad menor que el costo de capital.

La metodología de EVA supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades, permitiendo que cada división y la empresa en general puedan adoptar objetivos y metas concretas en términos de generación de valor. En esta línea se sugiere:

- Racionalizar y optimizar el manejo de activos, el cual se logrará mediante la agilización en las rotaciones de la cartera de crédito e inventarios.

- Mejorar los márgenes de operación, mediante el mejoramiento de la utilidad neta ajustada se debe buscar nuevos productos y canales de mercado que aumenten las ventas.
- Optimizar la estructura financiera, con el fin de disminuir el costo promedio de capital e incrementar el valor agregado se debe reestructurar los créditos bancarios y renegociar las tasas de interés.

Finalmente, para que la propuesta de reestructuración administrativa y financiera tengan éxito debe ser aceptada desde la Junta Directiva, quienes delegarán en la Gerencia General la responsabilidad de implementar las propuestas, teniendo como objetivo la participación de las personas en el direccionamiento de la empresa, en la búsqueda de resultados exitosos y de manera productiva, es y será la exigencia para la permanencia en un entorno cada vez más complejo.

5.5. Limitaciones de la Investigación.

En esta investigación nos vimos limitados en la disponibilidad de información proporcionada por la empresa bajo estudio. Encontrar información documentada sobre el desarrollo y evolución de la administración general, cuando esta área era manejada por el contador y la secretaria de gerencia, quienes apoyaban en las actividades de recursos humanos.

Por otro lado, los socios fundadores aprecian la importancia de estructurar las áreas Administrativa y Financiera como soporte a la actividad del negocio. Todo cambio organizacional profundo implica temas de cultura organizacional, necesita indispensablemente la convicción de los líderes. Sin embargo, en este caso, se aprecia una resistencia al cambio.

Otra limitante fue la disponibilidad y tiempo del personal que desempeña cargos en el área administrativa, para atender requerimiento de la propuesta objeto de estudio, algunas veces dificultó el hallazgo de información. Por otro lado, la disponibilidad de información del sector, ya que no existen registros ni estadísticas de empresas del sector para realizar una actividad de *benchmarking*, solo se encuentra información del *clúster* y las entidades regionales no publican información del sector que puede ser de gran ayuda para la empresa bajo estudio.

Referencias.

- Amat, O. (1999). *EVA: Valor económico agregado; un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Bergman, M. M. (2008). *Advances in Mixes Methods*. London, England: SAGE Pblications.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*(14a.ed.). Mexico: Cengage Learnig.
- Brigham, E.y Houston, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*.(10ª ed.). México. Cengage Learning Editores.
- Chetty S. (octubre – diciembre1996). The case study method for research in small- and médium - sizedfirms. *International Small Business Journal*, 5.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduucción a la Teoria General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Corbetta, P. (2003). *Metodologia y técnicas de investigacion social*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Cota, M. (1996). Participación de la pequeña empresa manufacturera de Jalisco en el crecimiento económico local. *Carta Económica Regional*, 47, 3-4.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design cualitative, cuantitative and mixed methods approaches*.CA: Sage Publications, Inc.
- Cuervo, A. y Rivero, P. (1986). El análisis económico-financiero de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 16 (49), 15-33.
- Diario Oficial de la Federación (2009). *Clasificación de las empresas mexicanas*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*.NY: Mc Graw-Hill.

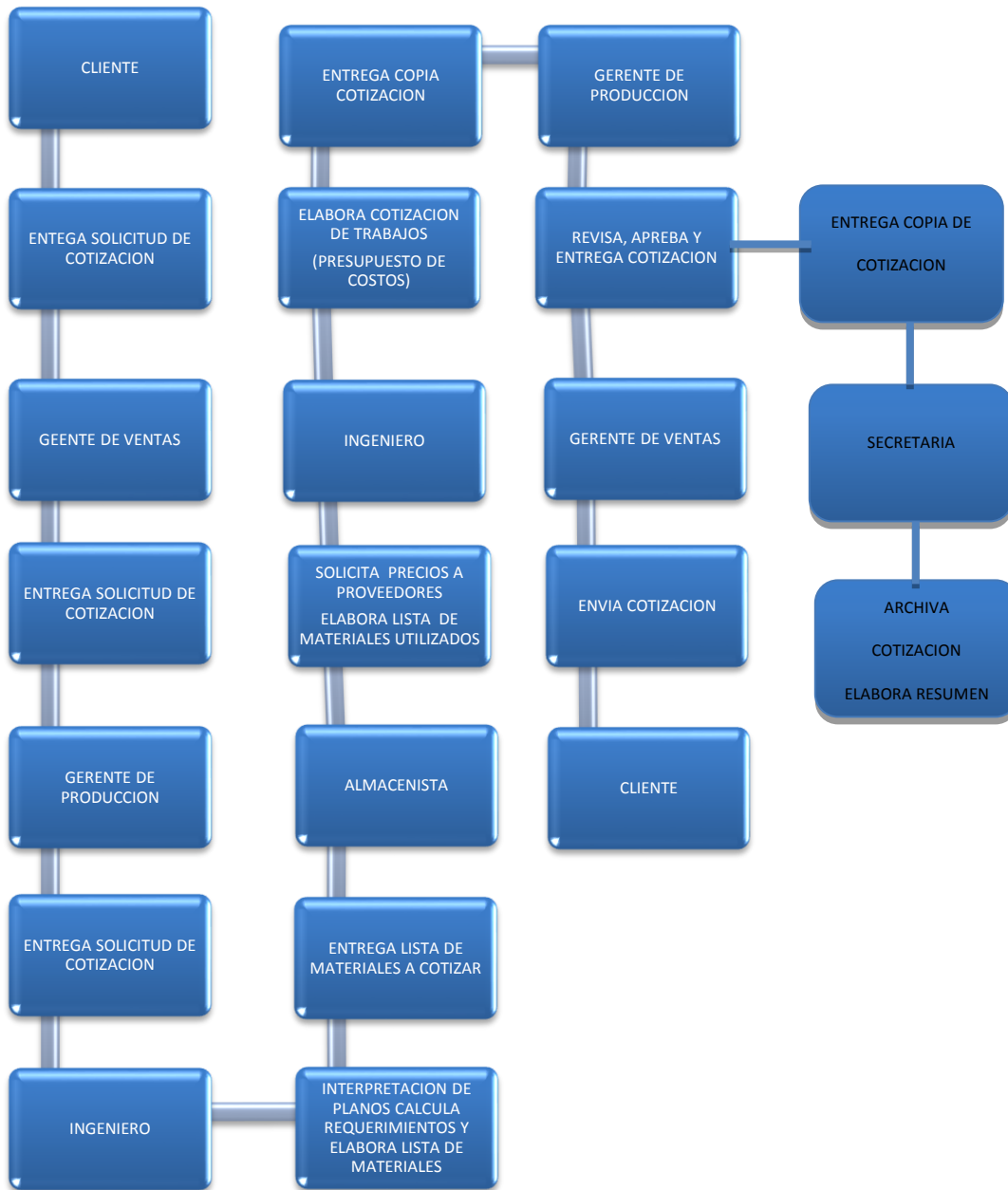
- Dart, J., Ng, I. & Sarkar, A. (1990). A comparative analysis of managerial practices among SMES from Malaysia, Singapore and Thailand. *ASEAN Economic Bulletin*, 7, 84-95.
- David F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Fernández, J. (1982). *Auditoria administrativa*. México: Diana.
- Fondevila, E. (1986). El diagnóstico financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 16(49), 89-112.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educacion.
- García Martínez, J. (2003). *La reorganización en la empresa*. México: Trillas.
- Gareth, R. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Garza, C.R. (2000). Creación de PYMES: Objetivo emprendedor. *Ingenierías*, 3 (9), 54-58.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*.(10ª ed.). México, Prentice Hall.
- Grabinsky, S. (1994). *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*. México, DelVerbo Emprender, Edición especial para Nafinsa.
- Guevara, T.; Palma, R.; Mena, M. (2000). *Análisis para la implementación del enfoque EVA en el grupo Durman Esquivel*. Tesis inedita de maestría en Finanzas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigacion*. México: McGraw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Ibrahim, A. y Goodwin (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 41-50.

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2005), *Censo Económico 2004, industria manufacturera*, México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2009). *Censo Económico*. México: INEGI.
- Kliksberg, B. (2014). Impactos de la situación social de América Latina sobre la familia y la educación: Interrogantes y búsquedas. *Estudios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe, 11* (2).
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1955). *Principios de la administración*. NY: Mc Graw Hill.
- Leebaert, D. (2006). How small business contribute to US economic expansion. *Entrepreneurship and Small Business, Journal USA: Economic Perspectives, 11* (1).
- Li Bonilla, F. (2010). El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio. *Revista Nacional de Administración, 1* (1), 55-70.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión, 20*, 165-193.
- Montaño, F. A. (2004). *Auditoría administrativa: Herramienta estratégica de planeación y control*. México: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.
- Nava, R. y Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia, 14*(48), 606-628.
- Pacheco, J.; Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA

- Pro México (2015). Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Negocios Internacionales. Pro México. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Quiroga, D. F. (31 de 01 de 2013). *Como presentar un informe financiero*. Recuperado el 18 de 03 de 2015, de Prezi: <https://prezi.com/5bhl6osqpcps/como-presentar-un-informe-financiero/>
- Rappaport, A. (2006). *La creación de valor para el accionista*. Barcelona, España: Deusto.
- Restrepo, J. y Vanegas, J. (2009). Análisis del perfil financiero de las Pymes del Valle del Aburrá y su acceso al crédito: Una aproximación empírica. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. I* (3), 43-54.
- Robbins, S. P. (2000). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Rubio, P. (2007). *Manual de análisis financiero*. España: Universidad de Málaga. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/255>.
- Saavedra, G. y Hernández, C. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. *Actualidad Contable FACES. II*(17), 122-134.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión—Teoría y Metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores. Santa Fé de Bogotá.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Sherman, R. R. y Webb, R. B. (1988). *Qualitative research in education: Focus and methods*. Londres, Inglaterra: Routlrdge/Falmer Press.

- Smith, M. (1992). Estudio de caso: Una opción para el trabajo social. *Ciencias Sociales*, 56, 39-42.
- Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. (15 ed.). México: Mc Graw Hill
- Tunal, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad Contable FACES*, 6 (7), 78-91.
- Unrau, Grinell, & Williams. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Urwick, L. (1943). *The Elements of Administration*. USA: Harper & broher.
- Valdez, S. (2003). *Diagnostio Empresarial: Metodo para diagnosticar problemas en la empresa*. (2a ed.). México: Editorial Trillas.
- Wijewardena, H. y Cooray, S. (1995). Accounting education in Australia and Japan: a comparative examination. *Accounting Education*, 4 (4), 359-377.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods Vol. 5*, (2a ed.), Newbury Park, CA, Sage.
- Zevallos E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista CEPAL*, 73, abril.

Apéndice A. Actividades del Área de Producción.



Apéndice B. Descripción de Procesos.

Proceso de venta

1. El cliente proporciona el plano y solicita cotización al Vendedor.
2. El Vendedor entrega el plano al Gerente de producción
3. Se realiza la interpretación del plano y se determinan los insumos necesarios y costos.
4. Una vez calculado el presupuesto se elabora la cotización se le entrega al vendedor
5. El vendedor entrega la cotización al cliente para su aprobación
6. El cliente revisa la información y da su VoBo al vendedor y este a su vez al Gerente de Producción.
7. El gerente de producción elabora la requisición de insumos necesarios y la entrega al encargado del almacén.
8. El encargado de almacén verifica y surte a producción, en caso contrario elabora una solicitud de materiales al departamento de compras
9. El gerente de compras procede a la compra del material necesario según se describen en el “Proceso de Compras”.
10. Se registra la entrada del material al almacén.
11. Se registra la salida del almacén para llevarla al área de producción.
12. Se procede a la fabricación del artículo cotizado
13. El gerente verifica que el artículo cumpla con las especificaciones y lo entrega al chofer para su entrega
14. El departamento de contabilidad recibe la cotización y elabora factura y contra-recibo para su cobro.
15. El chofer entrega el artículo y la factura y solicita la firma de contra-recibo al cliente

16. El chofer entrega contra-recibo firmado a Contabilidad

17. Contabilidad cobra al cliente en tiempo y forma pactado.

Proceso de Costeo.

1. El Gerente de Producción recibe del Vendedor el plano para costeo y facturación.
2. Se revisa el plano para determinar la cantidad de materiales.
3. Se elabora el costeo y se determina el precio de venta.
4. Se entrega al cliente la cotización para su revisión y aprobación.
5. Elaboración de la factura.
6. Se lleva a revisión la factura.
7. Espera de 10 días para su cobro.
8. Cobro de la factura.

Proceso de Compra de Materiales para el área de Producción

1. Elaboración de la Orden de compra.
2. Se pacta con el proveedor el tiempo en que se surtirá el pedido
3. Se recibe el material

Proceso de Fabricación de Tanques

1. Recepción de materia prima
2. Verificación contra la requisición de materiales
3. Corte de piezas que integran el plano.
4. Armadode tanque y sus accesorios.
5. Soldadurade tanque y sus accesorios.
6. Limpieza metal-mecánica.
7. Aplicación de recubrimiento interior. (Pintura)

8. Aplicación de recubrimiento exterior. (Pintura)
9. Inspección y pruebas.
10. Embarque.
11. Entrega al cliente.

Montaje de tanques de almacenamiento. (Trabajo fuera de la planta)

1. El cliente proporciona el plano.
2. Interpretación del plano.
3. Se determinan insumos necesarios.
4. Compra de material.
5. Soldadura o roscado de tubería y conexiones.
6. Prueba contra fugas.

Montaje de tuberías. (Trabajo fuera de la planta)

1. El cliente proporciona el plano.
2. Interpretación del plano isométrico.
3. Modificaciones (adaptaciones) al plano.
4. Se determinan los insumos necesarios.
5. Compras de material.
6. Transporte de materiales al área de trabajo.
7. Soldadura o roscado de tuberías y conexiones necesarias.
8. Fabricación e instalación de soportes aéreos para tuberías.
9. Prueba contra fugas.

Pailería general. (Andadores, escaleras, racks) (Trabajo dentro de la planta)

1. El cliente proporciona el plano.

2. Interpretación del plano.
3. Modificaciones al plano.
4. Determinación de los insumos necesarios.
5. Orden de compra. (Elaboración)
6. Elección del proveedor.
7. Realización de la orden de compra.
8. Espera por los materiales.
9. Recepción de materiales en el almacén.
10. Salida de los materiales del almacén.
11. Transporte de materiales al área de trabajo.
12. Corte y habilitación del material.
13. Armado de la pieza.
14. Soldadura de piezas.
15. Limpieza metal-mecánica, retirado de óxido y rebabas.
16. Recubrimiento con base o esmalte anticorrosivo.
17. Revisión del producto terminado.
18. Embarque del material.
19. Instalación
20. Entrega al cliente.