



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



Tesis

El análisis de estados financieros como una herramienta para el diagnóstico organizacional de una empresa PyME familiar del sector educativo

Que presenta:

María del Carmen Silva Rodríguez

Para obtener el grado de:

Maestra en Administración

Director de tesis:

Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila

San Luis Potosí, S.L.P.
Junio 2016



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



Tesis

El análisis de estados financieros como una herramienta para el diagnóstico organizacional de una empresa PyME familiar del sector educativo

Que presenta:

María del Carmen Silva Rodríguez

Para obtener el grado de:

Maestra en Administración

Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila
Director

Dra. Mónica Hernández Madrigal
Asesor

Dra. Patricia Hernández García
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Junio 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



La que suscribe María del Carmen Silva Rodríguez, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **“El análisis de estados financieros como una herramienta para el diagnóstico organizacional de una empresa PyME familiar del sector educativo”** 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 18 de Junio de 2016

Atentamente

María del Carmen Silva Rodríguez



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



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“El análisis de estados financieros como una herramienta para el diagnóstico organizacional de una empresa PyME familiar del sector educativo”** se realizó entre Septiembre de 2013 y Agosto de 2015, bajo la dirección de la Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila.

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.

La autora 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

María del Carmen Silva Rodríguez

CONTENIDO

	Pág.
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	4
1.3 Preguntas de investigación	5
1.4 Objetivo de la investigación	6
1.5 Justificación	6
1.6 Delimitación del problema	8
1.7 Hipótesis	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Perspectiva teórica	10
2.1.1. Importancia del análisis financiero en las empresas	10
2.1.2. Análisis vertical y horizontal	13
2.1.3. El análisis de razones financieras: objetivos y metodología de aplicación	14
2.1.4. El diagnóstico empresarial en las organizaciones	21
2.1.5. Las PyMES en México	25
2.1.6. Los sistemas administrativos en las PyMES	28
2.1.7. Perfil de los directivos y de los empresarios	33
2.1.8. PyMES familiares y diferencias generacionales	35
2.1.9. Integración del sector educativo en México	40
2.2. Marco conceptual	42
2.3. Marco Referencial	43
2.4. Marco Contextual	44
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Enfoques de investigación	46
3.2. Descripción de la unidad	46
3.3. Descripción de las variables	48
3.4. Etapas y métodos	49
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
4.1. Introducción	50
4.2. Análisis vertical y horizontal	50
4.3. Método de razones financieras	51
4.4. Diagnóstico de la empresa en diversas funciones o procesos específicos	54
4.4.1 Diagnóstico de control de activos	55
4.4.2 Diagnóstico de endeudamiento	61
4.4.3 Diagnóstico de cumplimiento de obligaciones fiscales	64
4.4.4 Diagnóstico de operaciones	66
4.4.5 Diagnóstico de rendimientos	78

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Introducción	80
5.2. Conclusiones	80
5.3. Recomendaciones	84
REFERENCIAS	92
ANEXOS	99
ÍNDICE DE TABLAS	103
ÍNDICE DE FIGURAS	105

RESUMEN

El análisis financiero constituye una de las bases para la evaluación del desempeño financiero y administrativo de una empresa el cual, por medio de un diagnóstico organizacional, permite encontrar las causas de los problemas en épocas de crisis, indicar la pertinencia de una expansión o señalar si se es o no candidato idóneo de un crédito. El objetivo del presente trabajo de investigación consiste en aplicar el análisis financiero en una PyME familiar potosina del sector educativo como una herramienta que identifique los problemas más relevantes de la empresa y que sirva de base para un diagnóstico organizacional con el fin de realizar una serie de recomendaciones que le permita incrementar su productividad, estabilizarse y crecer sostenidamente. El presente trabajo se realizó básicamente siguiendo la metodología de Valdez (2011). El análisis financiero se llevó a cabo mediante la aplicación de las razones de liquidez, administración de activos, administración de deudas y rentabilidad. El diagnóstico organizacional se realizó con base en los principales indicadores arrojados durante el análisis financiero aplicando cuestionarios en cada una de las áreas de oportunidad indicadas por las razones financieras. Como conclusión, se confirma que el análisis financiero constituye una herramienta básica que sirve para encontrar las principales deficiencias o aciertos financieros en una empresa y ofrece una aproximación a la manera en la que los directivos están llevando a cabo la administración de esta.

PALABRAS CLAVE

Análisis financiero, razones financieras, diagnóstico organizacional, PyME, empresa familiar

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En las últimas décadas, México ha sufrido grandes cambios en lo económico, político y social provocando que el sector empresarial se vea afectado en sus resultados, por lo que debe tomar decisiones en cuanto al rumbo que deben seguir cada una de sus organizaciones ya que son las responsables de su formación, modernización y futuro. Estos cambios son resultado de la globalización y apertura económica como el libre mercado, tratados de libre comercio, privatización de empresas gubernamentales, entre otras, y han obligado a que las PyMES tengan que adaptarse de manera rápida a estos cambios con el fin de subsistir (Barragán y Pagán, 2002).

Según una encuesta realizada por la empresa Amway en 2013, México ocupa el segundo lugar con mayor potencial de emprendimiento en América latina ya que, algunos empresarios pequeños y medianos con solo una idea, un poco de capital y sin los conocimientos necesarios, se aventuran a iniciar una empresa, a tomar el riesgo de ser emprendedores dejando de lado cualquier subordinación (El economista, 20/03/2014). En este contexto, es posible deducir que México es un país de emprendedores, ya sea por aspiraciones profesionales o porque es un medio para invertir el patrimonio familiar (poco o mucho) como una actividad económica que les permita salir adelante. (Forbes, 21/03/2014), es así como se van formando las empresas denominadas Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES)

La PyME en América Latina, según Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012), cuenta con alguna de las siguientes características que denotan su importancia:

1. Se encuentra en todos los sectores productivos.
2. Se ha incrementado su relevancia y ha sido ampliamente reconocida.

3. Aporta a las economías de los países y al bienestar de las regiones donde participan.
4. Es la forma más habitual de organizar la producción.
5. Constituye la columna vertebral del crecimiento económico de los países.
6. Contribuye en la provisión de oportunidades de empleo.
7. Actúa como proveedora de bienes y servicios a la gran empresa.
8. Se reconoce por su capacidad para el desarrollo de nuevas tecnologías. Con frecuencia y sin costos de por medio, las innovaciones son transferidas a las grandes empresas productoras que contratan sus servicios.
9. Cuenta con alta flexibilidad y mayor capacidad de adaptación que el complejo sistema productivo de las grandes empresas.
10. Se encuentra sujeta a apoyos por parte de los gobiernos.

A pesar de su relevancia por contribuir al crecimiento económico del país, a las PyMES con frecuencia se les resta importancia y se opta por clasificarlas con base en el número de empleados (Kamiya, 2012), en el caso de México, acuerdo al Diario Oficial de la Federación del día 30 de junio de 2009, presentado en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1
Estratificación de las MiPyMES por sector

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	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
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta 250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (30/06/2009), Tercera Sección, Secretaría de economía.

Para determinar el tamaño de la empresa se deberá realizar el siguiente cálculo:

Puntaje de la empresa = Número de Trabajadores X 10% + Monto de ventas anuales X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo combinado de su categoría (DOF, 30/06/2009).

Las PyMES en México constituyen el 4.76% del total de las empresas (201,237 unidades), son generadoras de empleo del 34.22% de la población y obtienen ingresos equivalentes al 20.62% del Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo, el crecimiento que se presenta en el sector servicios alcanza el 75.3% desde 2004 a 2014 (Tabla 1.2); lo que representa el 5.08% de las unidades económicas del sector servicios a nivel nacional y ocupan el 11.4% de personal total (INEGI, Censos económicos 2004-2014).

Tabla 1.2

Crecimiento de las PyMES del sector servicios en México 2004-2014

Número de empleados	Año			Crecimiento Porcentual		
	2004	2009	2014	2004-2009	2009-2014	2004-2014
De 11 a 100	47,138	68,727	82,612	45.8%	20.2%	75.3%

Fuente: INEGI Censos económicos 2004, 2009 y 2014, recuperado del sitio web del INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/>

En el sector servicios, el ámbito educativo nacional se encuentra conformado por 46,882 unidades económicas, las que ocupan a 759,871 personas y representan el 1% de los ingresos generados a nivel nacional, es decir, 140,312.8 miles de millones de pesos de los cuales el 8.2% de unidades económicas representan a las PyMES en este sector (INEGI, 2014).

En San Luis Potosí, ciudad capital, el sector servicios aporta el 0.20% del Producto Interno Bruto a nivel nacional, y el 2.81% de PIB para el sector educativo en la cabecera municipal a nivel estatal (INEGI, 2014).

Con base en los datos anteriores, las empresas del sector educativo forman parte de la economía mexicana y del estado de San Luis Potosí, por lo que en el presente trabajo llevará a

cabo un diagnóstico organizacional a partir del análisis financiero de una empresa PyME familiar que ofrece servicios educativos a nivel preescolar, primaria y secundaria.

1.2. Problemática

Debido a que la empresa objeto de estudio surge como una pequeña empresa cuyo manejo se deriva de las creencias personales del empresario, se suele considerar poco necesaria la intervención de profesionistas externos que lo asesoren en la parte administrativa, asumiendo él mismo el manejo de la organización y el control de la toma de decisiones de toda índole, ya sea de operatividad, contratación de personal, de estrategias financieras y administrativas.

En un inicio, esta postura resultó favorable al mantener el control sobre las operaciones del negocio encaminándolo hacia el crecimiento de la oferta educativa y logrando la aceptación y el posicionamiento de la misma en la zona por medio de una mayor demanda por parte de los padres de familia. No obstante, derivado de este crecimiento surgen una serie de problemas ya que, lo que hasta ese momento estaba controlado, pierde estabilidad provocando diversas complicaciones (financieras, administrativas y operativas) que derivan en fuertes crisis o peligro de quiebra inclusive. Algunos de estos eventos son la disminución de la capacidad financiera de la empresa que no le permite hacer frente a sus compromisos (nóminas, adeudos, impuestos), la falta de controles administrativos que no reflejan un mejor manejo de cada una de sus áreas financieras, operativas y administrativas, así como la resistencia al cambio.

En un intento por lograr obtener mayores ganancias, se solicitaron créditos tanto bancarios como con particulares y se adquirieron equipos especiales tales como acondicionamiento del aula interactiva y plataforma web de la institución, mismos que no han

presentado los resultados esperados (aumento de clientes), por lo que se ha afectado aún más la liquidez de la empresa al haber comprado dichos equipos de contado. De igual forma, la empresa experimentó una variación en la “forma de hacer las cosas”, es decir, en los procedimientos mismos que sigue la empresa ya que atravesó por el cambio generacional de padre a hija en la dirección.

Si bien la empresa cuenta con diversos reconocimientos académicos, la parte financiera presenta varios problemas. Por ejemplo, desde hace cinco años el área económica refleja un claro estancamiento financiero que se refleja en los estados financieros de la empresa lo que en un futuro podría reflejarse en pérdidas continuas derivadas del endeudamiento.

La empresa en estudio requiere de un cambio y una estrategia que le permita lograr la estabilidad necesaria que genere un crecimiento sostenido, para poder obtener liquidez y generar un aumento en sus utilidades, con posibilidades de finiquitar sus créditos, ser más productiva y finalmente obtener los beneficios financieros esperados.

1.3. Preguntas de investigación

Como una forma de estructurar el problema que se estudiará, es necesario plantearse algunas preguntas que nos permitan establecer los objetivos de la investigación así como definir y delimitar nuestro estudio.

1. ¿De qué forma el análisis financiero constituye una herramienta administrativa para realizar un diagnóstico organizacional?
2. ¿Qué razones financieras pueden reflejar los problemas económicos más relevantes de la organización?
3. ¿Cuáles son los problemas financieros y administrativos que enfrenta la organización?

4. ¿Cuáles serían las propuestas y/o acciones a seguir que servirían para lograr la estabilidad y el crecimiento económico que requiere el negocio?

1.4. Objetivo de la investigación

El objetivo general es: 1) realizar un análisis financiero para la situación financiera y administrativa que tiene la organización como base para elaborar un diagnóstico organizacional, y como objetivo específico: 2) proponer recomendaciones a la organización para que sea más eficiente.

1.5. Justificación

La importancia del diagnóstico organizacional a través del análisis de razones financieras puede resaltarse en otras investigaciones relacionadas, tal es el caso del trabajo de Bojórquez, Pérez y González (2013) en el que se plantea la gestión financiera como un factor de competitividad en una PyME familiar mexicana, el cual muestra que las PyMES familiares son diferentes de las no familiares y que la forma en la toma de decisiones así como en la información contable y financiera constituyen factores clave en la competitividad de la organización.

De igual forma, Velázquez (2008) señala que la carencia del diagnóstico organizacional en las PyMES es un factor determinante para el fracaso de éstas dentro de los primeros años de operación concluyendo que en México las organizaciones consideran los diagnósticos caros y no necesarios.

Por otra parte, Velázquez y Reyna (2009) afirman que un funcionamiento eficiente y la toma de decisiones precisas y oportunas impactan positivamente a la organización y que esto

se logra mediante el conocimiento de la situación de cada una de sus áreas y del entorno exterior. Uno de los aspectos internos que contribuye al fracaso de las PyMES es la falta de aplicación de diagnósticos organizacionales el cual no se considera necesario por parte de los directivos.

El presente trabajo se justifica, toda vez que se ha observado en las PyMES la poca o nula existencia de sistemas y controles administrativos y financieros formales que les permitan contar con una visión clara de su empresa, un control adecuado del negocio y consecuentemente, el desarrollo económico exitoso (Zapata, 2004). Por tanto, es necesario llevar a cabo una revisión sistemática de la estructura financiera y organizacional ya que el crecimiento de la empresa en estudio se ve reflejado en el aumento de las dimensiones de su organigrama, considerando fundamental la comprobación de la eficiencia con la que se administra esta PyME (Irigoyen, 1997).

Con el resultado de la presente investigación se pretende hacer una mejora a los sistemas administrativos de la organización, a partir de un análisis a los estados financieros, así como proponer un cambio para lograr resolver la problemática que tiene y determinar qué acciones son necesarias para llevar a cabo la estabilidad económica y, en consecuencia, el crecimiento de esta empresa.

Una vez diseñados y aplicados los procedimientos propuestos, se aspira contar en primer lugar con una empresa estable económicamente, financieramente sana y administrativamente eficiente para generar un incremento en la satisfacción de los clientes al comprobar la mejora en el servicio y posteriormente lograr un crecimiento en las utilidades.

1.6. Delimitación del problema

El estudio y análisis financiero de la PyME objeto del presente estudio, comprenderá los años desde 2004 hasta 2013 debido a que financieramente se percibe un estancamiento económico. Para lograr este fin, se utilizaron diversas herramientas tales como documentos, entrevistas al personal involucrado, aplicación de cuestionarios y análisis financiero como instrumentos de diagnóstico organizacional para lograr mejoras significativas en la pequeña y mediana empresa.

Las problemáticas particulares de la empresa que motivan la presente investigación son las siguientes:

- Estancamiento económico (falta de crecimiento) durante los últimos cinco años.
- Endeudamiento excesivo.
- Falta de flujos de efectivo.

Así, es conveniente implementar herramientas y estrategias que mejoren los procedimientos financieros y administrativos actuales y se propongan soluciones a los problemas anteriormente señalados.

1.7. Hipótesis

Si se lleva a cabo un adecuado análisis financiero es posible obtener elementos suficientes para elaborar un diagnóstico organizacional que determine las principales áreas de oportunidad de la empresa, le permita contar con los mecanismos adecuados de operación y control que en un principio solventen los compromisos de la empresa con terceros y pueda salir del estancamiento económico en el que actualmente se encuentra y conseguir mayores ingresos

que le ayuden a resolver su problemática actual de falta de liquidez, retomando posteriormente el crecimiento organizacional de la empresa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se realiza con la bibliografía que permita abordar un problema de investigación, o al menos que presente alguna situación similar, porque sirve para orientar y otorgar una referencia a nuestro trabajo (Martínez y Ávila, 2009). Es decir, que se nos orientará sobre cómo hay que realizar la investigación y ampliar el horizonte a analizar; así como servir de guía para evitar desviaciones del planteamiento original y proveer de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio. Uno de los propósitos de esta revisión teórica es analizar y discernir si la teoría existente y las investigaciones anteriores sugieren alguna respuesta a nuestras preguntas de investigación o nos proveen de alguna dirección a seguir dentro del tema de nuestro estudio.

2.1. Perspectiva teórica

2.1.1. Importancia del análisis financiero en las empresas

El análisis financiero es un método que sirve para determinar las fortalezas y las debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos, detectando así las principales áreas de oportunidad en las actividades de administración, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial (David, 2008). Cabe señalar que en nuestro país el análisis financiero es poco utilizado en las PyMES, ya que solo algunas empresas se preocupan por contratar servicios profesionales especializados en la materia por suponer que es más importante cumplir con las obligaciones legales correspondientes además de considerar de poca utilidad los estados financieros de la empresa, eso ha hecho que la revisión financiera del negocio se realice solamente cuando se

encuentre en alguna contingencia de flujos de efectivo o cuando se han ido detectando pérdidas constantes (Velázquez, 2008).

El análisis financiero por medio de la aplicación de razones financieras se ha utilizado desde hace décadas y se caracteriza por recopilar, reclasificar, obtener y comparar datos contables de las operaciones del negocio con el fin de evaluar la posición financiera, el desarrollo y los resultados de la actividad empresarial en el presente y pasado para obtener estimaciones acerca del futuro (Nava, 2009).

Según Brigham y Besley (2001), el valor real de la información financiera radica en que no solo puede utilizarse para ubicar a la empresa en un punto en el tiempo, sino también para predecir su posición financiera en el futuro. Para un inversionista, la utilidad del análisis de los estados financieros consiste solo en predecir el futuro, en tanto que para un administrador es útil para anticiparse a las condiciones futuras y además emprender las acciones que pueden influir en dichas condiciones. De todos los reportes utilizados en las empresas, los más importantes son: el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, ya que proporcionan un panorama de las operaciones de la empresa, su posición financiera y confirman o desechan expectativas acerca de la empresa y su porvenir.

El balance general indica las inversiones realizadas por una empresa, las cuales son denominadas activos, así como la forma en la que fueron financiados (deudas o capital) a una fecha específica. El estado de resultados presenta los movimientos operativos de los negocios durante un período específico, resume los ingresos, costos y gastos generados por la empresa. El estado de flujos de efectivo o de origen y aplicación de recursos tiene como propósito mostrar de qué manera las operaciones de la empresa afectan la posición de efectivo mediante

sus aplicaciones en inversiones realizadas y sus fuentes en decisiones de financiamiento (Brigham y Besley, 2001).

Independientemente del tamaño del negocio, es necesaria la gestión financiera ya que constituye una herramienta básica para la toma de decisiones, debido a que es la principal fuente de información cuando se necesita solicitar un crédito por motivos de expansión o generación de nuevos productos, cuando se requiere para la inclusión de nuevos socios, o simplemente para realizar una evaluación y prevenir o corregir el rumbo de la empresa (Weston, 1990).

Existen diferencias de gestión financiera entre las empresas familiares y las no familiares debido a que la administración financiera en las primeras se ve influenciada por la familia y por los objetivos que tiene esta en la empresa, lo que se refleja en su competitividad y permanencia en el mercado. Por lo tanto, la información contable en las empresas familiares es básica para que se puedan tomar las decisiones más adecuadas. Sin embargo, las empresas familiares utilizan en menor medida la información contable y financiera para la toma de decisiones comparado con las no familiares (Bojórquez, Pérez y González, 2013). Las empresas familiares deberían comenzar a realizar análisis a la situación financiera de la empresa con el fin de planear, presupuestar, analizar, medir y evaluar la información que sea de utilidad para la adecuada toma de decisiones.

Amat (2002) sugiere que se lleve a cabo una valoración por puntos que permita distinguir a las empresas que funcionan correctamente de las que tienen problemas graves. Dicha valoración elaborada por Argenti (1985) (citada por Amat, 2002) indica que una empresa tendrá problemas si obtiene más de 25 puntos de acuerdo con los datos de la Tabla

2.1, en donde se muestra el máximo de puntos que se puede asignar a cada rubro de análisis, totalizando 100 puntos.

Tabla 2.1

Valoración con puntos de las perspectivas de una empresa

Características de la empresa analizada	Puntaje
Dirección que no delega	8
Consejo de administración pasivo y que no sigue de cerca la marcha de la empresa	6
Directivos con formación insuficiente	2
Director financiero poco experimentado	3
Ausencia de control presupuestario	3
Ausencia de presupuestos de tesorería	3
Ausencia de sistema de cálculo de costos	3
Manipulación de datos contables	4
Tensiones financieras	4
Utilidades reducidas o ausencia de éstas	4
Respuesta insuficiente y tardía a los cambios	15
Endeudamiento excesivo	15
Exceso de inversiones en existencias y clientes	15
Entrada en proyectos de alto riesgo que superan las posibilidades de la empresa	15
Total	100

Fuente: Amat, O. (2002), Análisis de Estados Financieros., s.n., Ediciones Gestión 2000., España. p. 32

Una vez aplicados los valores anteriores, si a una empresa se le asignan más de 25 puntos se puede considerar que tiene altas probabilidades de enfrentar problemas a corto o mediano plazo.

2.1.2. Análisis vertical y horizontal

El análisis vertical y horizontal consiste en expresar por medio de porcentajes la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros (Valdez, 2011).

- a) Análisis vertical. Se aplica a estados financieros de un solo período e indica dónde se encuentran invertidos los recursos totales de la empresa. En el balance general, indica la proporción en que están financiados los activos por los pasivos y el capital. Por otra parte, en el estado de resultados se indica el porcentaje de participación de las partidas de costos y gastos así como de la utilidad respecto de las ventas totales (Alarcón y Ulloa, 2012).

- a) Análisis horizontal o estados comparativos. Determina la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Determina cuál fue el crecimiento o la disminución de una cuenta en un período determinado. Es el análisis que permite analizar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo (Alarcón y Ulloa, 2012).

2.1.3. El análisis de razones financieras: objetivos y metodología de aplicación

Según Calvo (2006), no existe un método que por sí solo se considere suficiente para realizar un análisis financiero, por lo que sugiere la aplicación de varios métodos sin que estos sean demasiado detallados, ya que puede producirse una cantidad excesiva de datos que resulten en confusiones al momento de interpretarlos.

La contabilidad es una técnica que sirve para registrar todas las transacciones que lleva a cabo una empresa de forma sistemática, cronológica y estructurada, con la finalidad de producir información financiera que indique la situación económica del negocio para la adecuada toma de decisiones sobre financiamiento, inversión, riesgo y política de dividendos (Ramírez, 1989).

La información contable se puede revisar más fácilmente si se realiza un análisis financiero el cual constituye una de las herramientas básicas para un diagnóstico organizacional, a partir de los estados financieros generalmente anuales y a través de un análisis de razones financieras como punto de partida. Según Ibarra (2006) este análisis sintetiza en forma de ratios la información económica de la empresa y sirve como base de datos para mostrar las relaciones existentes entre:

- 1) Razones anteriores de la misma empresa.
- 2) Razones de empresas de la competencia.
- 3) Razones de las mejores y las peores compañías del mismo sector.

Así, señala este autor, es importante identificar un conjunto de razones financieras, lo más restringido posible, que permita explicar la mayor parte de la información, con el fin de encontrar los indicadores de alerta de una situación financiera difícil en las empresas.

Ibarra (2006) afirma que existen diversas limitaciones que deben considerarse al realizar un estudio de estados financieros a través de razones financieras:

- tienen una limitada capacidad para cuantificar de forma eficiente el éxito o fracaso de una empresa;
- presentan dos defectos: al momento de su creación y al momento de su interpretación.

Con el fin de acortar en lo posible estas limitaciones, Amat (2002) expone que un diagnóstico es útil cuando se establecen las siguientes circunstancias:

- basarse en el análisis de todos los datos relevantes;
- hacerse a tiempo;
- ha de ser correcto;
- debe ir acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Vernimmen (1978) (citado por González, 2008) señala que el método de razones financieras se utiliza de acuerdo con dos ópticas:

- 1) El punto de vista del análisis del riesgo se utiliza generalmente cuando se solicita un crédito bancario y se requiere determinar el riesgo que se corre con la empresa. Este

punto refleja el equilibrio entre la liquidez y la exigibilidad de las cuentas del estado de situación financiera.

- 2) Otro punto de vista es la gestión, que puede servir de base para la elaboración de una especie de tablero de control destinado al seguimiento y la verificación de los resultados de la propia actividad de la empresa.

Nava (2009) señala que el análisis financiero evalúa el desempeño financiero de una organización con el objetivo de tomar decisiones a lo largo de su vida económica, el cual puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa ya sea pequeña o grande e independientemente de su actividad económica. Por lo tanto, el análisis financiero constituye una fase gerencial que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones en el futuro de la empresa ya que resulta útil al tomar decisiones relacionadas con la inversión, planeación, control, financiamiento, entre otras. De esta forma, se puede deducir que la fase gerencial abarca tres etapas (Nava, 2009):

1. Utiliza y convierte la información contable de los estados financieros.
2. Identifica cuál es la información más adecuada, para prevenir situaciones y predecir el futuro mediante indicadores y la aplicación de técnicas.
3. Diagnostica y evalúa las condiciones económicas y financieras en las que se encuentra operando la organización.

Antes de desarrollar un análisis financiero conviene tener presentes los objetivos de dicho análisis (Nava, 2009):

- Analizar las tendencias de las variables financieras de las operaciones de la empresa.
- Evaluar la situación económica y financiera para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

- Verificar la coherencia de la información contable con la realidad de la empresa.
- Identificar los problemas existentes.
- Aplicar los correctivos pertinentes.
- Orientar a la gerencia hacia una planificación financiera eficiente y efectiva.

En resumen, los objetivos del análisis financiero son: medir los niveles de solvencia, liquidez, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento, rentabilidad y, en general, la situación financiera de la empresa. Intervienen así los indicadores o razones financieras los cuales facilitan entender la evolución de la empresa durante el mismo ejercicio o a través de varios períodos (Valdez, 2011) (Tabla 2.2).

Tabla 2.2
Razones financieras

Tipo	Razones financieras
Razones de liquidez	Razón circulante
	Prueba rápida o prueba del ácido
Administración de activos	Rotación del inventario
	Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)
	Rotación de los activos fijos
	Rotación de los activos totales
Administración de deudas	Razón de endeudamiento o grado de apalancamiento
	Periodo promedio de pago
	Rotación del interés ganado (RIG)
	Cobertura de los cargos fijos
Rentabilidad	Margen de utilidad sobre ventas
	Rendimiento sobre los activos totales (RAT)
	Rendimiento sobre el capital contable común (RCC)

Fuente: Valdez, S., Diagnóstico en la empresa, reimp., México: Trillas, 2010

De acuerdo con el boletín A-3 de las Normas de Información Financiera (2010), las razones de liquidez se refieren a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento, es decir, la facilidad con la que un activo se

convierte en efectivo para una entidad, independientemente si es factible disponerlo en el mercado.

Las razones de administración de activos o de eficiencia operativa se refieren al grado de actividad con que la entidad mantiene niveles de operación adecuados; evalúa los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos empleados por la entidad (NIF, 2010).

Las razones de administración de deudas o de solvencia se refieren al exceso de activos sobre pasivos y a la suficiencia del capital contable de las entidades; mide la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión (NIF, 2010).

Por último, las razones de rentabilidad se refieren a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos (NIF, 2010).

Las fórmulas para el cálculo de las razones financieras son (Valdez, 2011):

a) Razones de liquidez. Trata acerca de qué tan capaz es la empresa de satisfacer sus obligaciones circulantes.

1. Razón circulante. Es la capacidad de la empresa para liquidar sus deudas a corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

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

2. Prueba rápida o prueba de ácido. Mide la suficiencia o no que posee la empresa para pagar de forma inmediata sus deudas en un momento dado. Se excluye el inventario porque es un activo menos líquido que el resto de los activos circulantes.

Está determinado con la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba rápida o del ácido} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

b) Razones de administración de activos. Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos. Se dividen en:

1. Rotación del inventario. Es el número de veces en que el inventario se vende y se repone durante un año. Se representa como:

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

2. Días de venta pendientes de cobro. Se utiliza para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus deudas a crédito. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Días de venta pendientes de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}}$$

3. Rotación de activos fijos. Mide qué tan eficiente es la empresa en la utilización de su planta y equipo para ayudar a generar ventas. Su fórmula se describe como:

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

4. Rotación de los activos totales. Mide la rotación de la totalidad de los activos de la empresa. Se interpreta como el número de veces que se invirtió para generar las ventas. Está determinada por la fórmula:

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

c) Razones de administración de deudas. Es la medida en la cual una empresa se financia por medio de deudas. Se mide por medio de tres fórmulas:

1. Razón de endeudamiento o grado de apalancamiento, el cual es una medida del porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores (préstamos). Se calcula de la siguiente manera:

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

2. Periodo promedio de pago. Indica la rapidez con la que se paga a los proveedores; su resultado está expresado en número de días. Se determina de la siguiente manera:

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\left[\frac{\text{Compras anuales}}{360} \right]}$$

3. Rotación del interés ganado. Su resultado indica el número de veces que se pueden cubrir los intereses dada la utilidad, es decir, mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de intereses. Se expresa como:

$$\text{Rotación del interés ganado} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)}}{\text{Cargos por intereses}}$$

4. Cobertura de los cargos fijos. Amplía la razón del interés ganado al involucrar, además de los intereses, los pagos anuales de arrendamiento a largo plazo y los pagos a los fondos de amortizaciones. Se define de la siguiente forma:

$$\text{Cobertura de los cargos fijos} = \frac{\text{UAI} + \text{Pagos de arrendamientos}}{\text{Cargos por intereses} + \text{pagos de arrendamientos} + \left[\frac{\text{Pagos al fondo de amortización}}{(1 - \text{tasa fiscal})} \right]}$$

d) Razones de rentabilidad. La rentabilidad es el resultado de las políticas y decisiones que se toman en una empresa y muestran los efectos combinados entre liquidez, administración de los activos y administración de deudas sobre los resultados operativos.

1. Margen de utilidad neta sobre ventas. Mide el porcentaje de utilidad por cada peso de ventas. Se calcula de la siguiente forma:

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

2. Rendimiento de los activos totales. Mide el porcentaje de rendimiento que generan los activos de la empresa después de intereses e impuestos. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento de los activos totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$$

3. Rendimiento sobre el capital contable común. Es el grado de uso de deudas. Entre más alto sea el índice, la empresa hace uso de un mayor endeudamiento. Se expresa como:

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable común} = \frac{\text{Utilidad neta disponible para accionistas comunes}}{\text{Capital contable comun}}$$

El análisis financiero constituye un punto de partida para la realización de un diagnóstico organizacional; sin embargo, es necesaria la aplicación de otras técnicas de análisis como complemento para confirmar resultados obtenidos y tener más certeza acerca de las áreas que se van a diagnosticar. Realizar un análisis vertical, horizontal, cuestionarios, cédulas, entre otros permitirá ampliar el panorama y dirigir a la empresa con decisiones correctas y precisas (Calvo, 2006).

2.1.4. El diagnóstico empresarial en las organizaciones

Buscar la opción más adecuada para realizar los cambios en la empresa requiere de un buen diagnóstico organizacional que refleje su situación actual y que aporte la mejor ruta para su crecimiento, de forma tal que no se demore la identificación de los problemas.

Podesta y Luchessa (1973) mencionan las siguientes razones para evaluar la situación de una empresa:

1. Se encuentra ante una oportunidad, como la adquisición o fusión.
2. Se encuentra ante una crisis, por ejemplo gestión ineficiente o cobro de acreedores.

3. Se encuentra en un periodo de éxito.
4. Se diversifican los productos y se amplían las actividades.

El diagnóstico organizacional es una herramienta que permite determinar las fuerzas y debilidades de una empresa en su ámbito financiero y operativo, identificando las causas y efectos que generan sus limitaciones, para estar en posibilidades de realizar las actividades necesarias para su acción, lo que representa una autoevaluación permanente de la empresa o negocio en el que se detectan riesgos y sus causas, de forma que se generen productos y servicios a la medida del estilo de vida y de las necesidades del cliente, focalizando los problemas y proponiendo acciones de mejora que hay que realizar (Valdez, 2011).

Los riesgos de la organización no se refieren al mercado, a los competidores o a los avances tecnológicos, sino a los riesgos dentro de la organización como analizar qué tan confiable es la cartera de clientes, el seguimiento adecuado en cuanto a pedidos que realiza hasta su oportuno cobro. Estos son riesgos de disfuncionamiento más que riesgos puros o aleatorios (*risk manager*) o riesgos especulativos o voluntarios (directivos) (Shick y Lemant, 2002).

El diagnóstico consiste en examinar un proceso de la empresa para certificar su funcionamiento más o menos bueno así como un pronóstico de alerta a los responsables para dar seguridad de los activos y la fiabilidad de las informaciones, la eficacia de las operaciones y la competitividad de la organización (Shick y Lemant, 2002). Consiste en detectar los puntos débiles, determinar sus causas, evaluar las consecuencias, encontrarles un remedio y convencer a los responsables de actuar.

Por otro lado, Martínez (2002) opina que el diagnóstico es un conjunto de técnicas que sirven de herramientas para el logro de resultados. Es el proceso de acercamiento gradual al

conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución. En el diagnóstico administrativo se evalúan las tendencias y las situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad y se aclaran los problemas de una actividad dada.

El análisis a una empresa sirve definitivamente en el desarrollo de esta. La interacción del sistema individual, las funciones y sus características así como las variables de la organización deben definir adecuadas recompensas individuales y lograr las metas organizacionales, en otras palabras, el perfecto equilibrio entre ambas (Lawrence y Lorsch, 1973).

Aunado a lo anterior, el diagnóstico sistemático consiste en adoptar un cierto sistema para demostrar la necesidad de analizar la empresa utilizando un cierto enfoque en el cual existirá una forma de recopilar la información, de procesarla y analizarla, así como determinados criterios para obtener conclusiones y adoptar las soluciones más adecuadas. Deberá ser integral, es decir, se debe abarcar con un mismo enfoque todos los aspectos de la actividad de la empresa. También debe ser periódico ya que la empresa está sujeta a diversos cambios constantemente, por lo que se debe realizar en intervalos más o menos regulares de tiempo (Podesta y Luchessa, 1973).

De acuerdo con Valdez (2011), un diagnóstico permite trabajar en equipo y reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Qué está pasando en la empresa?
- ¿Qué riesgos debemos afrontar?
- ¿Por qué están ocurriendo?

- ¿Qué pasa si seguimos como estamos?
- ¿Qué decisiones debemos tomar para solucionar los problemas?
- ¿Qué indicadores tenemos que aplicar en forma permanente para medir a la empresa y asegurar su vida y/o permanencia?
- ¿Qué acciones debemos seguir en forma integral para hacer constante el crecimiento de la empresa?

De igual forma, Valdez (2011) enumera los beneficios del diagnóstico empresarial:

1. Da seguridad para tomar decisiones al conocer los riesgos.
2. El conocimiento a través del diagnóstico evita la quiebra de la empresa.
3. Da el poder de negociación.
4. Señala los signos vitales de la empresa.
5. Lleva por caminos seguros hacia el desarrollo integral del negocio con enfoque en el cliente.
6. Garantiza el funcionamiento, la rentabilidad y la prosperidad de la empresa.
7. Señala peligros y oportunidades.
8. Da el poder y dominio sobre la organización.
9. Se generan beneficios a los trabajadores, inversionistas y sociedad en general.
10. Indica cuál es la situación de la empresa y señala los procesos que requieren una modificación inmediata.
11. Detecta si las partes de una organización trabajan por su lado, con procesos desconectados.
12. Otorga impulso productivo y competitivo.

Según Amat (2002), el diagnóstico de la empresa es la consecuencia de un análisis previo de todos los datos del negocio en el que se identifican sus puntos fuertes y débiles, además de ayudar a conseguir los objetivos de la mayor parte de las empresas: 1) sobrevivir, 2) ser rentables y 3) crecer. Asimismo, considera que para que un diagnóstico sea completo, se debe analizar como mínimo las áreas siguientes:

1. Organización
2. Económico-financiera
3. Industrial y tecnológica
4. Factor humano

Cabe señalar que los puntos 1, 3 y 4 se deben tomar en cuenta, ya que pueden afectar la situación económico-financiera de la empresa. Es por esto, que se considera al análisis de estados financieros como una base para realizar un diagnóstico empresarial, por lo que necesitaremos en todo momento la información contable del negocio. Como menciona Calvo (2006) “Lo interesante de los estados financieros no está en los datos y cifras que ellos presentan, sino en la información que no proporcionan a simple vista” (*s.n.*).

2.1.5. Las PyMES en México

En México, las organizaciones se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Longenecker, Moore y Petty (2001) afirman que no hay una definición exacta para delimitar lo que es una pequeña y mediana empresa, sino que cada país tiene su propia definición, muchas veces basada en términos de ventas, de empleados o de utilidades. Dichos autores enumeran una serie de criterios para definir las:

1. El financiamiento corre a cargo de un individuo o pequeño grupo de personas.
2. Las operaciones de la empresa tienen un área geográfica bien delimitada.
3. En comparación con las mayores empresas de la industria, esta es pequeña.
4. El número de empleados suele ser menor de 100 personas.

Por su parte, Irigoyen y Puebla (1997) definen a la pequeña y mediana empresa como organizaciones con escaso peso en el mercado, gerencia personalizada e independencia para la toma de decisiones, en comparación con las grandes organizaciones y afirma que cada país tiene su propia definición de PyME debido a su realidad económica y empresarial.

En México, las empresas se clasifican de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de junio de 2009, con base en el número de personas empleadas y el sector al que pertenecen. La Tabla 2.3 presenta la clasificación de las PyMES para el sector servicios.

Tabla 2.3
Clasificación de las PyMES del sector servicios

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235

Fuente: Diario Oficial de la Federación (30/06/2009), Tercera Sección, Secretaría de economía

Según la Secretaría de Economía (2013) las PyMES cuentan con algunas ventajas y desventajas:

- | Ventajas | Desventajas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Son un importante motor de desarrollo del país. - Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios. - Tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande por su dinamismo. - Absorben una porción importante de la población económicamente activa debido a su capacidad de generar empleos. | <ul style="list-style-type: none"> - No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción. - Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos. - La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen. - No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el |

- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
 - Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
 - Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.
- problema de la fuga de personal capacitado.
 - Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Según el Reporte de Negocios Internacional (2011) que cada año realiza la Consultora Salles, Sainz-Grant Thornton, S.C., que consiste en recabar datos estadísticos históricos mediante encuestas de diversos países para estudiar las actitudes y expectativas de los pequeños y medianos negocios en una investigación relacionada con las PyMES mexicanas se encontró lo siguiente: el cierre del 80% de las Pymes en México antes de los cinco años se debe a la deficiente planeación financiera mientras que el 90% cierra antes de cumplir la década debido, principalmente, a problemas que podrían solucionarse mediante una consultoría integral eficiente.

La misma consultora precisó que 70% de las Pymes carecen de apoyo financiero (que de tenerlo es de crédito revolvente para capital de trabajo) y menos del 2.0% de los apoyos se emplea en investigación y desarrollo, “lo que impide la permanencia y crecimiento de la firma” (Reporte de negocios internacional, 2011)

Así, los problemas más relevantes en las Pymes mexicanas según la consultora son:

99% falta de dinero o capital

79% falta de experiencia

59% carecen de buenos sistemas de información

58% tienen excesivas inversiones en activos fijos

2.1.6. Los sistemas administrativos en las PyMES

Las empresas multinacionales que gracias a la apertura comercial se establecen en las economías emergentes como México, se caracterizan por contar con una amplia participación en el mercado debido, fundamentalmente, a sus estructuras definidas y a las estrategias mercadológicas y administrativas que bien planeadas les abren paso al desarrollo. En este sentido, dejan atrás a las pequeñas y medianas empresas mexicanas que, en su mayoría, conforman el sistema empresarial del país y que no cuentan con los recursos y las estrategias de las grandes corporaciones (Barragán y Pagán, 2002).

La velocidad a la que reaccionan las grandes empresas es un factor importante para su desarrollo. Actualmente, las empresas que son capaces de pensar y actuar rápidamente dejan atrás a sus competidores. Así, es necesario reestructurar las misiones y visiones tradicionales, aprovechar las ventajas competitivas, trabajar en sinergia con clientes y proveedores; en otras palabras, con rapidez pero sin precipitarse (Jennings y Haughton, 2001).

Según Iturbide (2003) la competencia con las grandes empresas obliga a las PyMES a reestructurarse continuamente, a adquirir nueva tecnología que se adecúe a sus procesos, a mejorar la mano de obra y la producción, así como a buscar recursos financieros. Sin embargo, no todas las PyMES están en condiciones de seguir estas iniciativas al mismo paso que sus competidoras de mayor tamaño, por lo que muchas empresas se han visto obligadas a suspender sus actividades dejando en el desempleo a muchos de trabajadores y, en consecuencia, afectando la economía de su país (Irigoyen y Puebla, 1997). Lo anterior debido a que las pequeñas y medianas empresas no son capaces de renovarse de forma que estén en condiciones de competir con las transnacionales en cuanto a calidad y precio (Iturbide, 2003).

Choo (1999) menciona que una organización inteligente es aquella capaz de:

1. Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
2. Comprometerse en un aprendizaje continuo que deseche normas que ya no son válidas.
3. Aprovechar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para generar ideas novedosas y creativas.
4. Tomar acciones razonadas y decisivas.

Lo anterior se logra a partir de la utilización de la información, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. La manera en la que cada empresa define sus sistemas administrativos se ve influenciada por la filosofía de los directivos, la percepción de los dirigentes, los recursos y los costos, entre otros. La realidad es única para cada empresa aunque el medio ambiente sea muy similar entre ellas. No obstante, pocos empresarios de pequeñas y medianas empresas se preocupan por analizar la estructura de su empresa, si bien los empresarios generan empleos, venden productos y pagan impuestos, a menudo no encuentran respuestas a preguntas relacionadas con la distribución de las utilidades o la generación de efectivo, dando lugar a la aceptación de una falta de control administrativo y financiero (Gómez y Magdalena, 1999).

En la pequeña y mediana empresa los sistemas se vuelven más difíciles de detectar. De igual forma, lograr la integración operativa de todas las partes es tarea difícil, ya que las operaciones son realizadas por pocas personas las cuales cumplen tareas que pertenecen a departamentos distintos (Gómez y Magdalena, 1999).

En un entorno globalizado de constante cambio, las PyMES se ven obligadas a enfrentar múltiples retos y nuevas formas de organización que llevan a una empresa al éxito o fracaso, tales como flexibilidad y trabajo en equipo (Barragán y Pagán, 2002). Adaptarse a los

cambios es una forma de sobrevivir, es decir, no solo adecuarse a las necesidades del mercado y coordinar los recursos materiales y humanos, sino también abandonar el estilo directivo tradicional y orientarse hacia una gestión más efectiva para la realidad en la que se desempeña la empresa (Tracy, 2001).

Es importante que desde un inicio la pequeña y mediana empresa cuente con una estructura bien definida ya que, actualmente, la implementación de los sistemas administrativos considera un proceso correctivo más que preventivo. Una vez que el empresario empieza a analizar la empresa y se percata de la necesidad de contratar personal capacitado, se da a la tarea de buscar al profesional que le asesore acerca de cómo administrar mejor su negocio (Gómez y Magdalena, 1999).

Lograr que una empresa sea exitosa también depende del buen manejo financiero y de una serie de aspectos que la van orientando a una correcta toma de decisiones (Choo, 1999). Los sistemas administrativos forman una parte importante en el crecimiento de una pequeña y mediana empresa, debido a que proporcionan las pautas para una mejor toma de decisiones. Conocer, por ejemplo, los datos patrimoniales y financieros de la propiedad, planta y equipo no es relevante si se deja de lado el control de los aspectos operativos que permitan realizar un mantenimiento de carácter preventivo ya que, en caso de no hacerlo, podría llegar a detener la operación de la empresa o bien que dicho activo no produzca los pedidos de los clientes, provocando así disminuciones de ventas y pérdida de la participación en el mercado (Rodríguez, 2000).

Tracy (2001) afirma que los negocios son parecidos a la guerra ya que existe una competencia agresiva, determinada, creativa y despiadada que va en aumento. En este sentido, es importante encontrar nuevas fórmulas basadas en el aprendizaje y en la aplicación de

mejores ideas y métodos por delante de la competencia, que permitan el desarrollo empresarial. Solo lograrán salir adelante aquellas empresas que adquieran y desarrollen ventajas competitivas en su campo profesional que hagan la diferencia entre el éxito y la mediocridad (Tracy, 2001). Cabe mencionar que anualmente se gastan grandes cantidades de capital en las PyMES debido a robos, fraudes, negligencia del personal, falta de una estructura organizacional, de controles o insuficiencia directiva (Rodríguez, 2004).

En síntesis, las organizaciones exitosas actuales según Choo (1999) cuentan con lo siguiente:

- a) Tienen una estructura definida.
- b) Cuentan con estrategias bien planeadas.
- c) Se mueven rápidamente y se adaptan a los cambios.
- d) Aprovechan las habilidades y los conocimientos de sus colaboradores.

Gómez y Magdalena (1999), afirman que cuando las organizaciones son pequeñas y comienzan a crecer, desde un inicio deben acompañarse de una correcta estructura organizacional, así como sistemas administrativos que les ayuden a sostenerse con una base sólida y, por ende, les permita contar con herramientas de gestión que optimicen sus esfuerzos. De esta forma, el empresario podrá gestionar los tiempos y las formas de tal manera que no pierda el dominio ni de lo que hace ni de lo que decide. La carencia de dichas herramientas puede obstaculizar su crecimiento, detenerlo o solo apoyar su supervivencia a corto plazo. Dada su calidad de PyMES, el empresario supone que todo es más ‘fácil de manejar’ por lo que se comporta de manera informal (Gómez y Magdalena, 1999).

De igual forma, Debernardo y Hurtado (2008) aseguran que en la mayoría de los casos, el éxito o fracaso depende de la propia empresa más que de factores externos a ella. Este autor

propone cinco aspectos que, mal dirigidos, se convierten en causas que llevan al fracaso de una PyME:

1. Estrategia (rumbo de la empresa)
 2. Comercial (generación de la demanda)
 3. Operaciones (satisfacción de la demanda)
 4. Administración (soporte y gestión)
 5. Capital humano (personal adecuado)
1. En cuanto a la estrategia, la empresa debe planificar su futuro, entender que existen variabilidades tanto internas como externas, averiguar cuáles son las causas generadoras de dinero. Al mismo tiempo, debe priorizar, tener un concepto claro de la mejora continua, innovar, invertir en la tecnología adecuada al negocio, aprovechar todas las ventajas de la globalización, de las alianzas estratégicas, de las subcontrataciones y de todos los apoyos gubernamentales que le puedan ser de utilidad a la empresa.
 2. En el área comercial, por ejemplo, debe tenerse muy en cuenta a los clientes: saber quiénes son, escuchar sus demandas y lanzar promociones adecuadas, así como determinar el mejor plazo para cobrarles. De igual forma con los competidores, el conocer quiénes son o por qué venden más que la empresa son factores que marcarán la diferencia entre sobrevivir o naufragar. No debe descuidarse de ninguna forma los precios de venta, las marcas propias, los costos y los procesos de venta.
 3. Dentro de las operaciones de la empresa, es relevante planear y ejecutar los planes, hacer las cosas con calidad, no depender de un solo proveedor, no acumular mucho inventario y tener un buen servicio de postventa.

4. Administrativamente, se debe dar seguimiento a los resultados, usar un método adecuado para determinar la rentabilidad de los productos, no confundir la utilidad con la liquidez, no dar siempre mayor importancia a los recursos más caros y calcular correctamente el capital de trabajo.

Para finalizar, el capital humano, rubro en el que se propone tener la persona adecuada en cada puesto, es importante guiarse siempre por resultados, saber delegar, motivar, capacitar, retroalimentar y escuchar a los colaboradores, tener un buen proceso de capacitación y retención de personal y saber aprovechar la experiencia de otras personas.

2.1.7. Perfil de los directivos y de los empresarios

Es muy común que en las PyMES una persona intenta manejar todas las funciones: empresario, directivo y operativo, por lo que con el transcurso del tiempo se hace necesario un orden interno de papeles, controles y determinación de funciones claras de cada uno de sus miembros (Gómez y Magdalena, 1999). El empresario tiene una visión clara de lo que quiere, mientras que deja de lado la operatividad de su empresa ya que esto le exige un nivel técnico (Gómez y Magdalena, 1999). De esta manera, la empresa, con los pocos conocimientos administrativos del empresario-directivo, hace frente a los problemas que se le presentan, hasta que llega el momento en que se hace necesario una reestructuración, dado el nivel de crecimiento alcanzado, en la que los sistemas administrativos y financieros juegan un papel muy importante (Rodríguez, 2000).

Debernardo y Hurtado (2008) diferencian a los emprendedores de los directores, siendo los primeros aquellos las personas que tienen la habilidad de materializar sus ideas y son capaces de iniciar una empresa y hacerla crecer hasta donde les sea posible controlar todo de

manera personal, mientras que los directores, en cambio, son aquellos emprendedores que han cruzado la línea del control total y personal y han desarrollado habilidades siendo capaces de incorporar, formar y delegar eficazmente. Si el emprendedor quiere ser director sin tener las habilidades requeridas, la empresa queda estancada. Asimismo, dichos autores aseveran que existen pocas personas con ambas características.

Al igual que Debernardo y Hurtado (2008), Gómez y Magdalena (1999) describen el perfil de los directivos y empresarios (emprendedores) en la alta dirección, los cuales se muestran resumidos en la Tabla 2.4:

Tabla 2.4
Perfil de directivos y empresarios

Directivo	Empresario
Conocimientos técnicos	Alta centralización
Idoneidad	Limitada a la utilización de tecnología administrativa
Adaptabilidad	Información que no siempre utiliza
Criterio	Poca relevancia de los ambientes
Percepción	Reducido personal
Conocimiento de la conducta humana	Sin estructura
Comprensión de la realidad de cada medio ambiente	Poco orden
Capacidad de elección de hombres y su distribución en la estructura	Poca complejidad interna
Condiciones para requerir información y comunicar las decisiones	Complejidad externa que no siempre maneja
	Sin normas
	Alto nivel de conflictos por la alta personalización con las tareas y con el personal

Fuente: Gómez, J., Magdalena, F., (1999), *Sistemas Administrativos, estructuras y procesos*, (s.n.), Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Dada la condición de PyME, el empresario asume los dos roles (empresario y directivo). Al observar el cuadro anterior se concluye que no siempre el empresario posee el mismo manejo técnico que el directivo y que cubrir los dos roles se torna más complejo a medida que la organización crece, haciéndose necesario la separación clara de los dos roles (Gómez y Magdalena, 1999). El empresario posee la “visión” de futuro de la empresa, es decir, hacia

dónde la quiere llevar en el mercado, mientras que el directivo posee el conocimiento profesional de todas las áreas existentes, así como el conocimiento de todas y cada una de las necesidades de la organización. Los requerimientos de cada perfil difieren: el ser empresario implica condiciones innatas, mientras que el ser directivo requiere conocimientos adquiridos. (Gómez y Magdalena, 1999).

2.1.8. PyMES familiares y diferencias generacionales

Según Hernández (2004), en México una PyME equivale a un negocio meramente familiar: una sola administración, un solo dueño, donde todos los miembros de la familia colaboran en alguna de las actividades de la empresa y donde, en algún momento, todos hacen de todo. En las PyMES generalmente se tiende a contratar a familiares desempleados aunque no tengan las habilidades ni los conocimientos necesarios para el puesto al que es asignado.

Como es de esperarse, su desempeño no es el adecuado y puede llegar a ser perjudicial para la empresa ya que los resultados pueden empeorar ya que es muy común tomar decisiones dejándose llevar por los sentimientos familiares. Confundir propiedad, operación y familia es una de las principales causas de fracaso de las PyMES (Debernardo y Hurtado, 2008).

En las empresas familiares, los nuevos retos en ocasiones son considerados de alta importancia para los miembros de las segundas generaciones, es decir, cuando los familiares fundadores deciden retirarse y dejar la dirección del negocio a los hijos. Estos últimos cuentan con nuevas expectativas acerca del manejo de la empresa. En América Latina, esta práctica es común, ya que por la cultura paternalista se espera que los hijos continúen el legado de los padres. En este contexto, se procura que aquellos superen los patrones de educación que

tuvieron sus antecesores procurando los mejores colegios e incentivándolos a los estudios universitarios, de posgrado y el extranjero inclusive (Irigoyen, 1999).

Sin embargo, cuando los hijos comienzan a ocupar el lugar que dejaron los padres, la falta de conocimiento de cada uno de los procesos de la empresa comienza a marcar diferencias entre padres e hijos. Irigoyen (1999) definen estas diferencias entre unos y otros de la siguiente manera:

1. Pertenecen a otra generación porque se educaron en un ambiente distinto al de sus padres, no sienten el mismo grado de compromiso y lazos afectivos que había en la primera generación.
2. Tienen otra formación. Esta generación llega a la empresa mejor preparada, con mayores conocimientos y habilidades, lo que puede significar una mayor apertura mental; están más informados además de relacionarse con otro tipo de personas.
3. Carecen de condicionamientos. Esto se produce cuando los hijos sienten que tienen el derecho de heredar la jefatura, por lo tanto, no se sienten obligados a respetar las jerarquías impuestas y rechazan cualquier propuesta de manera arbitraria, considerando la sucesión como algo natural ya que así fueron educados y preparados.

Esta diferencia entre etapas distintas de diversa formación genera una serie de crisis como consecuencia de la entrega de la dirección a la nueva generación. Durante dicha transición, se producen algunos conflictos entre los que se destacan: la modernización en la que fueron educados los hijos, el aislamiento de la empresa en cuanto al mundo exterior y la oposición de los empresarios fundadores ante los cambios por ser considerados un cuestionamiento a su autoridad (Irigoyen, 1999).

Para entender mejor a una PyME familiar, se consideran dos características (Gersik, 1997): (1) complejidad y (2) enfrentamiento con diferentes crisis. La complejidad se refiere a que este tipo de empresas son de una naturaleza especial ya que se combinan los intereses de la empresa y los de la familia porque en la mayoría de las ocasiones no es posible separarlos, motivo por el cual se hace necesaria la intervención de una tercera persona ajena a estos intereses que sepa entender los problemas de la operación del negocio sin perder de vista la dinámica familiar. En cuanto a la segunda característica de las PyMES familiares, estas buscan asesoría profesional en medio de un ambiente de crisis ya que generalmente se resisten a encarar los problemas y a contratar un experto que los guíe. Una vez contratados los servicios del especialista, este se enfrenta a dos situaciones: se le cede la autoridad para arreglar las cosas o le conceden un mínimo de autoridad con la esperanza de que la consultoría no indique cambios radicales (Gersik, 1997).

Irigoyen (1999) destaca que las principales circunstancias que limitan un cambio en las empresas de familia y la llevan a un estado de crisis son:

- Dificultad para transmitir la experiencia.
- Dilación del momento del cambio.
- Acción de los propietarios no gerentes.
- Dirección no profesionalizada.
- Ausencia de planes concretos (políticas, estrategias, programas y tácticas).

Inicia así una etapa distinta en la empresa, ya sea de decadencia o de recuperación. A menudo en este tipo de empresas no se reconoce el hecho de que se está atravesando por una situación de crisis, ya que los propietarios saben que ellos pueden ser al menos parte de su causa y que

deben ser parte de su solución, compromiso que muchos no están dispuestos a afrontar (Irigoyen, 1999).

Gallo y Amat (2003) señalan que, para darle continuidad a una empresa familiar, es necesario un fuerte grado de unidad y compromiso por parte de los propietarios y los trabajadores, así como no confundir los tres aspectos básicos de este tipo de empresas:

1. La empresa como tal. Esto implica considerarse como cualquier empresa no familiar y exigirse lo suficiente como para crecer y asegurar su continuidad a través del tiempo.
2. La familia empresaria. Saber distribuir la riqueza generada por la empresa, la educación de las siguientes generaciones y la forma en cómo se mantendrá la unidad y el compromiso para con la compañía son algunos de los ejemplos que se deben gestionar adecuadamente.
3. La empresa familiar. No olvidar que la familia es propietaria de la empresa y se hace necesario encarar los retos propios de esta, tales como: la incorporación de otros familiares a la organización, la planeación de la sucesión y el trato entre ellos dentro y fuera de la empresa.

Al respecto, Leach (1993) puntualiza que en una empresa familiar se debe lograr el correcto equilibrio entre empresa y familia, de manera tal que se maneje adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar, para lo cual las primeras acciones consisten en profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos, adoptar medidas preventivas y saber manejar las transiciones.

En un determinado punto del desarrollo de la empresa se hace manifiesta la incompatibilidad del empresario y se hace necesaria la intervención del experto. Lo anterior

implica ciertos cambios en la forma en la que se ha dirigido la empresa ya que ahora el propietario tendrá que aceptar que existe otra persona que lo guiará (Irigoyen y Puebla, 1997).

La resistencia a este y a otros cambios constituye uno de los factores principales por las que las PyMES se estancan. Kras (2001) refiere que aquellas empresas que se encuentran con más riesgo de desaparecer son aquellas que: (1) no se adaptan, (2) el producto o servicio no puede competir con sus similares extranjeros dentro del país y (3) los dueños no quieren cambiar. En el último punto, la resistencia al cambio se centra en la cultura empresarial, la cual incluye costumbres y hábitos inconvenientes que la empresa ha ejercido a través de los años, que se encuentran profundamente enraizados y que nada tienen que ver con la productividad y la eficiencia con la que se desempeña. Distinguir cuáles de estas costumbres se deben desechar y cuáles conservar es una tarea del propietario del negocio. En la mayoría de los casos, esto implica un cambio completo en la mentalidad, en las creencias y en la forma de hacer las cosas. Es un paso difícil en el que se requiere la plena convicción y el férreo compromiso del director general (Bojórquez, Pérez y González, 2013).

En México, existen patrones de comportamiento arraigados, es decir, costumbres y hábitos que afectan negativamente a la empresa. Kras (2001) enumera los siguientes:

1. La impuntualidad y la falta de consideración del tiempo de los demás, la falta de compromiso en las fechas de plazo así como no cumplir con las fechas acordadas.
2. La falta de compromiso.
3. La ausencia de ética al decir mentiras o verdades a medias para ganarse premios o evitar penalidades.

4. La relación con el superior. Generalmente se traspasa la figura paterna a la empresa, adoptando el lugar de trabajo como una extensión del hogar en el que se disciplina con regañños y castigos.
5. La falta de trabajo en equipo.

2.1.9. Integración del sector educativo en México

En México, cada sexenio se elabora un Plan Nacional de Desarrollo con metas y estrategias específicas. Cada Presidente de la República establece las metas nacionales a desarrollar durante su mandato. Para el sexenio 2013-2018 se establecieron cinco metas nacionales: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global (Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018). A la Secretaría de Educación Pública le corresponde dirigir el Programa Sectorial de Educación a partir de la meta México con Educación de Calidad (Programa Sectorial de Educación, 2013-2018).

El Programa Sectorial de Educación se fundamenta en el artículo 3°. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley General de Educación. En este programa sectorial se detallan los objetivos, las estrategias y las líneas de acción en materia de educación básica, media superior, superior, formación para el trabajo, deporte y cultura, con una perspectiva de inclusión y equidad (Programa Sectorial de Educación, 2013-2018)

Según las estadísticas, para el ciclo escolar 2012-2013 el Sistema Educativo Nacional se divide según la Tabla 2.5.

Tabla 2.5
Integración del Sistema Educativo Nacional 2012-2013

Tipo y Nivel / Sector	Unidades	% de Participación
Educación básica	25,891,104	100%
Público	23,457,297	91%
Privado	2,433,807	9%
Educación preescolar	4,761,466	100%
Pública	4,096,377	86%
Privada	665,089	14%
Educación primaria	14,789,406	100%
Pública	13,526,632	91%
Privada	1,262,774	9%
Educación secundaria	6,340,232	100%
Pública	5,834,288	92%
Privada	505,944	8%

Fuente: Secretaría de Educación Pública. (2013). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2012-2013.*

Según la tabla anterior, solamente el 9% del sistema educativo nacional de educación básica se imparte de forma privada, es decir, escuelas con autorización de la Secretaría de Educación Pública. Si una empresa privada desea impartir educación en México, debe además de cumplir con los requisitos legales formales, incorporarse a la Secretaría de Educación Pública y apegarse a los acuerdos que se señalan en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6
Acuerdos para impartir educación privada preescolar, primaria y secundaria en México.

Número de Acuerdo	Título del documento	Área	Publicación
357	Requisitos y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación preescolar.	Secretaría de Educación Pública	Diario Oficial de la Federación 03 de junio de 2005.
254	Trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación primaria.	Secretaría de Educación Pública	Diario Oficial de la Federación 16 de marzo de 1999.
255	Trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación secundaria	Secretaría de Educación Pública	Diario Oficial de la Federación 16 de marzo de 1999.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Marco conceptual

En este apartado se definirá el significado de los términos o lenguaje técnico que van a emplearse con mayor frecuencia con base en la teoría presentada y que aparecen en las variables de investigación, en los objetivos planteados o en el marco teórico (Méndez, 2006).

De acuerdo con la perspectiva teórica, el análisis de estados financieros “se utiliza para determinar la posición financiera de la empresa con el objeto de identificar sus puntos fuertes y débiles actuales y sugerir acciones para que la empresa aproveche los primeros y corrija las áreas problemáticas en el futuro” (Brigham y Besley, 2001, p.95) y sirve como soporte de un diagnóstico organizacional. El diagnóstico organizacional consiste en “evaluar las fortalezas y debilidades de una compañía, con la finalidad de prevenir situaciones que pudieran comprometer su desarrollo, o bien, para aprovechar plenamente las condiciones favorables que se presenten, lo que ayudará a determinar las medidas correctivas o proactivas pertinentes” (Fillion, Cisneros y Mejía-Morelos, 2011, p. 284) entendiendo como organización o empresa “la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente” (Lawrence y Lorsch, 1973, p. 3).

Las PyMES de servicios que se definen como “las organizaciones del sector servicios que cuenten con 11 a 100 empleados y con ingresos de \$4.01 hasta \$250 millones de pesos” (DOF 30/06/2009, p.1). Dado que es una empresa familiar, es necesario identificarla como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada” (Neubauer y Lank, 1999, p. 37). Por último, se considera el sector de servicios educativos como “escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria del sector privado” (INEGI, 2014, p. 120).

2.3 Marco referencial

El marco referencial alude a los elementos que se tomarán como fundamento para sustentar nuestro estudio (López, 2011). Elegir un estudio de diagnóstico puede estar determinado por la existencia de un problema o el inicio de una oportunidad. Generalmente en las PyMES existe un problema más que oportunidades, ya que en México se acostumbra más a la corrección que a la prevención.

El análisis depende de diversos factores tales como el tamaño de la empresa, el país en el que se encuentra y el problema a enfrentar.

En la Tabla 2.7 se resumen algunas técnicas de diagnóstico organizacional y sus enfoques según sus autores. Estos escritores fueron elegidos debido a que son más aplicables a la situación económica en México así como a la PyMES en lo particular. Los autores mencionados en la tabla siguiente afirman que no existe un método de diagnóstico organizacional que se adapte a todas las organizaciones, sino que es un traje hecho a la medida. En todos los casos, se trata de realizar un análisis integral de los problemas, las causas y las posibles soluciones.

Tabla 2.7

Técnicas de diagnóstico organizacional y sus enfoques según diversos autores

Área	Autor			
	Valdez (2011)	Podesta y Luchessa (1973)	Shick y Lemant (2002)	Martínez (2002)
Enfoque	Administración Integral por Resultados	Evaluación sistemática e integral	Auditoría interna	Reingeniería de procesos
Administración general	X	X		X
Análisis financiero	X	X		
Organización de la empresa		X	X	X
Control de la información	X	X	X	
Productos	X	X	X	X
Comercialización	X	X	X	

Tabla 2.7

Técnicas de diagnóstico organizacional y sus enfoques según diversos autores (cont.)

Área	Autor			
	Valdez (2011)	Podesta y Luchessa (1973)	Shick y Lemant (2002)	Martínez (2002)
Recursos Humanos		X	X	X
Inversiones			X	

Fuente: Elaboración propia basada en los autores mencionados.

Al establecer un comparativo de diversos autores, se observa un panorama general de las áreas que debe cubrir un análisis organizacional integral, según las necesidades de la empresa. Para el estudio de la empresa que tratamos, se comenzará con un diagnóstico de la situación actual de la empresa y su funcionamiento por medio de una evaluación que sirva para identificar y establecer los objetivos de las necesidades y los problemas reales de la empresa. Se complementará con el método sugerido por Valdez (2011), ya que es el que mejor se adecúa a las características de la empresa porque ofrece un enfoque integral.

Basado en autores tales como Bain (1992), Hammer (1994), Macías (1992), Montaña (1990), Saldívar (1990) y Thierauf (1990) entre otros, este método se desarrolla a partir de la aplicación del método de porcentajes integrales a los estados financieros que precisarán los puntos débiles donde se seleccionarán los procesos de forma prioritaria a los cuales se les aplicará el diagnóstico operativo para determinar las actividades que dificultan los buenos resultados, con la finalidad de realizar una serie de propuestas encaminadas a mejorar los mismos.

2.4 Marco contextual

La unidad en estudio está constituida legalmente como una asociación civil cuyo objeto principal es la impartición de enseñanza a nivel preescolar, primaria y secundaria. Según la

Secretaría de Educación Pública en su acuerdo no. 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias (12/07/1982), la empresa bajo estudio está clasificada como una escuela urbana de organización completa externa, de atención común mixta, federalizada, de turno matutino. Se encuentra sujeta a los procesos de supervisión de las Direcciones Generales de Educación Primaria y de Educación Indígena, en las que funcionan en el Distrito Federal y en las delegaciones generales, de acuerdo con las normas técnicas y administrativas emitidas por las primeras, en las ubicadas en las entidades federativas (Acuerdo No. 96, 12/07/1982).

A lo largo de su historia, la institución ha sido reconocida académicamente en concursos de escoltas, olimpiadas del conocimiento, oratoria y declamación, prueba enlace entre otras a nivel estatal y zona escolar, obteniendo hasta el año 2012 un total de 55 reconocimientos.

En 2013, la empresa se ubicó en el 6° lugar a nivel local y 19° lugar a nivel estatal en la prueba enlace, de un total de 3,376 escuelas primarias tanto privadas como públicas. En el nivel secundaria, está ubicada en el 23° lugar a nivel local y 88° a nivel estatal en la prueba enlace, de un total de 1,650 escuelas secundarias tanto privadas como públicas. (Resultados prueba enlace, Secretaría de Educación Pública, 2013).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoques de investigación

El presente trabajo se considera una investigación con enfoque cuantitativo en el que se utiliza un estudio explicativo, descriptivo y transversal, ya que se utilizó la recolección de datos de un período determinado de tiempo con base en la medición numérica y el análisis estadístico para probar la hipótesis con el fin de mostrar las características importantes de la empresa estudiada al aplicar y exponer las causas de los eventos estudiados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) en una PyME familiar que ofrece servicios educativos a nivel preescolar, primaria y secundaria en San Luis Potosí.

Se seleccionó esta empresa para su estudio ya que actualmente enfrenta un período de falta de liquidez aunado a un reciente cambio de representante legal (sucesión familiar), que repercute en cambios administrativos significativos.

3.2. Descripción de la unidad

La unidad objeto de estudio, es una pequeña empresa establecida en San Luis Potosí, México, a partir del 24 de agosto de 1998 fundada por una familia integrada por el padre (socio fundador), la madre (directora general) y la hija (directora adjunta), quienes decidieron emprender una pequeña empresa familiar. Desde entonces, esta empresa ha crecido de 8 empleados, 84 alumnos inscritos y una capacidad instalada por ciclo escolar de 90 alumnos, a 58 empleados, 296 alumnos inscritos y una capacidad instalada de 510 alumnos (Tabla 3.1).

Tabla 3.1*Crecimiento de la empresa en los últimos 25 años*

Nivel educativo	Año de inicio	Al inicio de actividades			2013		
		Número de empleados	Alumnos inscritos	Grados	Número de empleados	Alumnos inscritos	Grados
Preescolar	1988	8	84	Sección Maternal, 1º., 2º., y 3er. grado	8	37	De 1º. a 3º. grado
Primaria	1993	14	115	De 1º. A 6º. grado	19	165	De 1º. A 6º. grado
Secundaria	1998	8	48	De 1º. A 3er. grado	16	94	De 1º. A 3er. grado
Personal Servicios Generales		1			7		
Personal Administrativo		3			8		
Totales		34	247		58	296	

Fuente: Elaboración propia

Las instalaciones cuentan con una superficie total de 1,500 metros cuadrados y con los recursos necesarios para el desarrollo de sus operaciones tales como: material didáctico y audiovisual, equipo de cómputo con internet, biblioteca, dos canchas deportivas y aula de medios. El personal que trabaja directamente en la operación de la empresa son maestros de preescolar, primaria, secundaria, educación física y artística así como personal administrativo. Actualmente, la empresa contrata los servicios de un despacho contable y un ingeniero de soporte en tecnologías de la información como asesoría externa de forma permanente. Sus principales clientes son niños y jóvenes desde tres hasta quince años de edad que viven en las colonias aledañas a la empresa como Jacarandas, Tecnológico, Las Piedras, entre otras.

Al iniciar sus actividades, el empresario fundador de esta empresa, en primer lugar se orienta a satisfacer las necesidades educativas de la zona, ofreciendo el servicio a nivel preescolar para, posteriormente, incrementar el servicio con educación primaria y finalmente secundaria. La empresa creció conforme al avance de los alumnos en su educación; sin

embargo, también estuvo motivada por la petición de los servicios educativos que la zona demandaba.

A lo largo de estos años, la empresa ha observado cambios tanto en lo operativo como en la administración. Operativamente, el cambio más significativo se originó en enero de 2012, ya que en un principio los servicios de preescolar se prestaban en un inmueble y los de primaria y secundaria en otro (domicilios distintos). Debido a que el inmueble de preescolar se utilizaría para otro negocio, la dirección se vio obligada a acondicionar el inmueble de primaria y secundaria para albergar también los de preescolar. En cuanto a la administración, en un principio la dirección de la empresa había sido manejada por el socio fundador y por la directora general; sin embargo, a partir del año 2009 el socio fundador dejó vendió sus acciones de la empresa, asumiendo la dirección en forma conjunta la directora general y la directora adjunta quedando ambas como únicas propietarias.

3.3. Descripción de las variables

Según Sabino (2002), una variable es cualquier característica de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores ya sea cuantitativos o cualitativos. En el presente estudio, estas variables son categorizadas como razones financieras ya que constituyen indicadores de gestión financiera y se calculan con base en los estados financieros e indicadores de procesos que determinan la eficiencia de la gestión en una PyME y se dividen en los siguientes grupos:

- a) Razones de liquidez
- b) Razones de administración de activos
- c) Razones de administración de deudas
- d) Razones de rentabilidad

Estas razones se aplicaron siguiendo la metodología de Valdez (2011) para realizar el diagnóstico organizacional.

3.4. Etapas y métodos

En primer lugar, la presente investigación llevó a cabo un reconocimiento general de la empresa con el objetivo de conocer sus características principales tales como la historia, el desarrollo a través de los años, las problemáticas actuales y las expectativas a futuro, entre otras. Para lograr lo anterior, se realizaron diversas entrevistas tanto con la dirección como con el personal y los contadores de la empresa. De igual forma, se supervisaron algunas actividades operativas mediante la observación presencial durante un período de 6 meses.

Dentro de la investigación documental se revisaron los estados financieros de la empresa desde 2004 a 2013, así como cualquier tipo de controles administrativos y financieros que se consideraran de interés para, posteriormente, desarrollar una base de datos en el programa Excel para realizar los cálculos pertinentes.

Los métodos utilizados en el presente estudio son los recomendados por Valdez (2011) y se aplicaron en las cifras mostradas en los estados financieros de la empresa:

- a) Método de porcentos integrales vertical y horizontal.
- b) Método de razones financieras.
- c) Diagnóstico de la empresa en diversas funciones o procesos específicos.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Introducción

Los resultados financieros que se presentarán a lo largo de este capítulo corresponden a los ejercicios fiscales de 2004 a 2013 de una pyme familiar que imparte educación preescolar, primaria y secundaria en el estado de San Luis Potosí, México. Cabe señalar que para obtener estos resultados se aplicó el análisis vertical y horizontal, de razones financieras y un diagnóstico de la empresa en áreas significativas, cuyos resultados se detallan en los anexos 1, 2, 3 y 4. En el presente capítulo se muestran los resultados más relevantes, para identificar las áreas de oportunidad de la empresa.

4.2. Análisis vertical y horizontal

De la aplicación del análisis vertical a la empresa en estudio, se destacan las siguientes cuentas como las más representativas (Tabla 4.1; Anexos 1 y 2):

Tabla 4.1
Partidas más representativas según análisis vertical

Cuenta	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bancos	0.00%	12.84%	39.22%	0.00%	9.34%	0.00%	0.27%	2.83%	0.00%	1.23%
Clientes	7.14%	31.96%	0.00%	0.00%	6.64%	24.56%	27.02%	28.10%	2.89%	0.00%
Deudores Diversos	0.00%	0.00%	10.30%	29.73%	43.25%	41.37%	45.67%	47.24%	15.37%	65.16%
Acreedores diversos	168.27%	210.26%	211.97%	21.73%	0.29%	31.74%	41.87%	45.55%	55.96%	13.72%
Impuestos por pagar	96.82%	56.66%	71.20%	2.62%	7.55%	3.18%	4.19%	4.45%	30.57%	17.98%
Costo de Servicio	56.27%	60.12%	52.25%	39.83%	38.49%	40.37%	56.72%	61.15%	75.72%	72.26%
Gastos de administración	36.86%	27.74%	28.79%	25.97%	23.76%	31.66%	29.88%	22.99%	25.18%	21.80%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa por los ejercicios fiscales de 2004 a 2013.

- b) Análisis horizontal o estados comparativos. De la aplicación del análisis horizontal realizado a los estados financieros se destacan las siguientes cuentas (Tabla 4.2; Anexos 3 y 4).

Tabla 4.2*Partidas más representativas según análisis horizontal*

Cuenta	Aumento o disminución %								
	2004 - 2005	2005 - 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Bancos	-129.47%	224%	-202%	-549%	-111%	-163%	1076%	-118%	-246%
Clientes	651.69%	-100%	0%	0%	555%	56%	15%	-98%	-100%
Impuestos por pagar	-1.74%	33%	-56%	368%	-25%	87%	17%	47%	64%
Ingresos por servicios	-8.33%	19.36%	13.42%	13.67%	6.91%	-5.07%	24.50%	-9.06%	-15.86%
Gastos de administración	-31.02%	23.90%	2.33%	3.96%	42.47%	-10.40%	-4.18%	-0.41%	-27.17%
Gastos financieros	108.77%	-13.71%	-76.71%	-27.08%	47.07%	625.34%	-57.19%	67.13%	32.24%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa de 2004 a 2013

De la aplicación de los métodos de análisis vertical y horizontal, se observa que la cuentas presentadas muestran mayores variaciones, generando así posibles áreas de oportunidad ya que se observa inestabilidad a lo largo de los últimos diez años. Además, dicha inestabilidad es muy marcada de un año a otro, por lo que se realizará un diagnóstico a detalle en estos rubros a fin de conocer e identificar las causas por las cuales se presentan dichos resultados en el estudio de los estados financieros de la empresa.

4.3. Método de razones financieras

De acuerdo con la Tabla 2.2 del capítulo 2, se aplican las razones financieras según la actividad de la empresa y se resumen sus resultados en la Tabla 4.3:

Tabla 4.3*Razones financieras de la empresa en estudio durante los ejercicios 2004 a 2013*

Razón	Denominación	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Razones de liquidez	Razón circulante	0.0	0.2	0.2	0.6	2.67	1.56	1.33	1.38	0.24	2.10
Administración de activos	Días de ventas pendientes de cobro	1	5	0	0	13	80	132	121	3	0
	Rotación de los activos totales	44.5	24.3	27.4	2.6	1.8	1.1	0.7	0.8	3.6	1.1

Tabla 4.3*Razones financieras de la empresa en estudio durante los ejercicios 2004 a 2013 (cont.)*

Razón	Denominación	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Administración de deudas	Razón de endeudamiento o grado de apalancamiento	338%	276%	283%	48%	22%	47%	59%	60%	89%	32%
	Periodo promedio de pago	55	10	0	35	1	17	3	2	11	0
Rentabilidad	Margen de utilidad sobre ventas	4.2%	2.4%	0.9%	25.6%	25.0%	18.2%	4.4%	3.8%	21.8%	5.6%
	Rendimiento sobre el capital contable común	78%	33%	13%	130%	59%	31%	7%	7%	54%	11%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa de 2004 a 2013

Los parámetros de Valdez (2011) para evaluar las razones financieras así como la calificación a la empresa se dan conforme a la Tabla 4.4.

Tabla 4.4*Evaluación de los indicadores financieros*

Razones Financieras	Parámetros		Calificación	
	Aceptable	No aceptable	Número de aceptables durante 2004-2013	Número de no aceptables durante 2004-2013
Razón circulante	2:1 o más	1:1 o menos	2	8
Días de ventas pendientes de cobro	15 días o menos	15 días o más	7	3
Rotación de los activos totales	1:1 o más	Menos de 1:1	8	2
Razón de endeudamiento o grado de apalancamiento	Menor al 40%	Mayor al 40%	2	8
Período promedio de pago	Mayor a 30 días	Menor a 30 días	2	8
Margen de utilidad sobre ventas	Mayor al 25%	Menor al 25%	2	8
Rendimiento sobre el capital contable común	Mayor al 40%	Menor al 40%	4	6

Fuente: Elaboración propia con base en Valdez (2011)

Con base en la evaluación del cuadro anterior, las razones en las que se debe realizar un estudio más profundo son las que su número de parámetros no aceptables es igual o mayor a los aceptables y serían los siguientes:

1. Razón circulante
2. Razón de endeudamiento
3. Período promedio de pago
4. Margen de utilidad sobre ventas
5. Rendimiento sobre el capital contable común

La evaluación de las razones financieras aplicadas a la empresa sugiere que las cuentas contables a revisar son:

- a) Activos circulantes: caja y bancos, clientes, deudores diversos
- b) Pasivos circulantes: proveedores, acreedores diversos, impuestos por pagar, documentos por pagar (corto y largo plazo)
- c) Ventas
- d) Costos y gastos

En la aplicación de los métodos vertical, horizontal y de razones financieras se observan de forma constante las mismas áreas de oportunidad. En consecuencia, los procesos prioritarios por estudiar en un diagnóstico son los siguientes:

- a) Caja y bancos
- b) Clientes
- c) Deudores diversos
- d) Proveedores
- e) Acreedores diversos

- f) Impuestos por pagar
- g) Documentos por pagar (corto y largo plazo).
- h) Ventas
- i) Costos y gastos

Los indicadores que no serán diagnosticados por no ser representativos según el análisis financiero son: días de venta pendientes de cobro, rotación de activos fijos, rotación de activos totales, rendimientos sobre activos totales.

4.4. Diagnóstico de la empresa en diversas funciones o procesos específicos

Una vez detectadas las áreas de oportunidad de la empresa, se procede a diagnosticar cada una con el fin de conocer la situación real de la empresa y realizar las acciones preventivas y correctivas necesarias para la toma de decisiones. De acuerdo con las evaluaciones sugeridas por Valdez (2011), se determinaron los niveles de eficiencia para alcanzar una alta productividad aplicando cada uno de los cuestionarios al personal encargado de cada área. En primer lugar, cada rubro mencionado equivale a un punto y a la suma de estos puntos se les asignará una calificación de 100%. En segundo lugar se analiza y totaliza cuántos de los puntos a evaluar son realizados en la empresa y cuántos no se realizan. Por último, la empresa conocerá su eficiencia en cada rubro mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de eficiencia: } \frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}}$$

Apertura entre el deber ser y la realidad. Es el resultado de restar al 100% de eficiencia el porcentaje de la calificación obtenida en la fórmula anterior. Esto permite establecer un plan de mejoras de tal forma que la brecha disminuya hasta alcanzar el 100% de eficiencia, lo que se traducirá en un alto nivel de productividad. Aunque se busca que la empresa alcance el

100% de eficiencia en todas sus áreas, puede considerarse como aceptable un 90% de productividad y como no aceptable una productividad por debajo del 90%.

4.4.1. Diagnóstico de control de activos

El objetivo de este diagnóstico es analizar y evaluar el control interno establecido dentro de la empresa o negocio para la guarda y custodia de los principales rubros del activo (Valdez, 2011) obteniéndose los resultados presentados en las Tablas 4.5, 4.6 y 4.7.

Tabla 4.5
Fondo fijo de caja chica

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. El cajero o persona responsable del manejo del fondo de caja recibe el monto de la misma mediante la firma de un documento de resguardo.	Sí	No
2. Se tiene un lugar adecuado y seguro para resguardar el efectivo y los comprobantes que forman el fondo fijo de caja, para protegerlos contra robos e incendios.	Sí	No
3. Se tiene marcado un límite para los pagos que se efectúan vía caja chica	Sí	No
4. Se establece el fondo fijo de caja por cantidades fijas	Sí	No
5. Se reembolsa el fondo fijo de caja de acuerdo con las necesidades de la empresa o negocio, o por lo menos cada 15 días	Sí	No
6. Se efectúan como mínimo cuatro arqueos de caja de manera sorpresiva, los cuales estén a cargo de ejecutivos de nivel importante ajenos al área	Sí	No
7. Se informa por escrito al cajero de quiénes están autorizados para aprobar pagos: nombre, cargo, firma e iniciales. Y para ello se cuenta con un catálogo de firmas autorizadas de los funcionarios de la empresa o negocio	Sí	No
8. Se considera la naturaleza del gasto para la autorización de los comprobantes de caja chica, y se verifica el cumplimiento de requisitos fiscales.	Sí	No
9. Se autorizan los comprobantes de caja chica antes de efectuar los pagos respectivos	Sí	No
10. Se autorizan los pagos de caja chica hasta el momento de los reembolsos	Sí	No
11. Se encuentran respaldados todos los pagos efectuados con el fondo fijo de caja con su respectivo comprobante original	Sí	No
12. Se elaboran a tinta y en forma completa los vales recibos que comprueban los gastos del fondo fijo de caja	Sí	No
13. Se cancelan los vales provisionales a la presentación de los comprobantes definitivos	Sí	No
14. Se utiliza un sello fechador de “pagado” para cancelar los comprobantes que ya han sido pagados	Sí	No
15. Se encuentran restringidos los préstamos personales por medio de vales provisionales, para no distorsionar el uso que se da al fondo fijo de caja	Sí	No
Totales	15	0

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 145

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{0 \times 100}{15} = 0\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad:

$$100\% - 0\% = 100\%$$

A manera de confirmar y conocer el impacto económico de esta evaluación, se realizó un análisis de los registros del fondo fijo de caja chica durante los meses de enero a julio de 2014, tanto de las entradas como de las salidas, obteniéndose los resultados de las Tablas 4.6 y 4.7:

Tabla 4.6

Entradas de efectivo de enero a julio de 2014

<i>Concepto</i>	<i>%</i>
1. Colegiaturas	97.84%
2. Reembolso compras día anterior	0.45%
3. Devolución de préstamos	0.13%
4. Uniformes	1.53%
5. Constancias, recargos, etc.	0.05%
Total de ingresos efectivo	100.00%

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.7

Aplicación del efectivo de enero a julio de 2014

<i>Concepto</i>	<i>%</i>
1. Depositado	53.16%
2. Préstamo a otra empresa	17.34%
3. No depositado (sin identificar)	11.15%
4. Complemento nóminas	6.29%
5. Gastos del negocio	4.36%
6. Socia 1	2.01%
7. Cambio de cheques	1.29%
8. Socia 2	0.97%
9. Préstamos a empleados	0.96%
10. Gastos personales	0.80%
11. Pago de préstamos	0.64%
12. Gasolina	0.54%
13. Cumpleaños maestros	0.24%
14. Uniformes	0.15%
Total aplicaciones efectivo	100.00%

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior se destacan las cifras más significativas:

- La mayoría de las entradas de efectivo son por colegiaturas (97.84%), lo cual es riesgoso para la empresa al guardar efectivo en las instalaciones y no en una institución bancaria.
- Del total de entradas, el 53.16% se deposita en el banco, el 17.34% se presta a otra empresa de la misma familia, el 11.15% no se deposita y el 6.29% se utiliza para complementar los pagos de nóminas.
- Los puntos 5 a 14 representan el 12.06% del total de entradas de efectivo, por los cuales no se lleva seguimiento en el caso de préstamos, y del resto de las salidas no se cuenta con documentación comprobatoria.

Tabla 4.8
Diagnóstico de Bancos

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se encuentra definido el objeto de cada una de las cuentas bancaria existentes	Sí	Sí
2. Para lograr un mejor control interno sobre los pagos que se efectúan, se tiene implantada la política de que todas las firmas autorizadas para expedir cheques sean mancomunadas, estableciendo claramente qué funcionarios podrán firmar, hasta que límites y con quién.	Sí	Sí
3. Se tiene establecida una política en cuanto a los saldos que deben mantenerse en cuenta, para poder invertir en forma productiva el excedente de efectivo.	Sí	No
4. Se tiene establecido con los clientes que los cheques por pagos sean expedidos a nombre de la empresa (no al portador) para reducir riesgos	Sí	Sí
5. Los ingresos pendientes de depositar se guardan diariamente en la bóveda o caja fuerte, y se depositan, intactos, al día hábil siguiente	Sí	No
6. Se tiene prohibido mezclar los ingresos provenientes de la cobranza con el fondo de caja chica, para evitar utilizar el efectivo proveniente de cobros en efectivo para hacer diversos pagos	Sí	No
7. La expedición de cheques se efectúa siguiendo la secuencia numérica de los talonarios de las chequeras	Sí	Sí
8. Todos los cheques expedidos por la empresa son nominativos	Sí	Sí
9. Se evita expedir cheques “al portador” o a “nosotros mismos” para que no se debilite el control interno al desconocer si los cheques son recibidos por sus beneficiarios	Sí	No
10. Los cheques expedidos y no cobrados se conservan en la caja durante 15 a 30 días, y pasando este lapso se cancelan haciendo los ajustes contables correspondientes	Sí	No

Tabla 4.8*Diagnóstico de Bancos (cont.)*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
11. Los cheques cancelados se anexan en las pólizas correspondientes	Sí	Sí
12. Se hace una revisión periódica de las conciliaciones bancarias, a fin de vigilar estrechamente el manejo de bancos. Dicha revisión la hace un ejecutivo ajeno a quien las elabora, dejando evidencia de la revisión	Sí	Sí
13. Se solicitan confirmaciones de saldos a los bancos con el fin de investigar, aclarar y corregir las diferencias resultantes al compararlas con los saldos en libros	Sí	Sí
Totales	13	8

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 146

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{8 \times 100}{13} = 61.5\%$$

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} =$$

13

2. Apertura entre el deber ser y la realidad:

$$100\% - 61.5\% = 38.5\%$$

Adicionalmente, en la revisión de este rubro se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- No se cuenta con programación para la elaboración de cheques y entrega de los mismos a los proveedores.
- La elaboración de documentación contable relativa a la elaboración de cheques (pólizas de cheque) no se requisita debidamente, algunas veces no se anexa el comprobante correspondiente y se extravía con facilidad.

Tabla 4.9*Diagnóstico de Cuentas por cobrar (clientes y deudores diversos)*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se revisa el adecuado registro de las cuentas por cobrar, verificando: nombre del deudor, número de factura o documento, fecha, concepto e importe de la deuda	Sí	No
2. Se cuenta con personal responsable de la custodia física de los documentos que amparan las cuentas por cobrar	Sí	No
3. Se efectúan arquezos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparan las cuentas por cobrar	Sí	No
4. Se coteja antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar	Sí	No

Tabla 4.9*Diagnóstico de Cuentas por cobrar (clientes y deudores diversos) (cont.)*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
5. Se tiene establecida una estrecha vigilancia sobre los vencimientos y la cobranza	Sí	Sí
6. Se verifica la conciliación entre la suma de los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente.	Sí	No
7. Se verifica el envío periódico de estados de cuenta, por personal diferente del de cobranzas, a los clientes de la empresa para solicitar su confirmación directa o en su caso, las observaciones pertinentes	Sí	No
8. Se efectúa el registro inmediato de la devolución de cheques expedidos por los clientes, afectando los auxiliares correspondientes y las relaciones de clientes	Sí	Sí
Totales	8	2

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 155

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{2 \times 100}{8} = 25\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad: $100\% - 25\% = 75\%$

Del análisis económico de la cuenta contable de clientes, se destaca que, debido al giro del negocio, las cuotas cobradas a los padres de familia no se atrasan en un porcentaje alto, por lo que se descarta como significativa. El detalle de la cuenta de clientes al cierre de cada ejercicio se observa en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10*Proporción de la cuenta de clientes al cierre respecto del total del activo*

Ejercicio	Cifras al cierre
A1 31/Dic/2004	26.60%
A1 31/Dic/2005	31.96%
A1 31/Dic/2006	0.00%
A1 31/Dic/2007	0.00%
A1 31/Dic/2008	6.64%
A1 31/Dic/2009	24.71%
A1 31/Dic/2010	27.02%
A1 31/Dic/2011	28.10%
A1 31/Dic/2012	3.19%
A1 31/Dic/2013	0.00%

Fuente: elaboración propia

Cabe señalar que durante los ejercicios 2008 a 2011, los saldos en la cuenta de clientes no fueron depurados contablemente, realizándose dicha eliminación hasta el ejercicio 2012 según lo señaló el área contable de la empresa

Se recomienda revisar las áreas de oportunidad definidas en la evaluación de la cuenta de clientes para cerrar la brecha a manera de control interno entre el deber ser y la realidad, con el fin de alcanzar una alta productividad en el área.

En lo que respecta a la cuenta de Deudores Diversos, es necesario revisar el acumulado al ejercicio 2013 de cada una de las cuentas auxiliares para conocer y determinar las causas de cifras tan altas (Tabla 4.11) (los nombres se han omitido por razones de confidencialidad):

Tabla 4.11
Proporción de la cuenta Deudores Diversos al cierre del ejercicio 2013

Nombre	2013
Socio Fundador	66.27%
Préstamos a otra empresa	29.52%
Socia 1	4.21%
Total	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Es relevante recordar que la cuenta de Deudores Diversos se refiere a deudas contraídas por personas distintas al concepto de venta de servicios, por lo que, analizando los reportes auxiliares se encontró que todas las salidas de efectivo son por retiros que no tienen comprobante de nómina o alguna factura que ampare un gasto, por tanto, deberá evaluarse la alternativa de realizar posteriormente la comprobación y, en caso de que no sea así, se debe realizar una depuración de cuentas a fin de revelar de forma correcta la situación financiera del negocio.

4.4.2. Diagnóstico de endeudamiento

El objetivo principal de este diagnóstico consiste en ubicar a la empresa o negocio en el grado de administrar sus recursos financieros para el desarrollo de su función. Se analizan los rubros de proveedores en la Tabla 4.12, acreedores diversos en la Tabla 4.14 y documentos por pagar en la Tabla 4.15 (Valdez, 2011).

Tabla 4.12
Diagnóstico de Proveedores

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Los planes de compras forman parte integral de producción, inventarios y finanzas	Sí	No
2. Se tiene contemplado dentro de los planes de la empresa el buscar:		
a) Nuevas fuentes de aprovisionamiento (proveedores)	Sí	Sí
b) Nuevos y mejores materiales y métodos	Sí	Sí
c) Precios más bajos	Sí	Sí
3. Se cuenta con un comité de compras que incluye a los usuarios para obtener suministros adecuados en cuanto a calidad, cantidad, precio y funcionalidad.	Sí	Sí
4. Se cuenta con una identificación de los productos del uso interno de la empresa o negocio	Sí	No
5. Se incluyen dentro de los planes de compras medidas para aprovechar descuentos y ofertas por compras en grandes volúmenes	Sí	Sí
6. Se tienen identificados los mejores proveedores de la empresa (por precio, servicio, etc.) y aquellos que por el tipo de producto manejado resultan únicos en el mercado para incluirlos en el plan de abastecimientos de la empresa o negocio	Sí	Sí
7. Se obtienen y se evalúan, de diversos proveedores, cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios antes de extender los pedidos	Sí	No
8. Se selecciona al proveedor que, por sus condiciones de venta del artículo requerido y por las propias de la empresa, garantice una compra óptima al menor costo, con la calidad y tiempos de entrega requeridos que aseguren su abastecimiento.	Sí	Sí
Totales	10	7

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 117

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{7 \times 100}{10} = 70\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad:

$$100\% - 70\% = 30\%$$

A partir de esta evaluación, se observa que esta área no presenta muchos problemas; no obstante, es necesario disminuir la brecha entre el deber ser y la realidad, buscando mejorar el control interno para evitar las confusiones y el desaprovechamiento de oportunidades en precios.

Sin embargo, como se puede observar en la cuenta auxiliar de Proveedores (Tabla 4.13), se presentan algunos saldos importantes en los años 2004, 2007, 2009 y 2012 éstos se deben principalmente a la reclasificación de cheques en circulación al final del año para evitar saldos en rojo en la cuenta contable de Bancos. Se destaca la importancia de buscar un método de control interno que permita lograr el máximo de eficiencia en esta área.

Tabla 4.13

Proporción de la cuenta de proveedores respecto del total del pasivo

Ejercicio	Proporción
2004	26.60%
2005	5.55%
2006	0.00%
2007	25.88%
2008	0.66%
2009	18.52%
2010	2.74%
2011	2.74%
2012	17.32%
2013	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, la partida de Acreedores Diversos considera las deudas contraídas por la empresa a terceras personas, excluidos los proveedores y las deudas bancarias. De la misma manera que la cuenta de Deudores Diversos, esta cuenta se estudia debido a su alto nivel de saldo acumulado al cierre del ejercicio 2013 (Tabla 4.14).

Tabla 4.14

Proporción de la cuenta de acreedores diversos al cierre del ejercicio 2013 respecto del total del pasivo

Nombre	2013
FONACOT	1.29%
Banco Mercantil del Norte, S.A	98.71%
Totales	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que solamente dos cuentas integran esta partida de Acreedores Diversos, por lo que se descarta como significativa al encontrar que la partida denominada como “FONACOT” se refiere al saldo por pagar en el mes de enero de 2014 correspondiente al mes de diciembre de 2013. Por lo que se refiere a la partida denominada como “Banco Mercantil del Norte, S.A.”, dicha deuda fue contraída en 2011 por la empresa ante sus problemas de liquidez. Se sugiere sea reclasificada a la cuenta “Documentos por pagar” para que se refleje adecuadamente en el Estado de Situación Financiera.

Tabla 4.15

Diagnóstico de Documentos por pagar (corto y largo plazo)

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se conoce cuándo puede entrar en una “quiebra técnica” la empresa o negocio.	Sí	No
2. Se conoce cuál es el nivel de apalancamiento de la empresa o negocio y, por ende, cuál es su nivel de dependencia de recursos externos.	Sí	No
3. Se analiza permanentemente cuál es el costo de las deudas de la empresa o negocio	Sí	No
4. Se evalúan en forma mensual las cuentas por cobrar y los inventarios.	Sí	No
5. Se tiene la política de hacer efectivas las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible y diferir lo más posible el pago de las cuentas por pagar, manteniendo al mismo tiempo la imagen de crédito de la empresa o negocio.	Sí	No
Totales	5	0

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 144

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{0 \times 100}{5} = 0\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad: $100\% - 0\% = 100\%$

Como se puede observar en la evaluación de la cuenta de Documentos por pagar, no existe una valoración del nivel de endeudamiento previa a contraer la deuda; por el contrario, la deuda es contratada debido a la falta de liquidez para hacer frente a las necesidades inmediatas de la empresa.

El nivel de endeudamiento corresponde a un préstamo revolvente contratado con “Banco Mercantil del Norte, S.A.” por la cantidad de setecientos mil pesos, el cual fue contratado desde el año 2011 y por el cual no se han realizado pagos a capital sino solamente a los intereses. Durante estos años, el contrato se ha renovado cada año, ya que según los documentos bancarios, al terminar el contrato, se hace efectivo su cobro de forma inmediata. Es relevante considerar los requerimientos del banco ya que si no se llega a renovar el contrato en tiempo, la empresa sufriría un severo desequilibrio que la podría llevar a la quiebra.

4.4.3. Diagnóstico de cumplimiento de obligaciones fiscales

Este diagnóstico permite conocer la ubicación de la empresa con respecto al cumplimiento de sus obligaciones de carácter fiscal, el diagnóstico de la partida de impuestos por pagar se muestra en la Tabla 4.16 (Valdez, 2011).

Tabla 4.16
Diagnóstico de Impuestos por pagar

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se presentan las Declaraciones Anuales Informativas: Sueldos y salarios, asimilables a sueldos, servicios profesionales, arrendamiento.	Sí	No
2. Se presentan los Pagos provisionales: Retenciones por Sueldos y salarios, asimilables a sueldos, servicios profesionales, arrendamiento.	Sí	No
3. Se presenta la Declaración Anual ISR	Sí	Sí
4. Cuotas obrero patronales al IMSS aplicable por los trabajadores bajo la dirección y dependencia del patrón aun cuando sean eventuales.	Sí	No
5. De las cuotas al Infonavit y Afore. Aplicable por los trabajadores bajo la dirección y dependencia del patrón aun cuando sean eventuales.	Sí	No
6. Del impuesto sobre nóminas. Aplicable por los trabajadores bajo la dirección y dependencia del patrón aun cuando sean eventuales.	Sí	Sí
Totales	6	1

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 90

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{1 \times 100}{6} = 16.6\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad: $100\% - 16.6\% = 83.4\%$

Debido a la importancia de este rubro, se realizó una entrevista al despacho contable encargado de la contabilidad de la empresa para conocer el por qué no se cuenta con un 100% de eficiencia ya que el no realizar el cumplimiento con las obligaciones fiscales y de seguridad social representa un riesgo muy alto para la empresa por las repercusiones legales y penales en que se incurre. Lo que se encontró fue lo siguiente.

Como consecuencia de la falta de liquidez de la empresa, se ha dejado de pagar en su totalidad las retenciones a los trabajadores y servicios profesionales a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con la autorización de las propietarias del negocio. Únicamente se presentan declaraciones en ceros a fin de no contraer multas desde el ejercicio fiscal 2009

Las cuotas al IMSS, Afore e Infonavit se pagan, pero con retraso, y algunas veces solo se realizan parcialidades de tal forma que las mismas instituciones ya han multado a la empresa varias veces. Este retraso se debe fundamentalmente a la falta de liquidez al vencimiento de las obligaciones patronales.

Los impuestos pendientes de pago al 31 de diciembre de 2013 se detallan en la Tabla 4.17:

Tabla 4.17

Proporción de Impuestos pendientes de pago al 31 de diciembre de 2013 respecto del total de impuestos por pagar

Concepto	Importe
Retención ISR Sueldos	71.97%
Retención 10% Honorarios	2.00%
Retención 2/3 IVA	2.41%
Retención ISR asimilables	23.62%
Total Impuestos por pagar*	100.00%

Fuente: Elaboración Propia *Nota: Se excluyen las cuotas patronales IMSS cubiertas en enero de 2014.

4.4.4. Diagnóstico de operaciones

Este diagnóstico permite determinar el aprovechamiento razonable y el control de los recursos materiales manejados en la empresa, con objeto de identificar las medidas necesarias para mejorar su productividad y eficiencia (Valdez, 2011). Se analizan las ventas así como los costos y gastos en las Tablas 4.18 y 4.22 a 4.27.

Tabla 4.18
Diagnóstico de Ventas y mercadotecnia

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Los responsables de la función de ventas tienen presentes los objetivos por lograr, los cuales son congruentes con el objetivo general de la empresa o negocio y están aprobados por la dirección de la misma.	Sí	No
2. Se cuenta con presupuestos detallados de ventas, que sirven de base para preparar los demás presupuestos.	Sí	No
3. Los presupuestos surgen de pronósticos basados en la investigación de mercados y la experiencia de los responsables de la operación de ventas.	Sí	No
4. La gerencia de ventas propone objetivos respecto a:		
a) Nivel de servicio	Sí	No
b) Crecimiento de ventas	Sí	No
c) Estabilidad	Sí	No
d) Ganancias	Sí	No
e) Determinación de precios	Sí	No
f) Tipo de productos	Sí	No
g) Distribución	Sí	No
h) Canales de Venta	Sí	No
5. Se planean las actividades para que se vendan:		
a) Los productos adecuados	Sí	No
b) En el lugar que se necesitan	Sí	No
c) Oportunamente	Sí	No
d) En las cantidades convenientes	Sí	No
e) A los precios correctos	Sí	No
6. Se establecen cuotas de ventas para productos o líneas de productos	Sí	Sí
7. Se cuenta con estrategias, políticas de ventas y servicios para promover el crecimiento futuro.	Sí	No
8. Se conocen las ventajas sobre la competencia en:		
a) Innovación de productos	Sí	No
b) Capacidad de comercialización	Sí	No
c) Publicidad efectiva	Sí	No
d) Buena capacidad de ventas	Sí	No
e) Condiciones de venta	Sí	No
9. Se encaminan los planes de la empresa o negocio hacia una combinación de ventas para maximizar:		
a) La satisfacción de las necesidades del cliente	Sí	No
b) El servicio al cliente	Sí	No
c) Las ganancias	Sí	No
10. Se cuenta con personal de ventas capacitado y de resultados	Sí	No

Tabla 4.18*Diagnóstico de Ventas y mercadotecnia (cont.)*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
11. Se elaboran estadísticas básicas de ventas para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente a la empresa o negocio ante las exigencias del mercado	Sí	No
12. Están de acuerdo los planes de mercadotecnia con:		
a) Los objetivos de la organización	Sí	No
b) Los planes de otras áreas funcionales	Sí	No
13. Se incluyen los planes de mercadotecnia en las siguientes áreas funcionales:		
a) Ventas	Sí	Sí
b) Investigación de mercados	Sí	No
c) Publicidad	Sí	Sí
14. Se identifica cuál es la posición en el mercado de la empresa o negocio	Sí	No
15. Dentro de los planes de mercadotecnia se contempla el cuidar la imagen y el prestigio de la empresa o negocio	Sí	Sí
16. Se cuenta con estadísticas del índice de crecimiento anual con respecto a la evolución de las ventas	Sí	No
17. Se revisan los planes de mercadotecnia para mantenerlos actualizados	Sí	No
18. Se adecua la estructura organizativa del mercado para cumplir con sus:		
a) Objetivos	Sí	No
b) Planes	Sí	No
c) Estrategias	Sí	No
d) Programas	Sí	No
e) Políticas	Sí	No
19. Se tiene definido quién tiene la responsabilidad y la autoridad sobre:		
a) Ventas	Sí	No
b) Investigación de mercados	Sí	No
c) Publicidad	Sí	No
20. Se asignan los recursos suficientes por parte de la empresa o negocio para la innovación de productos, servicios, tecnología, sistemas de comercialización y cualquier otro aspecto que marque el camino para ser más competitivos	Sí	No
21. Se conoce la participación del mercado de empresas competidoras	Sí	No
22. Se analizan las tendencias de la participación del mercado de la competencia	Sí	No
23. Se mide la posición de costos de la competencia	Sí	No
24. Se conoce cómo tiene organizado su departamento de ventas la competencia	Sí	No
25. Se revisan las políticas de ventas y las previas de la competencia	Sí	No
26. Se miden los sectores principales del mercado	Sí	No
27. Se conoce el tamaño del mercado y sus tendencias de crecimiento	Sí	No
28. Se conoce la sensibilidad a ciclos comerciales (altas y bajas en condiciones generales del negocio)	Sí	No
29. Se conocen el tipo y tamaño de la clientela de la competencia	Sí	No
30. Se analizan las tendencias de precios	Sí	No
31. Existe un programa bien planeado de publicidad que contempla la promociones de temporada para superar las fluctuaciones de ventas y los concursos entre los vendedores	Sí	No
32. Se estructuran las políticas de publicidad para el crecimiento de la empresa	Sí	No
33. Se ajusta periódicamente el presupuesto de publicidad para que refleje constantemente las condiciones económicas cambiantes	Sí	No
34. Se corrige el presupuesto cuando los costos exceden a lo presupuestado	Sí	No

Tabla 4.18*Diagnóstico de Ventas y mercadotecnia (cont.)*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
35. Se integra la publicidad con las ventas personales y la promoción	Sí	No
36. Se promueve el liderazgo en innovación publicitaria	Sí	No
37. La gerencia de publicidad elabora un programa publicitario bien pensado e integrado	Sí	No
38. La gerencia de publicidad está suficientemente adelantada para ligar sus mensajes publicitarios a la época actual	Sí	No
39. La gerencia de publicidad comunica mensajes publicitarios que son importantes y reflejan las características más importantes del producto de la empresa o negocio	Sí	No
40. Se comunica adecuadamente a los clientes las ventajas de los productos de la empresa o negocio sobre los de la competencia	Sí	No
41. Es efectivo el programa de publicidad para comunicar los mensajes que desea sobre:		
a) Promociones regulares	Sí	No
b) Promociones especiales	Sí	No
42. La gerencia elimina de la publicidad la propaganda no productiva	Sí	No
43. La gerencia mantiene los costos publicitarios dentro del presupuesto	Sí	No
44. La gerencia ejecuta las acciones correctivas de publicidad cuando los costos publicitarios exceden lo presupuestado	Sí	No
45. Se emplean las técnicas cuantitativas y estadísticas más adelantadas para asegurar que la organización recibe mayor provecho de sus gastos de publicidad	Sí	No
46. Se analiza la relación del costo de publicidad con respecto a:		
a) Las ventas en general	Sí	No
b) Las ventas por zona geográfica	Sí	No
c) Las ventas por líneas de productos	Sí	No
d) Las ventas por familias, etc.	Sí	No
Totales	84	6

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 110 y 130

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{6 \times 100}{84} = 7.14\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad: $100\% - 7.14\% = 92.86\%$

En el rubro de ventas y mercadotecnia se observa que solamente se cumple con un 7.14% de eficiencia. Para demostrar numéricamente la falta de eficiencia en esta área, se procede a verificar a nivel de detalle los resultados arrojados por el análisis horizontal del estado de resultados en el rubro de ventas. Se observa así la disminución de las ventas a través de los

últimos diez años (ver anexo 4). La Tabla 4.19 muestra el historial del número de alumnos inscritos por ciclo escolar y sus variaciones durante los últimos diez años:

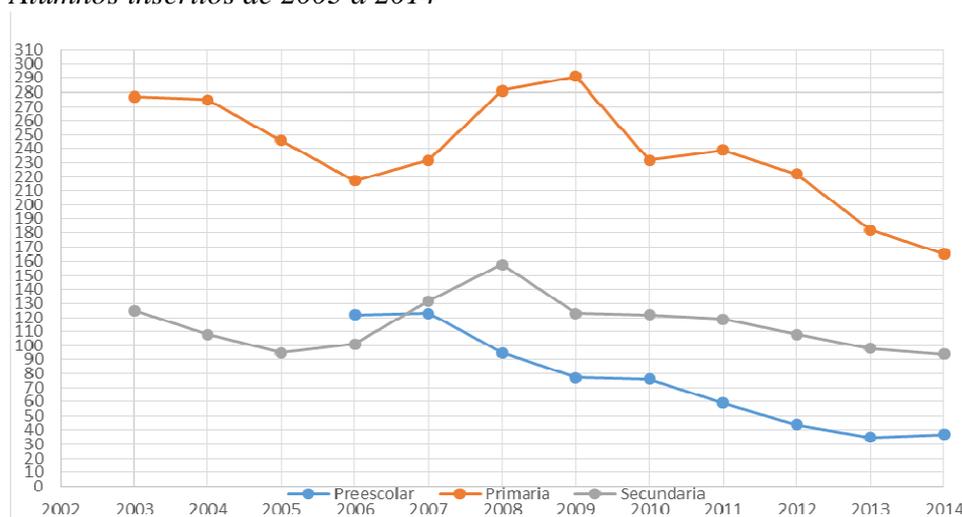
Tabla 4.19
Histórico de alumnos inscritos de 2003 a 2014

Año	Preescolar	Primaria	Secundaria	Totales	Aumento / Disminución*
2003	sin datos	277	125	402	
2004	sin datos	275	108	383	-5%
2005	sin datos	246	95	341	-11%
2006	122	217	101	440	29%
2007	123	232	132	487	11%
2008	95	281	158	534	10%
2009	77	291	123	491	-8%
2010	76	232	122	430	-12%
2011	59	239	119	417	-3%
2012	44	222	108	374	-10%
2013	35	182	98	315	-16%
2014	37	165	94	296	-6%

Fuente: Elaboración propia
*Con respecto al año anterior

En la siguiente figura se muestran de manera gráfica las variaciones en el nivel de alumnos inscritos:

Figura 4.1
Alumnos inscritos de 2003 a 2014



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los años en que se ha visto el mayor incremento son 2008 y 2009, al haber inscrito el mayor número de alumnos en la historia de la empresa. Contrariamente, en los años más recientes se ha registrado una clara disminución en el número de alumnos.

La capacidad instalada de la empresa ha ido modificándose durante la vida del negocio ya que desde su fundación hasta el año 2012 existían dos planteles: uno para el servicio de preescolar y otro para el de primaria y secundaria. Por motivos ajenos a la empresa, los tres servicios que ofrece la institución se imparten en uno solo a partir del año 2013, por lo que las instalaciones de primaria y secundaria se ajustaron para albergar también los de preescolar, y la capacidad instalada quedó determinada según la Tabla 4.20.

Tabla 4.20
Capacidad instalada de la empresa

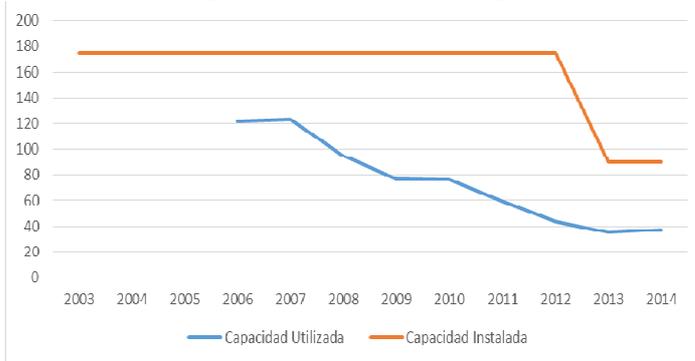
Año	Preescolar	Primaria	Secundaria	Totales
2003	175	360	180	715
2004	175	360	180	715
2005	175	360	180	715
2006	175	360	180	715
2007	175	360	180	715
2008	175	360	180	715
2009	175	360	180	715
2010	175	360	180	715
2011	175	360	180	715
2012	175	360	180	715
2013	90	270	150	510
2014	90	270	150	510

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la capacidad instalada de la empresa, se procede a realizar gráficamente un comparativo contra la capacidad utilizada por cada uno de los servicios otorgados representados en las Figuras 4.2, 4.3 y 4.4.

Figura 4.2

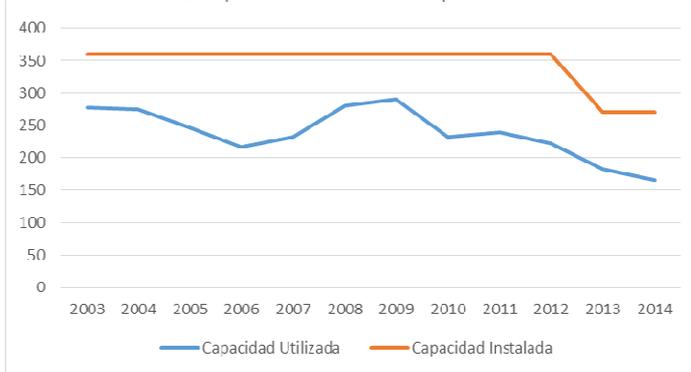
Preescolar – Capacidad utilizada vs capacidad instalada



Fuente: elaboración propia

Figura 4.3

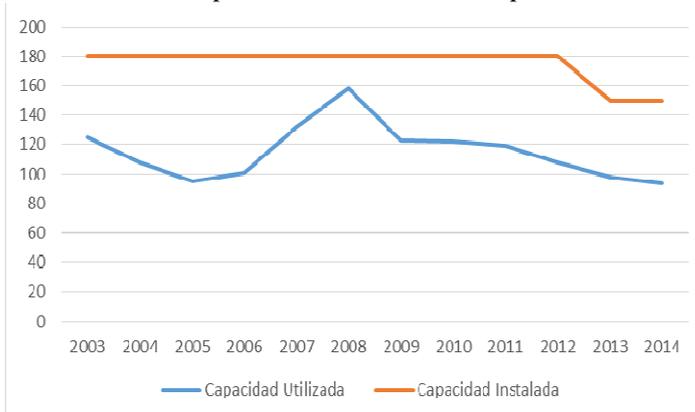
Primaria – Capacidad utilizada vs capacidad instalada



Fuente: elaboración propia

Figura 4.4

Secundaria – Capacidad utilizada vs Capacidad instalada



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, la sección que más se encuentra subutilizada es la de preescolar con la mayor brecha entre su capacidad instalada y la capacidad utilizada, seguida por la sección de secundaria. La sección de primaria es la que a lo largo de los años mantiene menor distancia entre la capacidad instalada y la utilizada. En ningún momento de la vida del negocio se ha llegado a utilizar la capacidad de la empresa en su totalidad, lo que muestra la poca preocupación de la dirección del negocio en revisar el rubro de las ventas y su mercadotecnia ya que parece estar más enfocada en cubrir los gastos operativos a base de deuda como lo muestran las cifras de las razones de endeudamiento.

La aseveración anterior se demuestra financieramente en la Tabla 4.21 que muestra las variaciones en el nivel de ingresos a lo largo de diez años:

Tabla 4.21
Ingresos totales de 2004 a 2013

Año	Variación respecto al año anterior
2005	-8%
2006	19%
2007	13%
2008	14%
2009	7%
2010	-5%
2011	25%
2012	-9%
2013	-16%

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que si bien durante los años 2006 a 2009 y 2011 la empresa aumentó sus ventas, estas no se han incrementado en forma proporcional a los gastos.

Costos y gastos. Para el diagnóstico de costos y gastos se evaluarán 6 rubros principales: conservación y mantenimiento, abastecimiento, control de inventarios, artículos de oficina, servicio de fotocopiado y servicio telefónico (Tablas 4.22 a 4.27).

Tabla 4.22
Diagnóstico de Conservación y mantenimiento

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se efectúan la conservación y el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, para proteger la inversión de la empresa o negocio en activos fijos	Sí	Sí
2. Se cuenta con el equipo de seguridad adecuado para hacer frente a cualquier siniestro	Sí	Sí
3. Se vigila la fecha de caducidad de extintores para tenerlos siempre en óptimas condiciones	Sí	Sí
4. Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo, los cuales son vistos por los directivos como una inversión para evitar la obsolescencia del activo fijo y no como gasto innecesario	Sí	No
5. Se tiene un mayor porcentaje de mantenimiento preventivo en relación con el correctivo, para evitar excesivos costos en reparaciones de la infraestructura y el equipo con el que cuenta la empresa o negocio.	Sí	No
6. El presupuesto asignado al mantenimiento preventivo está acorde y proporcional al monto total de la inversión de la infraestructura y equipo de la empresa o negocio.	Sí	No
Subtotales	6	3

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 139

Tabla 4.23
Diagnóstico de Abastecimiento

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se realizan la planeación y el control para la adquisición y el suministro de los bienes de consumo y se supervisa que las inversiones sean acordes con las operaciones	Sí	No
2. Se hacen por escrito todas las cotizaciones como medida de control para determinar quiénes son los mejores proveedores en cuanto a la calidad del producto, precio y tiempo de entrega.	Sí	No
3. El responsable del área de compras es la única persona encargada de realizar estas funciones, para que al centralizar esta función se tenga una mayor confiabilidad en cuanto al control interno, tanto en el sistema como en los registros.	Sí	Sí
4. Se tiene prohibidas las adquisiciones por personas ajenas al área de compras	Sí	No
5. Todas las formas utilizadas en el área de compras están membretadas y prenumeradas para el control de sus actividades.	Sí	No
6. Se tiene un control donde se registran los pedidos surtidos y los que están pendientes de surtir para vigilar la entrega oportuna y completa de los proveedores.	Sí	No
Subtotales	6	1

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 140

Tabla 4.24*Diagnóstico de Control de inventarios (almacén)*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se vigila el material de consumo y su existencia, en tal forma que se surta oportunamente a los usuarios para el desarrollo de sus funciones.	Sí	No
2. Se elaboran informes periódicos respecto a movimientos de entradas y salidas de almacén.	Sí	No
3. Se vigila que sean debidamente manejados los documentos que representen valores, como pedidos, facturas, remisiones, reportes de recepción, salidas de almacén, etc.	Sí	No
Subtotales	3	0

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 140

Tabla 4.25*Diagnóstico de Artículos de oficina*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Existen programas establecidos para la solicitud y entrega de art. de oficina	Sí	No
2. Se marca una fecha única para surtir a todos los departamentos los artículos de oficina señalados	Sí	No
3. El programa de entrega de artículos de oficina está a cargo de un responsable para evitar deficiencias en el control interno	Sí	No
4. El espacio de almacén destinado a los artículos de oficina está físicamente separado de otro tipo de materiales, como máquinas, artículos de taller, etc., para llevar a cabo las operaciones de surtido con fluidez y con un estricto control en el manejo de los materiales.	Sí	No
Subtotales	4	0

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 141

Tabla 4.26*Diagnóstico de Servicio de fotocopiado*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
Dentro de los servicios generales de la empresa, se planea y se vigila en términos de eficiencia y productividad lo referente al servicio de fotocopiado:		
1. Se tienen establecidos controles respecto de la máquina fotocopidora para racionalizar su uso.	Sí	No
2. Entre las principales responsabilidades de la persona encargada del manejo de la fotocopidora se encuentran:		
- Su encendido y apagado.	Sí	No
- Su manejo.	Sí	No
3. Para el funcionamiento de la fotocopidora se tiene asignada una clave de usuario que sólo el responsable de su manejo y un ejecutivo del área conocen, para evitar que al término de las horas de trabajo pueda ser usada por cualquier persona.	Sí	No
4. Se tiene prohibido el uso de la fotocopidora por personas ajenas al área, para evitar descomposturas de la máquina y reducir el costo de las copias al sacar únicamente las autorizadas debidamente.	Sí	No
Subtotales	5	0

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 141

Tabla 4.27*Diagnóstico de Servicio telefónico*

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
Dentro de los servicios generales de la empresa, se planea y se vigila en términos de eficiencia y productividad lo referente al servicio telefónico:		
1. Se tienen establecidos controles respecto al adecuado uso de los teléfonos para racionalizar su empleo	Sí	No
2. Para la instalación de líneas telefónicas se realizan estudios de costo-beneficio con base en las funciones, las necesidades de comunicación externa y el peso específico de cada área.	Sí	No
3. Se cuenta con un servicio de conmutador con las extensiones necesarias.	Sí	Sí
4. Se cuenta con un sistema de control de llamadas de larga distancia para reducir la incertidumbre respecto a éstas.	Sí	Sí
5. Se tienen restringidas las llamadas de larga distancia, mediante la colocación de candados, para evitar excesivos costos por este rubro en llamadas no autorizadas y para que al término de las horas de trabajo el teléfono no pueda ser usado por cualquier persona no autorizada.	Sí	Sí
6. Se tiene prohibido el uso del teléfono por personas ajenas a la empresa o negocio, para reducir el costo del servicio telefónico	Sí	Sí
Subtotales	6	4
Total	30	8

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 142

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{8 \times 100}{30} = 26.6\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad: $100\% - 26.6\% = 73.4\%$

La evaluación en el rubro de gastos se realizó por bloques representativos con el fin de revisar fácilmente los gastos del negocio. De esta forma, se presenta una eficiencia del 26.6% en esta área. Esto se demuestra en el histórico de gastos presentado en la Tabla 4.28:

Tabla 4.28*Gastos totales de 2004 a 2013*

Año	Variación respecto al año anterior
2005	-10%
2006	18%
2007	-17%
2008	10%
2009	25%
2010	10%

Tabla 4.28*Gastos totales de 2004 a 2013 (cont.)*

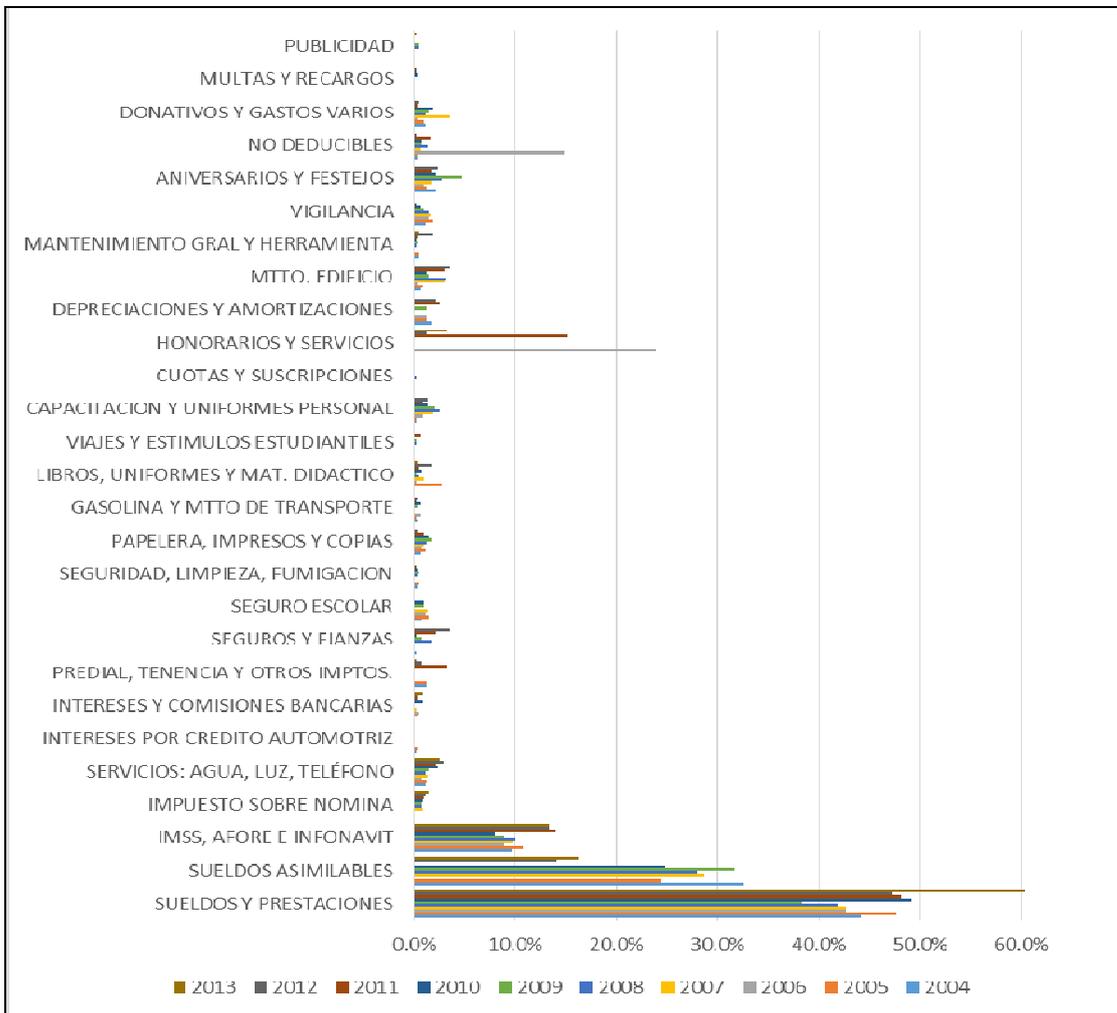
Año	Variación respecto al año anterior
2011	24%
2012	15%
2013	-34%

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla anterior se observa que los gastos han disminuido en los años 2005, 2007 y 2013. Los años restantes se han incrementado entre un 10 y un 25. El desglose de gastos se muestra en la Figura 4.5.

Figura 4.5

Gastos totales 2004-2013



Fuente: Elaboración propia

A partir del gráfico anterior, se observa que los gastos más representativos son los relacionados con sueldos y prestaciones, es decir, el 77.03% (promedio mensual de sueldos, asimilables y cuotas patronales), siendo el año 2013 en el que más se gastó por estos conceptos con un 89.9% de los gastos totales generados durante el año.

4.4.5. Diagnóstico de rendimientos

Este diagnóstico sirve para ubicar a la empresa o negocio en la gestión de sus rendimientos (Valdez, 2011), en la Tabla 4.29 se muestra el diagnóstico elaborado para esta área.

Tabla 4.29
Diagnóstico de Utilidades

Concepto por evaluar	Evaluación	
	¿Aplica?	¿Se realiza?
1. Se conocen los rendimientos exactos de la inversión de la empresa o negocio por periodos.	Sí	No
2. Se evalúan las utilidades esperadas de la inversión.	Sí	No
3. Se conocen los factores que afectan el rendimiento de las inversiones.	Sí	No
4. El pago de dividendos está acorde con la política de inversiones de la empresa o negocio.	Sí	No
5. Se evalúa en forma permanente la utilidad neta obtenida en operación.	Sí	No
Totales	5	0

Fuente: Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas, p. 144

1. Porcentaje de eficiencia:

$$\frac{\text{Total de conceptos por evaluar que se realizan} \times 100}{\text{Total de conceptos evaluados}} = \frac{0 \times 100}{5} = 0\%$$

2. Apertura entre el deber ser y la realidad: $100\% - 0\% = 100\%$

El resultado anterior se refleja numéricamente en la Tabla 4.30 relacionando las utilidades con los ingresos desde el año 2004 hasta el año 2013.

Tabla 4.30
Utilidad de operación 2004 – 2013

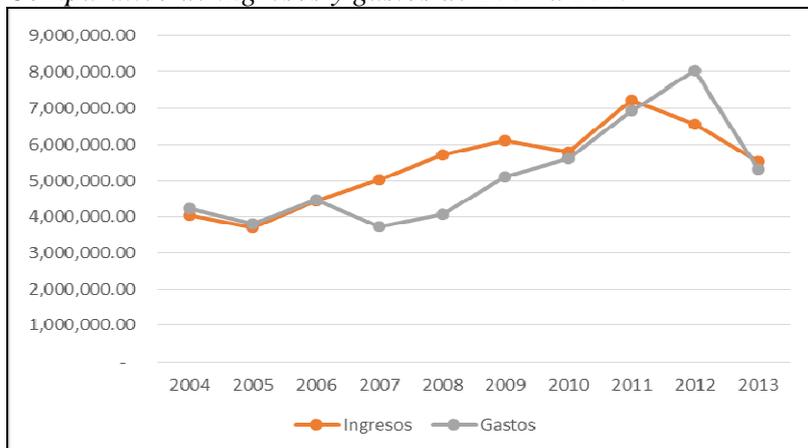
Año	Proporción de gastos respecto a los ingresos	Proporción de utilidades respecto a los ingresos
2004	104.3%	-4.3%
2005	102.4%	-2.4%
2006	100.9%	-0.9%
2007	74.0%	26.0%
2008	71.4%	28.6%
2009	83.5%	16.5%
2010	96.9%	3.1%
2011	96.2%	3.8%
2012	122.1%	-22.1%
2013	96.2%	3.8%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior se resume gráficamente en la Figura 4.6:

Figura 4.6

Comparativo de ingresos y gastos de 2004 a 2013



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Introducción

En el presente capítulo se presentan las conclusiones del presente trabajo de investigación. En la primera parte se integran dos tablas-resumen en donde se muestra la aplicación del análisis de estados financieros así como de los resultados del diagnóstico organizacional de la empresa, y se comentan las conclusiones referentes al objetivo general del presente trabajo para, finalmente, mostrar una serie de recomendaciones prioritarias sugeridas a la empresa motivo del presente estudio.

5.2. Conclusiones

Como una forma de sintetizar los resultados arrojados del análisis de la empresa, a continuación se presentan dos tablas-resumen. La primera (Tabla 5.1) hace referencia a los rubros o cuentas contables que se analizaron según los resultados obtenidos en los análisis vertical, horizontal y de razones financieras aplicados a la contabilidad de la empresa en estudio durante los años 2004 a 2013. Los rubros en donde se tuvo mayor incidencia fueron las áreas en las que se llevó a cabo el diagnóstico organizacional. La segunda tabla-resumen (Tabla 5.2) enumera los resultados del diagnóstico de la empresa, es decir, analiza las áreas con base en cédulas para diagnosticar la posición de la empresa en sus diversas funciones o procesos específicos y conocer su nivel de eficiencia, además de puntualizar las acciones a realizar para lograr una alta eficiencia en los procesos.

Tabla 5.1

Principales indicadores a revisar según resultados de análisis vertical, horizontal y razones financieras. Ejercicios fiscales 2004-2013

Rubro / área	Análisis Vertical	Análisis horizontal	Razones Financieras
Caja y bancos	X	X	X
Clientes	X	X	X
Deudores diversos	X		
Acreedores Diversos	X		
Documentos por pagar	X	X	X
Impuestos por pagar	X	X	X
Ingresos	X	X	X
Costo de Servicio	X	X	X
Gastos de Administración	X	X	X
Gastos Financieros		X	
Utilidad Neta	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2

Resumen del diagnóstico de la empresa en diversas funciones o procesos específicos

Tipo de diagnóstico	Funciones o procesos específicos	% Eficiencia	Apertura entre el deber ser y la realidad
Diagnóstico de control de activos	a) Fondo fijo de caja chica	0%	100%
	b) Bancos	61.5%	38.5%
	c) Cuentas por cobrar (clientes y deudores diversos)	25%	75%
Diagnóstico de endeudamiento	a) Proveedores	70%	30%
	b) Documentos por pagar	0%	100%
Diagnóstico de obligaciones fiscales	a) Impuestos por pagar	16.6%	83.4%
Diagnóstico de operaciones	a) Ventas y Mercadotecnia	7.14%	92.86%
	b) Costos y gastos	26.6%	73.4%
Diagnóstico de rendimientos	a) Utilidades	0%	100%
Promedio de eficiencia global		22.98%	77.02%

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión general, a partir de los cuadros anteriores se observa que, de acuerdo con el análisis a los estados financieros de 2004 a 2013 como una herramienta para el diagnóstico organizacional, la empresa presenta una baja eficiencia global, ya que sus principales indicadores financieros señalan una mala administración. Como los datos indican en la Tabla 5.2, el nivel de eficiencia de las cuentas por cobrar es bajo al no tener personal que le dé el adecuado seguimiento a las cuotas atrasadas por parte de los padres de familia, así como tampoco se cuenta con planes de seguimiento periódicos por parte de la dirección general. El

excesivo endeudamiento en el que se ha involucrado la empresa que muestra la tabla anterior también es un punto importante a revisar, ya que con el bajo nivel de ventas con el que se cuenta y el mínimo control en los gastos, se hace necesario solicitar préstamos significativos los cuales no se han podido saldar debido a la falta de liquidez de la empresa.

Otro de los aspectos a resolver son los pagos de impuestos pendientes con el fisco ya que es una obligación legal que deben cubrir todas las entidades económicas, porque, en caso de percatarse la autoridad fiscal, la organización se afectaría seriamente llegando al grado de quedar inoperante por no poder hacer frente a los impuestos, multas y demás accesorios que se generaran, además que es un delito fiscal la omisión de pago de las retenciones a terceras personas al arrojar los resultados un 83.4% de ineficiencia según la Tabla 5.2.

De igual forma, es importante señalar que la empresa no efectúa un presupuesto anual al no realizar un plan de operación que le permita realizar una proyección de ventas para hacer frente a sus gastos y deudas. Dentro del rubro de costos y gastos, la empresa no cuenta con un control adecuado de estos, siendo de relevancia su estricto seguimiento ya que debido al giro propio del negocio los gastos tales como sueldos, prestaciones y obligaciones patronales constituyen la mayor parte de la operatividad de la empresa y un exceso en la plantilla del personal ocasiona una disminución en los márgenes de utilidad debido a que la contratación se realiza por ciclo escolar. Un último rubro, aunque no menos importante, son las utilidades de la empresa las cuales han disminuido año con año, pues la dirección general se enfoca en resolver urgencias en lugar de prever, siendo las pérdidas una consecuencia de la mala administración con la que se cuenta.

Si bien la empresa cuenta con un moderado control de bancos y pagos a proveedores, no es suficiente para solventar la grave situación en la que se encuentra debiendo tomar medidas urgentes si no se quiere llegar a la quiebra.

En referencia al presente documento, se pueden responder las preguntas de investigación según lo mencionado por los diversos autores estudiados durante la elaboración del presente trabajo:

1. ¿De qué forma el análisis financiero constituye una herramienta administrativa para realizar un diagnóstico organizacional? Se comprueba que el análisis financiero sí constituye una herramienta administrativa ya que ofrece los primeros indicadores que sirven de base para realizar un diagnóstico organizacional.
2. ¿Qué razones financieras pueden reflejar los problemas económicos más relevantes de la organización? El análisis derivado de la aplicación de las razones financieras permite seleccionar solamente aquellos índices en los que se observe un indicador que sobresalga o se encuentre por debajo de los rangos considerados como aceptables.
3. ¿Cuáles son los problemas de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y administrativos que enfrenta la organización? Una vez conocidos los índices más relevantes, pueden conocerse los problemas financieros que enfrenta la empresa tales como: mala organización, desaprovechamiento de recursos materiales, humanos y financieros, necesidad de implementar o cambiar las estrategias de mercadotecnia, entre otras.
4. ¿Cuáles serían las propuestas y/o acciones a seguir que servirían para lograr la estabilidad y el crecimiento económico que requiere el negocio? Una vez analizada la información y realizado el diagnóstico organizacional, finalmente se está en posibilidades de realizar una serie de propuestas que permitan a la empresa corregir sus

áreas de oportunidad y conservar aquellas en las que se está realizando un buen trabajo.

De igual forma, se acepta la hipótesis de que los problemas financieros y administrativos de una organización se pueden conocer mediante la aplicación de las razones financieras como parte de un análisis financiero que proporcione los indicadores más relevantes de la empresa y sirva de base para realizar un diagnóstico organizacional, y que dichos resultados constituyan un punto de partida clave para generar un plan de acción que deban seguir las principales áreas afectadas.

5.3. Recomendaciones

El objetivo secundario de la presente investigación consiste en la elaboración de una serie de recomendaciones que constituyen un programa emergente que la empresa debe seguir a fin de hacerla más eficiente para lograr el equilibrio que necesita y posteriormente generar un crecimiento sostenido. Estas recomendaciones se enlistan por área de oportunidad, lo cual no indica que sean las únicas que deban someterse a mejoras, pero sí son las de acción prioritaria según los resultados arrojados por el análisis financiero.

a) Tesorería. Una administración adecuada del efectivo supone una gestión sólida tanto de las entradas como de las salidas de efectivo. La empresa objeto de estudio debe considerar sincronizar el flujo de efectivo de manera que reduzca su saldo de efectivo, disminuya sus préstamos bancarios y maximice sus utilidades (Brigham y Besley, 2001).

Las actividades urgentes a realizar en esta área son las siguientes:

1. Establecer un fondo fijo de caja chica para evitar gastos excesivos y fuera de presupuesto.

2. Depositar diariamente los ingresos cobrados en efectivo en la cuenta bancaria de la empresa.
3. Realizar un convenio con una institución bancaria para el cobro de colegiaturas mediante talonario de pagos para evitar tener efectivo en la institución.
4. Evitar tomar efectivo para gastos personales o autopréstamos. Para esto, debe asignarse sueldos al personal directivo para evitar dejar sin dinero a la empresa.
5. Canalizar rápidamente el efectivo en las áreas en las que se necesite.
6. Evitar pagos de gastos que no se encuentren presupuestados.
7. Formalizar los cortes diarios de caja en tanto se regularizan los pagos de colegiaturas al banco, es decir, llevar un reporte de corte de caja así como llenar los requisitos de forma para evitar malos entendidos.
8. Realizar periódicamente arqueos de caja chica para evitar mal manejo del efectivo.
9. Evitar tener el dinero de la caja a la vista de los empleados y de personas ajenas a la empresa.

b) Crédito y cobranza. En el caso de la empresa bajo estudio, no se cuenta con políticas de crédito debido a la naturaleza propia del negocio; sin embargo, sí deben considerarse algunas mejoras ya que se cuenta con varias colegiaturas con atraso en sus pagos según las cifras arrojadas en los saldos de la cuenta de clientes de los estados financieros (Tabla 4.10). Se recomienda agilizar la cobranza asignando una persona para la realización de los cobros y seguimiento a las cuotas atrasadas, de esta forma se contará con un mínimo de adeudos.

c) Cuentas por pagar. Según Brigham y Besley (2001), las empresas suelen retrasar deliberadamente sus cuentas por pagar ya que constituye una forma de financiamiento barato; no obstante, se debe tener cuidado sobre las consecuencias de esta práctica ya que se corre el

riesgo de ser catalogado como “cliente moroso” y ser suspendido del crédito así como de los suministros necesarios para la empresa. En el caso bajo estudio, las cuentas por pagar generalmente no se cubren a su vencimiento por descuido, generando molestias entre los principales proveedores, además de que se ha sorprendido a varios cobradores haciendo efectivos cobros dobles. Por estas razones, se sugieren las siguientes acciones para el área de cuentas por pagar:

1. Crear el departamento de cuentas por pagar ya que es necesario que la empresa conozca en todo momento las deudas contraídas con los proveedores.
2. Negociar días de crédito con los proveedores con los cuales no se tenga crédito o renegociar los existentes.
3. Vigilar en todo momento los vencimientos de los documentos pendientes de pago.
4. Supervisar que los gastos que se vayan generando durante el mes no sobrepasen el presupuesto de la empresa.

d) Documentos por pagar y obligaciones fiscales. La empresa cuenta con un crédito bancario, mismo que desde su fecha de inicio solo se han cubierto los intereses respectivos. También, como consecuencia de la escasa liquidez, los pagos de impuestos se han detenido. Como una forma de comenzar a mejorar estos rubros que constituyen un riesgo para la empresa, se sugieren las siguientes acciones:

1. Analizar la posibilidad de renegociar con el banco la deuda que actualmente se tiene contratada.
2. Establecer dentro del presupuesto los pagos a capital que hasta el momento no se han liquidado, con el fin de evitar el riesgo de acciones legales en contra de la empresa por

parte del banco, situación que pondría a la organización en quiebra dado el monto del crédito.

3. Realizar un programa de actualización en los impuestos y obligaciones patronales pendientes de pago ya que son contribuciones legales que son parte de la nómina y deben cubrirse de forma obligatoria en las fechas establecidas para ello y evitar hacer uso de esos recursos que no forman parte de la empresa.

e) Ventas y mercadotecnia. Una parte importante de la planeación financiera es la planeación y proyección de ventas para lo cual se necesita determinar los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ingresos y los recursos que se necesitarán para mantener y/o aumentarlas. Para lograr los incrementos en las ventas, es necesario contar con un programa de mercadotecnia adecuado a los servicios prestados por la empresa que defina, anticipe, cree y satisfaga las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes (Brigham y Besley, 2001). Así, se recomienda a la empresa bajo estudio lo siguiente:

1. Definir una estrategia de mercadotecnia eficaz que le permita a la empresa atraer más clientes y que al mismo tiempo no resulte onerosa para el presupuesto de la organización.
2. Establecer estrategias de atención al cliente que generen certidumbre a los padres de familia en cualquier momento del proceso de ventas.
3. Dar un seguimiento adecuado como parte del proceso de atención al cliente en cuanto a facturación, atención de llamadas telefónicas y cobro de adeudos en colegiaturas.

f) Costos y gastos. Los costos y gastos más relevantes para la empresa objeto de estudio son aquellos relacionados con sueldos y salarios y sus prestaciones, por lo que es de suma

importancia revisar las siguientes recomendaciones para evitar el aumento excesivo en estas áreas:

1. Revisar, previo al inicio de ciclo escolar, la plantilla del personal a fin de no contratar trabajadores en exceso.
2. Revisar los gastos relacionados con las festividades anuales debido a que en cada una de ellas se generan gastos, realizando un presupuesto por evento o ajustando costos.

g) Utilidades. Como consecuencia del manejo ineficiente de las ventas y los gastos, las utilidades de la empresa se han visto seriamente afectadas, por lo que se recomienda lo siguiente:

1. Conocer en todo momento los rendimientos exactos de la inversión de la empresa.
2. Conocer los factores que afectan el rendimiento de las inversiones.
3. Evaluar de forma permanente la utilidad obtenida de las operaciones del negocio.

h) Dirección general. Al ser una empresa familiar, la dirección general debe enfocarse, además de la sobrevivencia de la empresa, en el bienestar económico de la familia por lo que su desempeño debe centrarse más en el control ya que este define la continuidad del negocio (Cisneros, Hernández y Ramírez, 2011). Para la dirección general de la empresa bajo estudio se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Fijar los fines y propósitos de la empresa, precisando los objetivos y definiendo indicadores que permitan verificar si las acciones tomadas conducen a la organización por el rumbo deseado.
2. Administrar relaciones y definir responsabilidades. La dirección general debe ser capaz de diferenciar las relaciones familia-trabajo-empresa ya que por haber familiares trabajando dentro de la empresa es común que se traspase la línea entre uno y otro, por

lo que se deben definir las responsabilidades asignando tareas específicas a cada puesto para evitar descontentos entre trabajadores que no son familiares y afectar el clima de trabajo.

3. Comunicación. Mejorar la forma de comunicarse tanto oral como por escrito cuidando el lenguaje, la ortografía, la claridad, la concreción, el estilo y la presentación, colocándose en el lugar del destinatario así como verificar que el mensaje se ha entendido y de esta forma generar un clima adecuado de comunicación dentro de la empresa.

Se propone realizar mensualmente reuniones con las direcciones de área en las que se revisen temas relevantes para la organización cuidando que estas sean productivas, para lo cual es importante contar con una agenda que permita gestionar el tiempo. De igual forma, deben levantarse minutas para registrar formalmente la información de manera que pueda analizarse fácilmente, se elaboren propuestas, se asuman compromisos y se establezcan fechas de cumplimiento.

4. Liderazgo. La dirección general debe ser capaz de motivar y comprometer a todos los miembros de la organización, delegando y facultando adecuadamente mediante la capacitación constante, adaptándose a los cambios, manejando los conflictos para mantener al equipo trabajando de forma apropiada sin diferenciar a trabajadores familiares de los no familiares ni provocando favoritismos entre el personal.
5. Trabajo en equipo. La dirección general deberá mantener a todo su equipo de trabajo alineado a los objetivos de la empresa, por medio de un clima de trabajo tranquilo y agradable para mantener a sus colaboradores comprometidos y estimulados con el fin

de evitar la rutina y el conformismo, generando un mayor grado de competitividad y satisfacción en cada uno de los puestos de trabajo.

6. Administración del tiempo. Por la naturaleza del puesto de director general, se sugiere trabajar sobre la administración del tiempo. Las reuniones de trabajo y las llamadas telefónicas deben ser ágiles y concisas. Debe llevarse un horario de trabajo y observar en todo momento la disciplina para ejecutarlo. Una mejor organización conllevará a mejorar la visión de la empresa, a incrementar la esencia proactiva y a mejorar el control.
7. Ética gerencial. La dirección general debe saber llevar los valores de la organización al servicio de los objetivos de la misma, de los clientes y proveedores tanto internos como externos y del capital humano, y de esta forma lograr los resultados requeridos con base en un manejo adecuado de los recursos, un desempeño eficiente en las actividades y en el buen comportamiento del equipo de trabajo.
8. Elaboración de un presupuesto por ciclo escolar. Para lograr un adecuado uso de los recursos financieros y asegurar la transparencia de la aplicación de los mismos, debe realizarse de forma anual un presupuesto donde se planeen los orígenes y las aplicaciones de los recursos de la empresa. Lo anterior no solo apoyará la planeación de las ventas futuras, sino también ayudará a medir los gastos y no caer en desviaciones perjudiciales al flujo de efectivo de la organización.

Las recomendaciones anteriores permiten confirmar lo que los autores estudiados para el presente trabajo de administración aseguran en sus análisis (Valdez, 2011; Nava 2009; David, 2008, Brigham y Besley, 2001), es decir, que el análisis financiero es una actividad gerencial que se basa en la información contable registrada en los estados financieros, la cual es una

herramienta para identificar situaciones contraproducentes y predecir el futuro mediante la aplicación de técnicas determinadas para, posteriormente, llevar a cabo un diagnóstico y evaluación de las condiciones en las que se encuentra operando la empresa, así como combatir problemas y corregir el rumbo para lograr los objetivos determinados en la organización. Como conclusión general, es importante que la empresa objeto de estudio lleva a cabo las recomendaciones propuestas para evitar los riesgos y mejorar su gestión.

REFERENCIAS

- Alarcón, A., y Ulloa, E., (2012) *El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales*. Observatorio de la economía Latinoamericana. Núm. 167:2012, pp. s.n.
- Amat, O., (2002). *Análisis de Estados Financieros.*, s.n., España: Ediciones Gestión 2000.
- Bain, D., (1992), *Productividad, la solución a los problemas de la empresa.*, s.n., México: Mc Graw Hill.
- Barragán, J., y Pagán J., (2002), *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*. 1ª. Ed., México: Editorial Trillas.
- Bojórquez, M., Pérez A., y González M., (2013), *La gestión financiera como factor de competitividad para las pymes familiares en la industria textil en Yucatán, México.*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Núm. 1:8, pp. 816-825.
- Brigham, E., Besley, S., (2001), *Fundamentos de Administración Financiera.*, 12ª. Ed., México: Mc Graw Hill.
- Calvo, C., (2006), *Análisis e interpretación de estados financieros*. 11ª. Ed., México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas.
- Cardozo, E., Velásquez Y., Rodríguez, C. (2012), *El concepto y la clasificación de PyME en América Latina*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Núm. 2:7, pp. 1657-1668.
- Cisneros, L., Hernández, A., Ramírez G., (2011), *Control en la empresa familiar*. Ad-Minister, Núm. 18, pp. 49-76.

- Choo, Ch., (1999), *La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.*, 1ª. Ed., México: Oxford México.
- David, F., (2008). *Conceptos de administración estratégica.*, 10ª. Ed., México: Pearson Educación.
- Debernardo, H., Hurtado, M., (2008) *Las PyMES, principales causas de fracaso y cómo combatirlas.* 1ª. Ed., México: Grupo Editorial Isef.
- Diario Oficial de la Federación, 16/03/1999, *Acuerdo 254 Trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación primaria.* Secretaría de Educación Pública.
- Diario Oficial de la Federación, 16/03/1999, *Acuerdo 255 Trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación secundaria.* Secretaría de Educación Pública.
- Diario Oficial de la Federación, 03/06/2005, *Acuerdo 357 Requisitos y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación preescolar.* Secretaría de Educación Pública.
- Diario Oficial de la Federación, 30/06/2009. Tercera Sección, Secretaría de Economía.
- Diario Oficial de la Federación, 20/05/2013. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- El economista, (20/03/2014), *México segundo país con mayor potencial de emprendedores en AL: Amway.*, Recuperado del sitio web del periódico El Economista: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexico-segundo-pais-con-mayor-potencial-de-emprendedores-en-al-amway.html>

- Fillion, L., Cisneros, L., y Mejía-Morelos, J., (2011), *Administración de PyMES, emprender, dirigir y desarrollar empresas*, 1ª. Ed., México: Pearson educación.
- Forbes México, (21/03/2014), *México, el segundo país con mayor potencial para emprender*, Recuperado del sitio web de la revista Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/mexico-el-segundo-pais-con-mayor-potencial-para-emprender/>
- Gallo, M., Amat, J., (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias.*, (s.n.), España: Ediciones Deusto.
- Gersik, K., (1997), *Empresas Familiares generación a generación.*, 1ª. Ed., México: Mc Graw Hill.
- Gómez, J., Magdalena, F., (1999), *Sistemas Administrativos, estructuras y procesos*, (s.n.), Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- González, M., (2008), *Determinación de indicadores de alerta de una situación difícil en las empresas: análisis histórico*, Sciences de gestión, No. 66, pp. 265-282.
- Hammer, M., (1994), *Reingeniería.*, 5ª. Ed., Colombia: Norma.
- Hernández, M., (2004), *La cultura empresarial en México*, 1a. Ed., Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista, M., (2010), *Metodología de la Investigación.*, 5ª. Ed., México; Mc Graw Hill.
- Ibarra, A., (2006), *Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios*, Pensamiento y gestión, Num. 21, pp. 234-271
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., (2010), *Normas de Información financiera*, 5ª. Ed., México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2014), *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa.*, Recuperado del sitio web del INEGI:

<http://sc.inegi.org.mx/cobdem/resultados.jsp?w=78&ocultaModificar=true&Backidhecho=483&Backconstem=482&constembd=&tm='Backidhecho:3,Backconstem:3,constembd:0'>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2014), *Clasificador para la codificación de actividad económica.* Recuperado del sitio web del INEGI:

<http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/clasificadores/clasificador%20de%20actividad20economica.pdf>

Irigoyen, H., (1999), *La crisis en la empresa de familia.*, (s.n), Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Irigoyen, H., Puebla, F., (1997), *PyMES su economía y organización*, 1a. Ed., Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Iturbide, L. (2003). *Formación de pequeños y medianos empresarios.* Disponible en Internet desde www.anahuac.mx/idea/archivos/bid/pres_bid_junio_2003.pps

Jennings, J., Haughton, L., (2001), *No son los grandes los que se comen a los pequeños...son los veloces los que se comen a los lentos.* (s.n.), Colombia: Editorial Norma.

Kamiya, M., (2012), *El apoyo a la PyME en América Latina.* Debates IESA, Núm. 4:XVII, pp. 26-31.

Kras, E., (2001), *Administración Mexicana en Transición.* 2ª. Ed., México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- Lawrence, P., Lorsch J., (1973), *Desarrollo Organizacional, estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones.* s.n., México: Fondo Educativo Interamericano.
- Leach, P., (1993), *La empresa familiar,* (s.n.), Buenos Aires, Argentina: Granica Vergara.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., (2001), *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor.*, México: Thompson Editores.
- López, M., (2011), *Nuevos elementos para la investigación.* 2ª. Ed., México: MPC editores.
- Macías Pineda, R., (1992), *El análisis de los estados financieros y las deficiencias de las empresas.*, 13ª. Ed., México: Ediciones Contables y Administrativas.
- Martínez, V., (2002), *Diagnóstico Administrativo, procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking.*, 3ª. Ed., México: Trillas.
- Martínez, H., Ávila, E., (2009), *Metodología de la investigación.*, s.n., México: Cosegraf.
- Méndez, C., (2006), *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.*, 4ª. Ed., Bogotá: Limusa.
- Montaño, A., (1990), *Diagnóstico industrial, controles gráficos de dirección.*, 2ª. Ed., México: Trillas.
- Nava, M.A. (2009), *Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.*, Revista Venezolana de Gerencia, Núm. 48:14, pp. 606-628.
- Neubauer, F., Lank, A., (1999), *La empresa familiar, cómo dirigirla para que perdure.* (s.n.), España: Ediciones Deusto.
- Podesta J., Luchessa, H., (1973), *Diagnóstico / evaluación sistemática de los problemas de la empresa.* (s.n.), Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

- Ramírez, D., (1989), *Contabilidad administrativa*, México: McGraw Hill.
- Rodríguez, D., (2004), *Diagnóstico organizacional*, México: Alfaomega.
- Rodríguez, J., (2000), *Introducción a la administración con enfoque en sistemas*, 3ª. Ed., México: Ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J., (2002), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 3a. Ed., México: Cengage Learning.
- Sabino, C., (2002), *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*, 2a ed. Ampliada. Argentina : Lumen.
- Saldívar, A., (1990), *Planeación financiera de la empresa*, 2ª. Ed., México: Trillas
- Salles, Sainz-Grant Thornton, S.C., (2011), *Reporte de negocios internacional*.
- Secretaría de Economía., (2013), *PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*, Recuperado del sitio web de la Secretaría de Economía: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Secretaría de educación Pública. (12/07/1982). *Acuerdo No. 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias*. Recuperado del sitio web de la SEP: http://normatecainterna.sep.gob.mx/es_mx/normateca/Administracion
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *Resultados prueba enlace*. Recuperado del sitio web de la SEP: enlace.sep.gob.mx/ba/cons_crit/listados/
- Secretaría de Educación Pública (2013). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional*. Recuperado del sitio web de la SEP:

http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/_2012_2013_bolsillo.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2014). *Programa sectorial de educación 2013 - 2018*.

02/02/2015, de Secretaría de Educación Pública Sitio web:

http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18#.VNABQ

2iUdps

Shick, P., Lemant, O., (2002), *Guía para el diagnóstico global de la empresa.*, (s.n.),

Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Thierauf, R., (1990), *Auditoría administrativa.*, 3ª. Reimp., México: Limusa

Tracy, B., (2001), *Cien reglas infalibles para obtener el éxito empresarial.* 1ª. Ed.,

México: Editorial Paidós Mexicana, S.A. de C.V.

Valdez, S., (2011), *Diagnóstico en la empresa.*, Reimp., México: Editorial Trillas.

Velázquez, G., (2008), *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar*

diagnósticos organizacionales?, Revista mundo siglo XXI, Núm 13:4, pp. 74-90.

Velázquez, G., Reyna, F., (2009), *El diagnóstico organizacional y los ciclos económicos*

como fuente de información para la toma de decisiones., Revista mundo siglo XXI,

Núm 17:5, pp. 73-84.

Weston, J., (1990), *La gestión financiera*, s.n., España: Ediciones Deusto.

Zapata, E., (2004), *Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos*, Revista

escuela de administración de negocios, Num 5: septiembre diciembre, pp. 119-135.

ANEXOS

Anexo No. 1. Análisis vertical estado de situación financiera por los ejercicios 2004-2013

	Al 31/Dic/2004	Al 31/Dic/2005	Al 31/Dic/2006	Al 31/Dic/2007	Al 31/Dic/2008	Al 31/12/2009	Al 31/Dic/2010	Al 31/Dic/2011	Al 31/Dic/2012	Al 31/Dic/2013
ACTIVO										
CIRCULANTE:										
CAJA	1.62%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.23%	4.33%	3.32%	0.54%	0.22%
BANCOS	0.00%	12.84%	39.22%	0.00%	9.34%	0.00%	0.27%	2.83%	0.00%	1.23%
CLIENTES	7.14%	31.96%	0.00%	0.00%	6.64%	24.56%	27.02%	28.10%	2.89%	0.00%
DEUDORES DIVERSOS	0.00%	0.00%	10.30%	29.73%	43.25%	41.37%	45.67%	47.24%	15.37%	65.16%
GASTOS POR COMPROBAR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.56%	0.51%	0.00%	0.00%
CONTRIBUCIONES POR RECUPERAR	0.00%	7.09%	0.00%	0.33%	0.26%	0.20%	0.98%	0.45%	0.59%	0.00%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	8.76%	51.89%	49.52%	30.06%	59.48%	72.37%	78.82%	82.45%	21.39%	66.61%
FIJO:										
EDIFICIO	0.00%	0.00%	0.00%	50.90%	31.36%	19.34%	13.61%	12.35%	57.77%	20.67%
DEP. ACUM. EDIFICIO	0.00%	0.00%	0.00%	0.64%	1.96%	1.65%	1.16%	1.05%	7.80%	2.79%
EQUIPO DE COMPUTO	10.11%	6.02%	38.83%	3.28%	2.02%	5.71%	4.02%	3.90%	18.23%	6.52%
DEPREC. ACUM. EQ. DE COMPUTO	0.33%	2.12%	9.05%	1.74%	1.61%	1.62%	1.14%	1.83%	12.32%	4.41%
EQUIPO DE TRANSPORTE	175.64%	104.60%	98.71%	8.33%	5.13%	2.89%	3.64%	3.31%	15.47%	5.53%
DEPREC. ACUM. EQ. DE TPTE	124.41%	76.27%	96.65%	8.33%	5.13%	2.89%	2.04%	2.21%	12.06%	4.31%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	36.11%	21.51%	26.61%	2.24%	1.38%	3.14%	2.35%	2.22%	10.39%	3.72%
DEPREC. ACUM. MOB. Y EQ. OFICINA	5.88%	5.63%	7.98%	0.90%	0.69%	1.05%	0.74%	0.91%	5.30%	1.90%
TOTAL ACTIVO FIJO	91.24%	48.11%	50.48%	53.15%	30.50%	23.88%	18.54%	15.76%	64.38%	23.04%
INTANGIBLE:										
ANTICIPO A PROVEEDORES	0.00%	0.00%	0.00%	1.30%	0.80%	0.46%	0.33%	0.30%	7.28%	7.87%
DEPOSITOS EN GARANTIA	0.00%	0.00%	0.00%	5.21%	3.21%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS DE INSTALACION	0.00%	0.00%	0.00%	10.41%	6.41%	3.62%	2.55%	2.31%	10.81%	3.87%
AMORT. ACUM. GTOS INSTALACION	0.00%	0.00%	0.00%	0.13%	0.40%	0.33%	0.23%	0.83%	3.86%	1.38%
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	0.00%	0.00%	0.00%	16.79%	10.02%	3.75%	2.64%	1.78%	14.23%	10.36%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO										
A CORTO PLAZO:										
PROVEEDORES	73.16%	9.09%	0.00%	3.37%	0.05%	0.84%	0.09%	0.08%	2.34%	0
ACREEDORES DIVERSOS	168.27%	210.26%	211.97%	21.73%	0.29%	31.74%	41.87%	45.55%	55.96%	13.72%
IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR	96.82%	56.66%	71.20%	2.62%	7.55%	3.18%	4.19%	4.45%	30.57%	17.98%
DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO P	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	0.00%	0.00%	0.00%	20.60%	14.36%	10.76%	12.95%	9.60%	0.00%	0.00%
	338.25%	276.01%	283.17%	48.32%	22.25%	46.52%	59.09%	59.68%	88.87%	31.71%
A LARGO PLAZO:	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
SUMA EL PASIVO	338.25%	276.01%	283.17%	48.32%	22.25%	46.52%	59.09%	59.68%	88.87%	31.71%
CAPITAL										
CAPITAL SOCIAL	82.38%	49.06%	46.30%	3.91%	2.41%	1.36%	0.96%	0.87%	4.06%	1.45%
RESULTADO EJERC. ANTERIORES	-135.47%	-167.08%	-206.08%	-19.36%	29.43%	32.02%	36.68%	36.26%	84.47%	60.82%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-185.17%	-58.00%	-23.39%	67.13%	45.92%	20.09%	3.27%	3.20%	-77.40%	6.02%
SUMA EL CAPITAL	-238.25%	-176.01%	-183.17%	51.68%	77.75%	53.48%	40.91%	40.32%	11.13%	68.29%
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Anexo No. 2. Análisis vertical estado de resultados por los ejercicios 2004-2013

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS POR SERVICIOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE SERVICIO	56.27%	60.12%	52.25%	39.83%	38.49%	40.37%	56.72%	61.15%	75.72%	72%
GASTO ESCOLAR	<u>10.81%</u>	<u>13.69%</u>	<u>19.20%</u>	<u>8.89%</u>	<u>10.51%</u>	<u>11.32%</u>	<u>9.46%</u>	<u>11.74%</u>	<u>20.64%</u>	<u>1.28%</u>
UTILIDAD BRUTA	32.91%	26.20%	28.55%	51.28%	50.99%	48.31%	33.83%	27.11%	3.64%	26.46%
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>36.86%</u>	<u>27.74%</u>	<u>28.79%</u>	<u>25.97%</u>	<u>23.76%</u>	<u>31.66%</u>	<u>29.88%</u>	<u>22.99%</u>	<u>25.18%</u>	<u>21.80%</u>
UTILIDAD DE OPERACION	-3.95%	-1.54%	-0.24%	25.30%	27.24%	16.65%	3.95%	4.12%	-21.55%	4.66%
INGRESOS DIVERSOS	0.16%	0.00%	0.00%	0.47%	1.31%	1.63%	1.33%	0.00%	0.29%	1.82%
INGRESOS FINANCIEROS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS FINANCIEROS	<u>0.37%</u>	<u>0.85%</u>	<u>0.62%</u>	<u>0.13%</u>	<u>0.08%</u>	<u>0.11%</u>	<u>0.85%</u>	<u>0.29%</u>	<u>0.54%</u>	<u>0.85%</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-4.16%	-2.39%	-0.85%	25.64%	28.46%	18.17%	4.43%	3.83%	-21.80%	5.63%
IETU	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>3.42%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-4.16%	-2.39%	-0.85%	25.64%	25.05%	18.17%	4.43%	3.83%	-21.80%	5.63%

Anexo No. 3. Análisis horizontal estado de situación financiera por los ejercicios 2004-2013

	Aumento o disminución %								
	2004 - 2005	2005 - 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
ACTIVO									
CIRCULANTE:									
CAJA	-100.00%	0%	0%	0%	0%	-1%	-15%	-97%	15%
BANCOS	0.00%	224%	-100%	0%	-100%	0%	1076%	-100%	0%
CLIENTES	651.69%	-100%	0%	0%	555%	56%	15%	-98%	-100%
DEUDORES DIVERSOS	0.00%	0%	3321%	136%	69%	57%	14%	-93%	1084%
GASTOS POR COMPROBAR	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-100%	0%
CONTRIBUCIONES POR RECUPERAR	0.00%	-100%	0%	25%	42%	578%	-49%	22%	-100%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	894.88%	1%	620%	221%	116%	55%	15%	-94%	770%
FIJO:									
EDIFICIO	0.00%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%
DEP. ACUM. EDIFICIO	0.00%	0%	0%	400%	49%	0%	0%	58%	0%
EQUIPO DE COMPUTO	0.00%	583%	0%	0%	401%	0%	7%	0%	0%
DEPREC. ACUM. EQ. DE COMPUTO	971.17%	352%	128%	50%	78%	0%	77%	44%	0%
EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00%	0%	0%	0%	0%	79%	0%	0%	0%
DEPREC. ACUM. EQ. DE TPTE	2.94%	34%	2%	0%	0%	0%	20%	16%	0%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	0.00%	31%	0%	0%	303%	6%	4%	0%	0%
DEPREC. ACUM. MOB. Y EQ. OFICINA	60.81%	50%	33%	25%	168%	0%	37%	24%	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	-11.47%	11%	1148%	-7%	39%	10%	-6%	-13%	0%
INTANGIBLE:									
ANTICIPO A PROVEEDORES	0.00%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	425%	202%
DEPOSITOS EN GARANTIA	0.00%	0%	0%	0%	-100%	0%	0%	0%	0%
GASTOS DE INSTALACION	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AMORT. ACUM. GTOS INSTALACION	0.00%	0%	0%	400%	47%	0%	290%	0%	0%
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	0.00%	0%	0%	-3%	-34%	0%	-26%	71%	103%
TOTAL ACTIVO	67.91%	6%	1086%	62%	77%	42%	10%	-79%	179%
PASIVO									
A CORTO PLAZO:									
PROVEEDORES	-79.14%	-100%	0%	-97%	2723%	-85%	0%	533%	-100%
ACREEDORES DIVERSOS	109.82%	7%	22%	-98%	19473%	87%	20%	-74%	-31%
IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR	-1.74%	33%	-56%	368%	-25%	87%	17%	47%	64%
DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-100%	0%
SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	0.00%	0%	0%	13%	33%	71%	-18%	-100%	0%
	37.02%	9%	102%	-25%	271%	80%	11%	-68%	0%
A LARGO PLAZO:	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUMA EL PASIVO	37.02%	9%	102%	-25%	271%	80%	11%	-68%	0%
CAPITAL									
CAPITAL SOCIAL	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RESULTADO EJERC. ANTERIORES	107.09%	31%	11%	-347%	93%	63%	9%	-50%	101%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-47.41%	-57%	-3502%	11%	-22%	-77%	8%	-618%	-122%
SUMA EL CAPITAL	24.05%	10%	-434%	144%	22%	9%	9%	-94%	1615%
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	67.91%	6%	1086%	62%	77%	42%	10%	-79%	179%

Anexo No. 4. Análisis horizontal estado de resultados por los ejercicios 2004-2013

	Aumento o disminución % 2004-2005	Aumento o disminución % 2005-2006	Aumento o disminución % 2006-2007	Aumento o disminución % 2007-2008	Aumento o disminución % 2008-2009	Aumento o disminución % 2009-2010	Aumento o disminución % 2010-2011	Aumento o disminución % 2011-2012	Aumento o disminución % 2012-2013
INGRESOS POR SERVICIOS	-8.33%	19.36%	13.42%	13.67%	6.91%	-5.07%	24.50%	-9.06%	-15.86%
COSTO DE SERVICIO	-2.07%	3.74%	-13.54%	9.85%	12.12%	33.37%	34.23%	12.61%	-19.71%
GASTO ESCOLAR	<u>16.01%</u>	<u>67.50%</u>	<u>-47.47%</u>	<u>34.38%</u>	<u>15.12%</u>	<u>-20.70%</u>	<u>54.55%</u>	<u>59.87%</u>	<u>-94.78%</u>
UTILIDAD BRUTA	-27.03%	30.07%	103.71%	13.05%	1.28%	-33.52%	-0.22%	-87.81%	512.33%
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>-31.02%</u>	<u>23.90%</u>	<u>2.33%</u>	<u>3.96%</u>	<u>42.47%</u>	<u>-10.40%</u>	<u>-4.18%</u>	<u>-0.41%</u>	<u>-27.17%</u>
UTILIDAD DE OPERACION	-64.33%	-81.40%	-12089.15%	22.37%	-34.65%	-77.49%	29.82%	-575.98%	-118.19%
INGRESOS DIVERSOS	-100.00%	0.00%	100.00%	219.18%	33.00%	-22.20%	-100.00%	0.00%	0.00%
INGRESOS FINANCIEROS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS FINANCIEROS	<u>108.77%</u>	<u>-13.71%</u>	<u>-76.71%</u>	<u>-27.08%</u>	<u>47.07%</u>	<u>625.34%</u>	<u>-57.19%</u>	<u>67.13%</u>	<u>32.24%</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-47.41%	-57.26%	-3502.34%	26.19%	-31.77%	-76.85%	7.57%	-617.80%	-121.73%
IMPUESTOS		<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	0.00%	-100.00%	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>	<u>0.00%</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-47.41%	-57.26%	-3502.34%	11.05%	-22.47%	-76.85%	7.57%	-617.80%	-121.73%

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Capítulo 1	
Tabla 1.1 Estratificación de las MiPyMES por sector	2
Tabla 1.2 Crecimiento de la PyMES del sector servicios México 2004-2014	3
Capítulo 2	
Tabla 2.1 Valoración con puntos de las perspectivas de una empresa	13
Tabla 2.2 Razones Financieras	17
Tabla 2.3 Clasificación de las PyMES de sector servicios	26
Tabla 2.4 Perfil de directivos y empresarios	34
Tabla 2.5 Integración del Sistema Educativo Nacional 2012-2013	41
Tabla 2.6 Acuerdos para impartir educación privada preescolar, primaria y secundaria en México	41
Tabla 2.7 Técnicas de diagnóstico organizacional y sus enfoques según diversos autores	43
Capítulo 3	
Tabla 3.1 Crecimiento de la empresa en los últimos 25 años	47
Capítulo 4	
Tabla 4.1 Partidas más representativas según análisis vertical	50
Tabla 4.2 Partidas más representativas según análisis horizontal	51
Tabla 4.3 Razones financieras de la empresa en estudio durante los ejercicios 2004 a 2013	51
Tabla 4.4 Evaluación de los indicadores financieros	52
Tabla 4.5 Fondo fijo de caja chica	55
Tabla 4.6 Entradas de efectivo de enero a julio de 2014	56
Tabla 4.7 Aplicación del efectivo de enero a julio de 2014	56
Tabla 4.8 Diagnóstico de bancos	57
Tabla 4.9 Diagnóstico de cuentas por cobrar (clientes y deudores diversos)	58
Tabla 4.10 Proporción de la cuenta de clientes respecto del total del activo	59
Tabla 4.11 Proporción de la cuenta de deudores diversos al cierre del ejercicio 2013	60
Tabla 4.12 Diagnóstico de proveedores	61
Tabla 4.13 Proporción de la cuenta de proveedores respecto del total del pasivo	62
Tabla 4.14 Proporción de la cuenta de acreedores diversos al cierre del ejercicio 2013 respecto del total del pasivo	63
Tabla 4.15 Diagnóstico de documentos por pagar (corto y largo plazo)	63
Tabla 4.16 Diagnóstico de ventas y mercadotecnia	64
Tabla 4.17 Proporción de impuestos pendientes de pago al 31 de diciembre de 2013 respecto del total de impuestos por pagar	65
Tabla 4.18 Diagnóstico de ventas y mercadotecnia	66
Tabla 4.19 Histórico de alumnos inscritos de 2003 a 2014	69

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 4.20 Capacidad instalada de la empresa	70
Tabla 4.21 Ingresos totales de 2004 a 2013	72
Tabla 4.22 Diagnóstico de conservación y mantenimiento	73
Tabla 4.23 Diagnóstico de abastecimiento	73
Tabla 4.24 Diagnóstico de control de inventarios (almacén)	74
Tabla 4.25 Diagnóstico de artículos de oficina	74
Tabla 4.26 Diagnóstico de servicio de fotocopiado	74
Tabla 4.27 Diagnóstico de servicio telefónico	75
Tabla 4.28 Gastos totales de 2004 a 2013	75
Tabla 4.29 Diagnóstico de utilidades	78
Tabla 4.30 Utilidad de operación 2004 a 2013	78
Capítulo 5	
Tabla 5.1 Principales indicadores a revisar según resultados de análisis vertical, horizontal y razones financieras. Ejercicios fiscales 2004 a 2013	81
Tabla 5.2 Resumen del diagnóstico de la empresa en diversas funciones o procesos específicos	81

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Capítulo 4	
Figura 4.1 Alumnos inscritos de 2003 a 2014	69
Figura 4.2 Preescolar – Capacidad utilizada vs. capacidad instalada	71
Figura 4.3 Primaria – Capacidad utilizada vs. capacidad instalada	71
Figura 4.4 Secundaria – Capacidad utilizada vs. capacidad instalada	71
Figura 4.5 Gastos totales 2004 a 2013	77
Figura 4.6 Comparativo de ingresos y gastos de 2004 a 2013	79