



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

“PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO EN UNA EMPRESA
DEDICADA AL TRABAJO DE LA PIEDRA ORNAMENTAL Y FUNCIONAL”

PRESENTA

L.A.F. LUIS FERNANDO FIGUEROA MORALES

PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR: DR. ALFONSO MARTÍN RODRÍGUEZ

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL:

DRA. MIREYA CASTAÑEDA MARTÍNEZ

DRA. GLORIA LETICIA MARTEL CAMPOS

AGUASCALIENTES, AGS, A 7 DE JUNIO DE 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



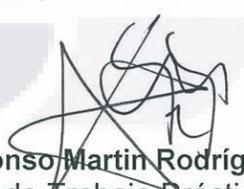
DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **FIGUEROA MORALES LUIS FERNANDO** con ID **115905** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRABAJO DE LA PIEDRA ORNAMENTA Y FUNCIONAL"**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 13 de Mayo de 2019.



Dr. Alfonso Martín Rodríguez
Tutor de Trabajo Práctico



Dra. Mireya Castañeda Martínez
Primer asesor de Trabajo Práctico



Dra. Gloria Leticia Martell Campos
Segundo asesor de Trabajo Práctico



c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Finanzas.
c.c.p.- Minuta Secretario Técnica





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEDICADA AL TRABAJO DE LA PIEDRA ORNAMENTA Y FUNCIONAL”** del estudiante **FIGUEROA MORALES LUIS FERNANDO** con ID **115905** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., a 13 de Mayo de 2019.

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y tecnología por el apoyo económico que me permitió continuar con mis estudios de posgrado.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes por permitirme continuar mi desarrollo en el saber y brindarme las herramientas adecuadas que día con día complementan el conocimiento permitiéndome ser participe y difusor de este mismo.

A mi tutor el Doctor Alfonso Martín por su paciencia y apoyo en el desarrollo de mi trabajo, así como también su apoyo brindado en diversas actividades académicas.

A mi comité tutorial la Dra. Leticia Martel y la Dra. Mireya Castañeda por su apoyo, retroalimentación y conocimientos brindados en realización de mi trabajo.

A los Doctores Fernando Juárez Acosta y Alejandro Useche por darme la oportunidad de ser recibido en una institución extranjera e instruirme en la formación, realización y complementación de mi trabajo desde otra perspectiva.

Al L.A.F y amigo Diego Kisai García Carmona por su apoyo y consejos para desarrollar mi trabajo.

Al señor Gerardo Muro por permitirme trabajar con él y siempre mostrar disponibilidad y una actitud comprometida y asertiva al cambio.

DEDICATORIAS

A la memoria de mi padre y amigo José Luis Figueroa Estrada quien siempre me alentó y brindó su apoyo incondicional para continuar mis estudios.

A mi madre y hermano, mi apoyo incondicional para poder sobrellevar todo y seguir saliendo adelante.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

ANTECEDENTES 2

DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA (DIAGNÓSTICO)..... 5

JUSTIFICACIÓN 7

OBJETIVO GENERAL..... 8

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8

MARCO TEÓRICO 9

 1. FINANZAS TRADICIONALES VS FINANZAS COMPORTAMENTALES..... 9

 2. ELEMENTOS COMPORTAMENTALES 9

 2.1 Exceso de optimismo..... 10

 2.2 Exceso de confianza 10

 2.3 Sesgo de confirmación 10

 2.4 Ilusión de control 10

 3. HEURISTICA 10

 3.1 Representatividad 11

 3.2 Disponibilidad 11

 3.3 Anclaje y Ajuste 11

 3.4 Afecto 11

 3.5 Aversión a la pérdida..... 11

 4. GESTIÓN FINANCIERA Y SU IMPORTANCIA..... 11

 5. MODELO CANVAS 12

 5.1 Elementos del modelo CANVAS 13

 5.1.1 Segmentar clientes 13

 5.1.2 Propuesta de valor..... 13

 5.1.3 Canales de distribución..... 13

 5.1.4 Relación con los clientes..... 13

 5.1.5 Recursos claves..... 13

 5.1.6 Actividades clave..... 13

 5.1.7 Socios clave 13

5.1.8 Estructura de costes	14
5.1.9 Fuentes de ingreso	14
6. CAPITAL DE TRABAJO.....	14
6.1 Capital de trabajo neto.....	15
7. ESTADOS FINANCIEROS	15
7.1 Balance general	16
7.2 Estado de Resultados	16
8. ACTIVOS CORRIENTES O CIRCULANTES	16
8.1 Efectivo.....	16
8.2 Cuentas por cobrar.....	17
8.3 Inventario.....	17
9. PASIVOS CORRIENTES O CIRCULANTES	18
9.1 Cuentas por pagar.....	18
9.2 Financiamiento a corto plazo.....	18
10. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	19
10.1 Ciclo de conversión del efectivo	19
10.1.1 Periodo de conversión del inventario.....	20
10.1.2 Periodo de cobranza.....	21
10.1.3 Periodo de pago cuentas por pagar	21
11. ASPECTOS PSICOLÓGICOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS	21
11.1 Atención limitada	22
11.2 Sesgo de omisión.....	22
11.3 Exceso de confianza	22
11.4 Cascadas de atención.....	22
11.5 Ideología cultural.....	22
12. POLITICAS DE CAPITAL DE TRABAJO.....	23
12.1 Políticas de efectivo.....	23
12.1.1 Nivel adecuado de efectivo para las necesidades operativas	23
12.1.2 Capacidad de maniobra.....	24
12.1.3 Rendimientos óptimos de las inversiones del efectivo	24

12.1.3.1 Cete	24
12.2 Políticas de cuentas por cobrar	25
12.2.1 Políticas de crédito.....	25
12.2.2 Políticas de cobranza	26
12.3 Políticas de inventario	26
12.4 Políticas de cuentas por pagar	27
12.5 Políticas de financiamientos a corto plazo	28
13. ESTRUCTURA DE CAPITAL	28
13.1 Teoría del trade off	30
13.2 Teoría del pecking order.....	30
14. ANÁLISIS FINANCIERO	31
14.1 Razones financieras	31
14.1.1 Razones de liquidez	32
14.1.1.1 Liquidez corriente	32
14.1.1.2 Prueba del ácido	32
14.1.2 Razones de actividad	33
14.1.2.1 Rotación de los activos totales	33
14.1.3 Razones de endeudamiento.....	33
14.1.3.1 Índice de endeudamiento.....	33
14.1.3.2 Razón de cobertura de intereses	34
14.1.3.3 Índice de cobertura de pagos fijos.....	34
14.1.4 Índices de rentabilidad.....	35
14.1.4.1 Margen de utilidad bruta	35
14.1.4.2 Margen de utilidad operativa	35
14.1.4.3 Margen de utilidad neta.....	36
14.1.4.4 Rendimiento sobre los activos totales (ROA).....	36
<i>Rendimiento sobre los activos totales = Utilidad netaActivo total</i>	36
14.1.4.5 Rendimiento sobre el capital (ROE)	36
14.1.5 Razones de mercado	37
14.2 Grado de apalancamiento operativo	37

14.3 Punto de equilibrio	37
14.3.1 Costos fijos	38
14.3.2 Costos Variables	39
14.4 Porcientos integrales.....	39
15. LAS MIPYMES EN MÉXICO.....	39
15.1 Las Mipymes y el financiamiento	40
16. EL CAPITAL DE TRABAJO Y LAS PYMES.....	41
17. PROYECCIÓN FINANCIERA.....	42
17.1 Proyección por el método directo.....	42
17.2 Proyección por el método indirecto.....	42
17.2.1 Flujos de actividades de operación	42
17.2.2 Flujos de efectivo de las actividades de inversión.....	43
17.2.3 Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento.....	43
17.3 Valor presente neto.....	43
17.3.1 Criterios del valor presente neto	44
17.3.2 Tasa de rendimiento.....	44
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	45
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	47
.....	50
18. POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO IDENTIFICADAS QUE SE MANEJAN DENTRO DE LA EMPRESA	51
.....	55
.....	57
.....	59
19. INTERPRETACIONES RAZONES FINANCIERAS	61
20. PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO.....	72
20.1 Proceso de cotización con base en el material solicitado.....	72
20.2 Formato de formalización de venta, en el cual se especifican condiciones de venta y cobro	72
20.3 Solicitud de anticipo para trabajo del 60%, el resto se liquida al término del trabajo.....	74

20.4 Saldo mínimo de caja \$60,000 como parámetro para cubrir costos.....	74
20.5 Formato de control de efectivo.....	74
20.6 Financiamiento de material con el anticipo del cliente.	76
20.7 Financiamiento mediante proveedores.	76
20.8 Inversión a plazo en caso de excedente de efectivo	78
20.9 No guardar inventarios	78
20.10 Interpretación simulación razones financieras	85
21. SIMULACIÓN PROYECCIÓN FINANCIERA CON POLÍTICAS PROPUESTA .	86
.....	90
21.1 Interpretación razones financieras proyectadas.....	92
21.2 Valuación por el método del valor presente neto	98
EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	99
CONCLUSIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	106
Anexo A Entrevista a profundidad con el empresario.....	106
Anexo B Entrevista a profundidad hijo 1	111
Anexo C Entrevista a profundidad hijo 2	112
Anexo D Entrevista a profundidad esposa del empresario.....	113
Anexo E Entrevista a profundidad empleado 1	115
Anexo F Entrevista a profundidad empleado 2	117
Anexo G Entrevista a profundidad cliente 1	119
Anexo H Entrevista a profundidad cliente 2	120
Anexo I Entrevista a profundidad proveedor 1	121
Anexo J Entrevista proveedor 2	123
Anexo K Cuestionario capital de trabajo.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sesgos comportamentales identificados..... 47

Tabla 2 Modelo CANVAS de la empresa..... 49

Tabla 3 Ventas realizadas en los últimos cinco años..... 52

Tabla 4 Ventas y Costos por unidad..... 53

Tabla 5 Estado de resultados con cambios porcentuales de los últimos cinco años.55
.....56

Tabla 6 Costos fijos y variables que se han presentado en la empresa durante los últimos 5 años.57

Tabla 7 Balance general de la empresa construido, correspondiente a los últimos 5 años.
.....58

Tabla 8 Cálculo de razones financieras correspondientes a los últimos 5 años..... 60

Tabla 9 Capital de trabajo y punto de equilibrio de los últimos 5 años62

Tabla 10 Punto de equilibrio de los últimos 5 años.62

Tabla 10 Cantidad de punto de equilibrio año 2013..... 64

Tabla 11 Cantidad de punto de equilibrio año 2014.65

Tabla 12 Cantidad de punto de equilibrio año 2015..... 66

Tabla 13 Cantidad de punto de equilibrio 201667

Tabla 14 Cantidad de punto de equilibrio 2017..... 68

Tabla 15 Formato de compra y venta.73

Tabla 17 Formato de control de efectivo.75

Tabla 18 Formato de control de deuda con terceros.77

Tabla 19 Formato de control de materiales..... 79

Tabla 20 Simulación de estado de resultados histórico de haberse aplicado las políticas
propuestas..... 81

Tabla 21 Simulación de balance general histórico de haberse aplicado las políticas
propuestas.82

Tabla 22 Simulación razones financieras históricas de haberse aplicado las políticas
propuestas.84

Tabla 23 Simulación capital de trabajo y punto de equilibrio de haberse aplicado políticas.
.....86

Tabla 24 Simulación capital de trabajo de haberse aplicado las políticas propuestas.86

Tabla 25 Indicadores para proyección financiera.87

Tabla 26 Estado de resultados proyectado a 5 años.88

Tabla 27 Balance general proyectado a 5 años.89

Tabla 28 Razones financieras proyectadas a 5 años.91

Tabla 29 Flujo de efectivo pronosticado para los siguientes cinco años siguiendo las políticas establecidas.93

Tabla 30 Tasa de interés sector de la construcción y valor presente neto..... 98



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fórmula periodo de conversión del inventario.....20

Figura 2 Fórmula periodo de cobranza21

Figura 3 Fórmula periodo de pago.....21

Figura 4 Fórmula liquidez corriente32

Figura 5 Fórmula Prueba del ácido.....32

Figura 6 Fórmula Rotación de los activos totales.....33

Figura 7 Fórmula Índice de endeudamiento34

Figura 8 Fórmula Razón de cobertura de intereses.....34

Figura 9 Fórmula Razón de cobertura de la UAIIDA.34

Figura 10 Fórmula Margen de utilidad bruta.....35

Figura 11 Fórmula Margen de utilidad operativa.....35

Figura 12 Fórmula Margen de utilidad neta.....36

Figura 13 Fórmula Rendimiento sobre los activos totales.....36

Figura 14 Fórmula Rendimiento sobre el capital36

Figura 15 Fórmula Grado de apalancamiento operativo.37

Figura 16 Fórmula Punto de equilibrio.....38

Figura 17 Fórmula Valor presente neto43

Figura 18 Gráfica punto de equilibrio 2013.69

Figura 19 Gráfica punto de punto de equilibrio 2014.....69

Figura 20 Gráfico punto de equilibrio año 2015.70

Figura 21 Gráfico punto de equilibrio año 2016.70

Figura 22 Gráfica punto de equilibrio 2017.71

Figura 23 Referencia de tasas de interés en cetes usadas para la simulación.....80

RESUMEN

El establecimiento y seguimiento de políticas es de vital importancia para el desarrollo y sostenimiento de cualquier negocio; en la actualidad existen un sinnúmero de empresas que incurren tanto en costos como en gastos innecesarios derivados de la administración reactiva proveniente de la falta de estructuración de políticas bien definidas que guíen las acciones a tomarse de acuerdo al logro de los objetivos.

El uso eficiente y óptimo del capital de trabajo asegurará los flujos de efectivo suficientes para que la empresa pueda llevar a cabo su operación sin presentar dificultades conociendo así tanto sus entradas de efectivo como sus obligaciones con terceros, reduciendo así los riesgos de liquidez e incapacidad de pago.

El presente caso práctico presenta la propuesta para establecer las políticas de capital de trabajo en una microempresa dedicada al trabajo de la piedra tanto ornamental como funcional.

Se evaluará la información financiera relativa al manejo del capital de trabajo en los últimos años con la finalidad de conocer los resultados obtenidos derivados de la falta de políticas definidas, posteriormente se procederá a elaborar las nuevas políticas de capital de trabajo a fin de optimizar el manejo del mismo dentro de la empresa midiendo así su impacto y viabilidad en indicadores financieros.

ABSTRACT

The establishment and procurement of policies is of major importance for the development and sustainment of any business; currently, there are many companies that incur in unnecessary costs and expenses derived from reactive administration caused by the lack of well-structured policies that lead the actions to the fulfillment of their objectives.

Efficient and optimal usage of capital will ensure enough cash flow so that the business may carry on with its operation without difficulties knowing both the cash intake and their obligations to third parties, reducing risk of liquidity and payment inability.

The present practical case represents the proposal to establish capital policies within a Microbusiness dedicated to stone manufacturing both functional and ornamental.

The financial information related to work capital administration from the latest years will be evaluated with the purpose of knowing and understanding the results obtained derived from lack of well-structured policies, furthermore, new work capital policies will be elaborated with the objective of optimizing work capital administration within the business, thus measuring the impact and viability in financial indicators.

INTRODUCCIÓN

El capital de trabajo es uno de los factores más importantes a considerar en el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa no sólo visto de manera general como la operación aritmética resultante de restar a los activos circulantes los pasivos circulantes sino entendiendo la necesidad de abordar de manera individual cada uno de los rubros que integran este capital, congregado a esto es de vital importancia tener en cuenta las guías que habrán de seguirse para utilizar de la manera más eficiente dichos recursos, es decir, la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas suelen adaptarse o dicho en otras palabras suelen reaccionar y tomar decisiones de acuerdo a como se van presentando los acontecimientos, sin embargo en la mayoría de estos casos este tipo de administración reactiva trae como consecuencia incurrir en costos y gastos no planeados, los cuales en los menores de los casos terminan con una rentabilidad menor o algún problema de liquidez.

Cabe destacar que no sólo es importante atender los modelos o indicadores financieros que parecen óptimos para el desarrollo de la empresa, es decir, en muchas ocasiones hablar de indicadores financieros positivos es relacionarlo con supuestos de mercados perfectos, los cuales se manejan o se ven influidos por las decisiones de seres racionales, sin embargo en toda empresa los resultados se ven influidos de manera indirecta por factores humanos, es decir, factores comportamentales.

Este trabajo tiene como objetivo identificar las políticas de capital de trabajo en las cuales se ha basado la empresa para posteriormente medir sus resultados a través de indicadores financieros propios de la materia, congregado a esto también se buscará identificar y clasificar aquellos factores comportamentales que han influido a través de los años en la toma de decisiones de capital de trabajo, dicho de otro modo identificar los factores que llevan al uso de políticas informales o indirectas.

Se obtendrá la información a través de entrevistas tanto a profundidad como semiestructuradas, así como también provenientes de la de la revisión documental para posteriormente ser analizada y con base en los resultados proponer las nuevas políticas óptimas y funcionales en el manejo del capital de trabajo, las cuales nuevamente serán evaluadas mediante herramientas financieras para verificar su viabilidad.

ANTECEDENTES

La teoría clásica financiera asume que los mercados son perfectos, por lo tanto se encuentran libres de anomalías y que los participantes de estos toman decisiones meramente racionales por lo cual los mercados deberían ser completamente eficientes.

En todo ámbito de la vida de las personas se encuentra involucrada una carga emocional, la cual influye en la toma de decisiones no solo personales, sino también en el aspecto de los negocios, para ser más específicos en la toma de decisiones financieras. (Hernández Ramírez, 2009).

En cuanto a libros o artículos de investigación resulta complicado encontrar investigaciones en las cuales se hable de la relación entre las finanzas del comportamiento y el capital de trabajo ya que el estudio de las finanzas comportamentales corporativas aún se encuentran en proceso de exploración, sin embargo podemos encontrar algunas publicaciones resultantes de investigaciones de finanzas comportamentales y su importancia en otros temas financieros.

En 2014 el doctor Alejandro Useche publica el artículo con el nombre de “Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento”, el cual hace una comparación entre la teoría financiera tradicional y en enfoque corporativo comportamental, centrándose en el como factores comportamentales como los son el exceso de confianza y el optimismo tienen consecuencias en el presupuesto de capital. (Useche Arévalo, 2014). Posterior a esta publicación, en 2015 en la ciudad de Bogotá, Colombia el doctor Alejandro publica el artículo titulado “Construcción de portafolios de inversión desde las finanzas del comportamiento: una revisión crítica”, en la cual se analizan factores comportamentales y psicológicos en las decisiones financieras para después compararlos con modelos financieros utilizados en la creación de portafolios de inversión. (Useche Arévalo, 2015).

En 2017 Manuel Fernández y Rogelio Ladrón en la Universidad Veracruzana publican el artículo titulado “Finanzas conductuales en la toma de decisiones” en el cual habla de la influencia de aspectos psicológicos del comportamiento en la toma de decisiones empresariales. (Fernández León, Ladrón de Guevara Cortés, & Madrid Paredones, 2017).

El tema de capital de trabajo es un aspecto fundamental en toda organización, es decir, el manejo correcto de este factor es vital para la existencia y logro de la subsistencia de cualquier empresa sin importar su tamaño.

El origen y la necesidad del capital de trabajo está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamentan en el conocimiento del

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno. (Castillo Padron & Camejo Monasterio, 2007). “El objetivo del capital de trabajo es asegurar que la empresa cuenta con un flujo de efectivo suficiente para continuar su operación normal y minimizar el riesgo de su capacidad de pago de obligaciones a corto plazo”. (Şamiloğlu & Akgün, 2016, pág. 2).

El manejo e importancia del capital de trabajo en del desarrollo, crecimiento y subsistencia de una organización es de tal importancia que internacionalmente existen diversas investigaciones relativas a este tema.

En 2003 Deloof publica al artículo de investigación el cual lleva por nombre “¿La administración del capital de trabajo afecta la rentabilidad de las empresas Belgas?”, en la cual se analizan una serie de correlaciones para determinar en qué medida se ve afectada la rentabilidad de ciertas empresas Belgas con respecto al manejo del capital de trabajo. (Deloof, 2003).

En 2016 Jaramillo realiza una investigación titulada “Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la industria de distribución de químicos en Colombia”, en la cual utilizando como herramienta principal la correlación de Pearson analiza la relación que guarda el manejo del capital de trabajo con la rentabilidad producida en el sector de químicos pertenecientes a Colombia. (Jaramillo Aguirre, 2016).

En 2016 Şamiloğlu y Akgün publican la investigación “La relación entre la administración del capital de trabajo y la rentabilidad: Evidencia de Turquía” la cual tiene como objetivo analizar la relación que guardan la rentabilidad de las empresas del sector manufacturero de Turquía. (Şamiloğlu & Akgün, 2016).

En 2017 García, Galarza y Altamirano realizan un artículo titulado “Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes” en el cual se hace un análisis documental mediante fuentes secundarias de investigación para analizar los métodos de cálculo y administración del capital de trabajo, en este artículo se concluye la importancia de la administración del efectivo y del ciclo de efectivo para que las empresas puedan hacer frente a sus obligaciones y garantizar su subsistencia a lo largo del tiempo. (García Aguilar, Galarza Torres, & Altamirano Salazar, 2017).

Al realizar la consulta de tesis previas con respecto al capital de trabajo, en la biblioteca de la Universidad Autónoma de Aguascalientes se encontraron dos publicaciones con respecto a la investigación de este tema.

La primera publicada en 2004 por Yanet Guadalupe Aguilar Morales, con el título de “Capital de trabajo proforma: ¿Es útil para evitar la quiebra en las MiPymes?” en la cual se habla sobre como la administración financiera proforma en el caso del capital de trabajo específicamente en el manejo del activo circulante permite hacer más eficiente el

conocimiento de la posición financiera de las MiPymes en el corto plazo, utilizando este recurso como una herramienta de apoyo para evitar la quiebra en las MiPymes. (Aguilar Morales , 2004).

La segunda publicada en 2017 por Aura Libertad Guzmán Acuña, con el título “Propuesta de mejora en el capital de trabajo e inventarios, en una empresa de servicios en Aguascalientes” en la cual se proponen algunas herramientas para facilitar el control del capital de trabajo haciendo énfasis en la importancia del manejo de las cuentas por cobrar e inventarios para poder mantener un capital de trabajo positivo. (Guzmán Acuña, 2017).

De ambas tesis se puede concluir como el manejo optimo y eficiente del capital de trabajo puede mejorar la rentabilidad en una empresa así como evitar la quiebra de la misma.

A pesar de ser el capital de trabajo un tema fundamental en la administración y subsistencia de cualquier empresa, la investigación que se ha realizado al respecto aún se encuentra limitada, por lo cual es de vital importancia continuar con el estudio y desarrollo tanto directo como indirecto del cual este tema es propenso a desarrollar, congado a esto cabe mencionar el alcance que juegan los aspectos y sesgos comportamentales en las finanzas han sido factores susceptibles de estudio y a tomar en cuenta en la toma de decisiones no sólo financieras, sino de cualquier índole dentro de la organización dando como resultado conocer la importancia, relación o impacto de las finanzas comportamentales en las finanzas corporativas, temas de los cuales aún la investigación se encuentra bastante escasa.

DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA (DIAGNÓSTICO)

Mármoles Muro surge en 2007 buscando ser una empresa innovadora, incluyente con sus trabajadores, orientada principalmente al servicio al cliente y a una alta calidad en sus productos y servicios, esta empresa se encuentra dedicada al trabajo de la piedra tanto ornamental como funcional, usando como materia prima piedras de trabajo como lo es el mármol, la cantera, granito, etc. es decir, el trabajo implica desde la colocación de pisos, muros, marcos hasta la creación de mesas, cocinas, lavabos, etc derivados del material previamente mencionado. Estas materias primas suelen ser adquiridas principalmente de proveedores ubicados en los estados de Zacatecas y Querétaro, sin embargo también se manejan materias primas internacionales de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

En un inicio Mármoles Muro se encontraba ubicado en un pequeño local establecido en Avenida Aguascalientes Sur el cual era arrendado; debido a la buena ubicación del lugar y a las vías de acceso rápido el negocio era fácilmente identificado, congregado a esto la calidad en el trabajo realizado también permitía ser motivo de búsqueda del establecimiento, sin embargo el modelo de negocios de esta empresa se encuentra basada en crear una relación de fidelidad con el cliente mediante una política de atención y garantía en los trabajos realizados, lo cual hasta el momento ha rendido sus frutos, ya que en 2009 mediante utilidades acumuladas y una cartera de clientes en crecimiento la empresa decidió adquirir su propio terreno para poder realizar sus operaciones cambiando así su ubicación.

Actualmente se encuentra ubicada en la colonia Insurgentes, donde el terreno adquirido fue adaptado según las necesidades que se presentan para poder realizar estos trabajos, lo cual permite que se realicen mayores trabajos en una menor cantidad de tiempo; por otro lado la plantilla de trabajo es de 5 trabajadores incluyendo al dueño, sin embargo en ocasiones de acuerdo a la magnitud del proyecto que se esté realizando es necesario contratar temporalmente trabajadores adicionales.

A lo largo de diez años la empresa se ha encontrado operando dentro del sector formal financiando en mayor medida sus actividades mediante capital propio y esporádicamente mediante préstamos con amigos y conocidos, esto conforme las necesidades van surgiendo, es decir el financiamiento que se llega a utilizar procede de una administración reactiva.

La empresa no ha realizado análisis financiero por lo cual desconoce la situación financiera que se ha llevado a lo largo de los años por ello es de vital importancia realizar un diagnóstico tomando como base el análisis financiero, partiendo de la construcción de estados financieros ; congregado a esto la empresa menciona que las dificultades que se han llegado a presentar han sido en ocasiones con el pago de los salarios, las fechas de cobro a clientes, pago a proveedores, cabe destacar que la fortaleza principal que menciona la

tesis tesis tesis tesis tesis

empresa es la confianza generada tanto en el cobro como en el pago, es decir la empresa menciona que la mayoría de las ventas suelen realizarse de contado, sin embargo en cuanto a las ventas a crédito se refiere, la mayor parte del tiempo no tiene ninguna clase de inconveniente en dar unos días adicionales a la fecha programada de pago por lo cual podemos deducir que la empresa no cuenta con políticas bien estructuradas.

Mármoles Muro no cuenta con ningún indicador que le haya servido como base en la toma de decisiones de diversas índoles, es decir, no cuenta con la certeza de haber tomado las decisiones correctas u óptimas, ya que como se menciona la administración que se maneja es reactiva, por lo tanto conforme surgen las necesidades es que se toman las decisiones a seguir, derivado de esto solicita algún indicador financiero así como también reglas o guías a seguir que le facilite tomar decisiones.

Adicionado a la problemática anteriormente planteada, la falta de políticas en la estructura y manejo del capital de trabajo ha traído como consecuencia que la empresa desconozca los flujos reales de efectivo que esta misma produce.

En cuanto a la competencia se refiere Mármoles Muro comenta que su mayor competidor son empresas grandes como Cantia, aquellas encargadas de realizar trabajos a gran escala, ya que en cuanto a minoristas se refiere, comentan no existen muchos y con los que existen se manejan alianzas en el trabajo, es decir, entre los mismos negocios se compran materiales para el trabajo, así como también, se solicitan unos a otros en la ayuda de trabajos a realizar con la finalidad de no perder clientes y realizar el trabajo con la mejor calidad y velocidad posible.

JUSTIFICACIÓN

El establecimiento de políticas es vital en la gestión, administración y desarrollo de cualquier negocio, es decir, una empresa sin políticas definidas suele dar como consecuencia una administración reactiva, la cual en la mayoría de los casos incurre en malas decisiones para el negocio, dando como consecuencia costos de oportunidad o incluso la quiebra, dicho de otro modo, las políticas marcan las pautas que habrán de seguirse para lograr el cumplimiento de los objetivos y así alcanzar el rendimiento esperado del negocio.

Cuando se habla de finanzas sanas se suele relacionar con modelos financieros tradicionales los cuales en la mayoría de las ocasiones operan bajo supuestos de mercados perfectos operados por seres racionales, sin embargo dentro de todo mercado u organización la toma de decisiones financieras lleva de por medio la influencia de factores comportamentales, como lo son el exceso de confianza, la aversión al riesgo, el sobre optimismo, la adaptabilidad, la disponibilidad, etc., los cuales suelen pasar desapercibidos sin ser considerados como parte de los resultados obtenidos.

En muchas ocasiones llega a existir una inclinación superior hacia uno o varios factores comportamentales, dando como resultado sesgos hacia uno o algunos de los mismos, trayendo como consecuencia así que estos influyan en la toma de decisiones y establecimiento de políticas que guíen aspectos financieros como lo es en este caso particular el manejo del capital de trabajo en esta empresa.

Uno de los objetivos principales del capital de trabajo es asegurar que la empresa cuenta con el flujo de efectivo suficiente para poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo logrando minimizar así el riesgo de operación mientras maximiza la rentabilidad, sin embargo en diversas ocasiones los sesgos comportamentales que se presentan influyen en una buen o mal manejo de los recursos que integran el capital de trabajo, por lo tanto partiendo del hecho de la irracionalidad como seres humanos es necesario conocer los principales factores comportamentales que han influido en las políticas informales que inconscientemente han guiado el manejo del de capital de trabajo dentro de la empresa.

Manejar un capital de trabajo positivo no solo implica la gestión del efectivo, sino también la correcta administración tanto de los activos circulantes como de las obligaciones a corto plazo. Una eficiente y óptima administración del capital de trabajo se verá reflejada en la rentabilidad de la empresa y únicamente puede lograrse mediante políticas solidas que guíen las acciones que habrán de seguirse en el uso de los recursos que conforman este capital.

OBJETIVO GENERAL

Proponer las políticas funcionales y adecuadas para la administración y optimización del capital de trabajo operativo en una empresa dedicada al trabajo de la piedra ornamental y funcional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir la unidad económica a analizar.

Conocer los sesgos comportamentales que influyen en la toma de decisiones que determinan el capital de trabajo.

Elaborar la información financiera histórica de la empresa con base en los registros que se han ejecutado.

Realizar análisis financiero por periodos con base en la contabilidad previamente elaborada.

Elaborar el análisis financiero con la finalidad de poder comparar los resultados de los distintos periodos contables provenientes de los indicadores financieros.

Proponer políticas para cada componente del capital de trabajo.

Realizar proyección financiera con base en las nuevas políticas establecidas.

MARCO TEÓRICO

1. FINANZAS TRADICIONALES VS FINANZAS COMPORTAMENTALES

Las teorías clásicas financieras parten del principio fundamental de que los mercados son perfectos, guiados por las decisiones tomadas por seres racionales bajo los intereses propios de cada individuo, sin embargo existe un sinnúmero de aspectos psicológicos, los cuales tienen una influencia significativa en la toma de decisiones personales de cada individuo, es decir, el mercado se encuentra compuesto como resultado de cientos de decisiones irracionales sesgadas hacia un cierto interés en particular e influenciadas por uno o varios factores de comportamiento.

The Royal Swedish Academy of Sciences señala que hablando en términos psicológicos, un ser humano puede considerarse como un sistema, el cual recibe e interpreta la información que se le presenta de una manera consciente y racional, sin embargo ciertos factores considerados como menos conscientes, tienen una fuerte influencia en el comportamiento humano de una; esta visión más compleja se refiere a aquellos elementos inconscientes o intrínsecos que dan forma al pensamiento humano, los cuales han venido a considerarse importantes en recientes desarrollos en materia de teoría económica. (The Royal Swedish Academy of Sciences, 2002, pág. 11)

Las finanzas conductuales trabajan el hecho de que la gente a menudo comete errores por lo tanto las decisiones económicas-financieras no siempre pueden ser consideradas como decisiones racionales.

La mayor parte del tiempo los seres humanos desean tomar decisiones financieras correctas, por lo tanto estas suelen fundamentarse en aciertos o errores derivados de la experiencia que han tenido en el ámbito, dando como consecuencia que realicen pronósticos con la expectativa de reproducir resultados obtenidos o en su defecto evitar los mismos, dando como resultado el uso de heurísticos en la toma de decisiones financieras.

Las teorías simples difícilmente podrán explicar el comportamiento humano, sin embargo entre las teorías simples y comportamentales se puede dar un acercamiento al tipo de decisiones financieras y los resultados que estos arrojarán. (Baker & Nofsinger, 2010).

2. ELEMENTOS COMPORTAMENTALES

Dentro de la psicología humana hablando particularmente en el ámbito de las finanzas comportamentales es común encontrarse con los sesgos, los cuales pueden ser explicados

como la predisposición al error; categorizándolos principalmente en cuatro, exceso de optimismo, exceso de confianza, sesgo de conformación e ilusión de control. (Shefrin, 2007).

2.1 Exceso de optimismo

Suele existir un exceso de optimismo cuando basado en la experiencia de resultados positivos se sobre estima los resultados favorables que se pueden llegar a conseguir, sin embargo no se toman en cuenta o sólo se consideran parcialmente los resultados negativos que anteriormente se han obtenido.

2.2 Exceso de confianza

Este sesgo “hace referencia a que la mayoría de los individuos creen que conocen más de lo que realmente saben” (Hernández Ramírez, 2009, pág. 12), con base en este sesgo comportamental los individuos toman decisiones sin atender completamente al riesgo que conlleva la decisión, es decir, se adelantan juicios basados en una visión de lo que se espera sucederá.

2.3 Sesgo de confirmación

En este sesgo se comenta que las personas dan mucha importancia a la información que confirma sus puntos de vista, dicho de otro modo las personas tienden a sobrevalorar la información la cual creen conveniente para respaldar sus creencias, restando importancia a información que también suele resultar importante. (Shefrin, 2007).

2.4 Ilusión de control

Esta clase de sesgo se da cuando las persona típicamente suelen sobre estimar la capacidad que tienen para controlar determinado acontecimiento, derivado también de una sobre estimación de sus habilidades.

3. HEURISTICA

Dentro del campo de las finanzas comportamentales la heurística se refiere a aquellos atajos o reglas que se han ido formando para tomar decisiones con base en la experiencia y sesgos comportamentales propios de cada individuo. La heurística puede ser definida “como la regla de oro usada para tomar una decisión”. (Shefrin, 2007, pág. 8).

Según Kaheneman y Tversky como se citó por Trovato y Arrascada (2005) “las personas generalmente son incapaces de analizar de manera completa, las situaciones que involucran juicios económicos y probabilísticos, y terminan apoyándose en atajos o heurísticas, las cuales son frecuentemente sesgadas en forma sistemática” (Trovato & Arrascada , 2005, pág. 601).

Los sesgos que se forman derivados de la heurística son conocidos comúnmente como heurísticos, de los cuales existen un sinnúmero, los cuales pueden considerarse de manera aislada o en relación uno con otro. Los heurísticos más comunes son la representatividad, disponibilidad, anclaje y ajuste, el afecto, aversión a la pérdida, arrepentimiento, la auto decepción y el conservacionismo.

3.1 Representatividad

La representatividad se refiere a los juicios que se formulan partiendo de la importancia que se le da a los acontecimientos, ideas u objetos dependiendo de qué tan representativos son para la clase a la que pertenecen. (Shefrin, 2007).

3.2 Disponibilidad

Según Trovato & Arrascada (2005) la disponibilidad es un sesgo que se da cuando los decisores basan sus juicios en la probabilidad de que ocurra un determinado evento según la frecuencia u ocurrencia que la misma clase de eventos se hayan suscitado, lo cual lleva a sobre valorar o en su defecto sub valorar la ocurrencia de ciertos eventos.

3.3 Anclaje y Ajuste

Para Shefrin, (2007) el anclaje y el ajuste se refiere a las adecuaciones o modificaciones que se van realizando durante el transcurso de los acontecimientos, es decir, en un inicio se estiman ciertos resultados, sin embargo conforme pasa el tiempo y surgen nuevas situaciones es necesario realizar ajustes a para modificar la planeación inicial, sin embargo en ocasiones realizar tantos ajustes puede resultar contraproducente en el logro de los objetivos.

3.4 Afecto

El termino afecto “los psicólogos usan el termino afecto para describir un sentimiento emocional y usan el termino de afectar la heurística para describir conductas que depositan bastante confianza en la intuición” (Shefrin, 2007, pág. 9). Es decir esta clase de sesgo podría considerarse un sesgo a corto plazo, el cual tiene afecto en otros sesgos.

3.5 Aversión a la pérdida

Shefrin (2007) comenta que la mayoría de las personas se ve mayormente influenciada en su toma de decisiones por las malas experiencias que por las buenas, dicho de otro modo es más significativo para una persona la probabilidad de pérdida que la probabilidad de ganancias que esta pudiera adquirir.

4. GESTIÓN FINANCIERA Y SU IMPORTANCIA

En un mundo globalizado donde la incertidumbre, el cambio constante, la innovación y la adaptación se han convertido en los principales actores, la gestión financiera se ha vuelto

uno de los factores más importantes y determinantes que las empresas pueden llegar a realizar para hacerle frente a los retos que día con día surgen.

La gestión económica-financiera (GEF) constituye una actividad de gran importancia para cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño, y en el caso de las microempresas mexicanas está considerada como una de las causantes asociadas a su poca permanencia en los mercados, ya que esta actividad tiene un vínculo fuerte con decisiones que determinan el futuro de la misma. (Portal Boza, Feito Madrigal , & Bernal Escoto, 2016, pág. 22)

La gestión económica-financiera se puede ver reflejada con base en la utilización del financiamiento, es decir, de qué manera se utilizan los recursos para gestionar las inversiones en general o de manera específica en temas de gestión de inventarios, gestión de cuentas por cobrar, gestión de proveedores y contratación, gestión de las cuentas por pagar, gestión de presupuestos, entre otros. (Portal Boza, et al. 2016).

La gestión financiera se concentra en la decisiones de inversión y financiamiento, es decir, de donde obtener los recursos financieros necesarios para garantizar las inversiones y la operatividad de las empresas, pero además garantizar un uso eficiente de los mismos, analizando costos asociados a las cuotas mensuales de interés, montos requeridos, establecer prioridades, plazos de pago y establecer niveles de riesgos. (Portal Boza, et al. 2016).

5. MODELO CANVAS

El modelo CANVAS diseñado por el doctor Alexander Osterwalder es un método de desarrollo y evaluación de negocios que permite ver a la empresa como un todo mientras a su vez desarrolla cada uno de los elementos que la integran, con la finalidad de tener una visión integral y específica de la misma, permitiendo así evaluar los aspectos fundamentales en el desarrollo del negocio que le permiten o permitirán crear valor a la misma.

“El Método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica”. (Quijano, 2013).

Para trabajar el modelo de desarrollo de negocios CANVAS distribuye y clasifica los recursos de la empresa en nueve casillas o fases de acuerdo al manejo, importancia, desarrollo y relación que tiene cada uno dentro de la empresa.

5.1 Elementos del modelo CANVAS

5.1.1 Segmentar clientes

Describe a quien va dirigido el producto o servicio, cual es el objetivo de este, en esta sección se debe responder a la pregunta ¿Para quién?. (Quijano, 2013).

5.1.2 Propuesta de valor

Posiblemente es la casilla o fase más importante, esta busca encontrar como es que la empresa produce o producirá valor, busca plantear que es lo que te hace diferente de la competencia, comenta que en esta sección se debe responder a la pregunta ¿El qué?. (Quijano, 2013).

5.1.3 Canales de distribución

Este punto se refiere a como se hace llegar la propuesta de valor planteada a los clientes que anteriormente se han identificado. En el portal Emprende pyme mencionan la importancia de la evaluación y seguimiento de los canales internos y externos que se han utilizado para medir su efectividad. (Emprendepyme.net, 2016).

5.1.4 Relación con los clientes

Quijano (2013) habla de que en esta sección debemos de responder a la pregunta ¿Qué tipo de relación tenemos ahora? Hay que tener en cuenta la fidelización y captación de clientes.

5.1.5 Recursos claves

Identificar cuáles son las piezas fundamentales para que el negocio funcione, el portal Emprendepyme, (2016) comenta que en este punto hay que enumerar los recursos físicos, financieros, humanos patentes conocimientos, etc.

5.1.6 Actividades clave

Identificar cuáles son las actividades más importantes para la subsistencia del negocio, es decir desde su desarrollo hasta la solución de problemas que se puedan ir presentando. Quijano (2013) comenta que en esta sección se debe responder a la pregunta ¿Qué actividades necesito para generar valor en mis productos o servicios?

5.1.7 Socios clave

Se definen cuáles son los socios estratégicos para que el negocio funcione, como los proveedores, socios de trabajo, etc., se establecen alianzas.

5.1.8 Estructura de costes

Es de suma importancia conocer cuáles serán los costos y gastos en los que incurrirá el negocio para poder generar valor, además de esto con base en determinar los costes del negocio se puede comenzar a planear cual podrá ser la utilidad del negocio por la comercialización de sus bienes o servicios.

5.1.9 Fuentes de ingreso

Se debe plantear como se generan los beneficios económicos para la empresa, el portal *Emprende pyme* (2016) comenta que en este punto se debe tener clara cuál es la diferencia entre utilidades e ingresos en el negocio, para posteriormente no cometer errores en definir estructuras de ingresos y presupuestos.

6. CAPITAL DE TRABAJO

Según Brigham citado por García, Galarza y Altamirano (2016) el término capital de trabajo tiene origen estadounidense, este se refería a aquél vendedor ambulante el cual iba de puerta en puerta con su carroza y caballo vendiendo mercancía, la cual solía adquirir mediante algún financiamiento, del mismo modo la carroza y caballo representaban su activos, los cuales habría de utilizar para llevar a cabo la operación que lo llevaría a conseguir utilidades, no sin antes liquidando sus deudas lo cual le garantizaría poder adquirir nuevo financiamiento manteniendo la liquidez y posteriormente la solvencia. (García Aguilar, Galarza Torres, & Altamirano Salazar, 2017).

El capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Desde otro punto de vista “el capital de trabajo llamado a veces capital de trabajo bruto, designa simplemente el activo circulante que se destina a las operaciones”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 521).

Los componentes fundamentales del capital de trabajo (al menos los que son sujetos de gestión) son las cuentas por cobrar y los inventarios, por el lado de los activos, y las cuentas por pagar, por el lado de los pasivos. Estos componentes configuran lo que se denomina el ciclo de efectivo que mide el tiempo en que el dinero invertido en materia prima e

inventarios es recuperado. Un ciclo de efectivo menor reduce las necesidades de capital de trabajo y su incremento año por año. (Arcos Mora & Benavides Franco, 2008).

Para Dávila como se citó por Jaramillo Aguirre (2016) “el capital de trabajo es el termómetro de la gestión en las compañías” (Jaramillo Aguirre, 2016, pág. 329); dicho de otro modo el capital de trabajo es uno de los factores de tal magnitud que funcionan como factores determinantes para corroborar que la gestión de los recursos que se ha realizado ha sido empleada de manera óptima generando así valor para la empresa.

Las variaciones en la Necesidad Operativa de Fondos representan inversiones netas que la empresa decide, a veces inconscientemente, hacer cuando decide crecer en su nivel de actividad. Mientras que el crecimiento trae aparejado un mayor uso de recursos en financiación de clientes, inventarios, caja y otros rubros del activo circulante, también trae consigo un mayor financiamiento espontáneo de proveedores, el fisco y otros agentes no financieros que cobran en forma diferida un creciente volumen de operaciones. (Genoni & Zurita L).

6.1 Capital de trabajo neto

Desde otra perspectiva el capital de trabajo neto se obtiene mediante la operación de restar al activo circulante el pasivo circulante (Ehrhardt & Brigham, 2007).

Gitman & Zutter (2012) el capital de trabajo neto hace referencia a la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes de la empresa; si los activos circulantes son más grandes que los pasivos circulantes, la empresa tiene un capital de trabajo neto positivo, en el caso contrario cuando los activos circulantes son menores que los pasivos circulantes, la empresa presenta un capital de trabajo neto negativo.

7. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son informes que se realizan con la finalidad de dar a conocer la situación contable y financiera de las empresas en ciertos periodos de tiempo.

La finalidad de los estados financieros es conocer realmente lo que sucedió con los activos y pasivos de una empresa en alguna fecha determinada. (Ehrhardt & Brigham, 2007). Los estados financieros son aquellos registros de actividades financieras que se realizan periódicamente con la finalidad de dar a conocer la situación financiera de la empresa en cierto periodo de tiempo a aquellos que se encuentren interesados. (Gitman & Zutter, 2012).

7.1 Balance general

Es un estado financiero el cual muestra la posición financiera de la empresa a una fecha determinada, es decir, muestra tanto los activos como los pasivos con los que contaba la empresa en determinada fecha.

“El balance general representa una fotografía tomada en un momento específico (fecha) que muestra los activos de una empresa y como se financian los mismos”. (Besley & Brigham, 2009, pág. 36).

7.2 Estado de Resultados

Es un estado financiero, el cual muestra las pérdidas o ganancias que ha tenido la empresa durante un periodo determinado.

“El estado de resultados que también se conoce como estado de pérdidas y ganancias presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un periodo específico”. (Besley & Brigham, 2009, pág. 41).

8. ACTIVOS CORRIENTES O CIRCULANTES

Cuando hablamos de activos corrientes o circulantes nos referimos a todos aquellos derechos que tenemos a favor lo cuales se esperan sean convertibles en efectivo en un periodo corto de tiempo.

Ehrhardt & Brigham (2007) Afirman que las cuentas de efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar y los inventarios son aquellos rubros más importantes que forman parte del activo circulante.

Para Gitman y Zutter (2012) los activos corrientes son “activos a corto plazo que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo de un año o menos”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 56)

8.1 Efectivo

Cuando se habla de efectivo podemos encontrar diversas y variadas definiciones sobre su concepto y utilización, podríamos decir que “el efectivo está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponible para la operación (...).El efectivo debe estar sujeto a libre disposición y sin restricciones” (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 17).

“En la información financiera, al referirse al efectivo, se está considerando la suma del efectivo en caja y bancos y de las inversiones temporales de inmediata realización, porque

son valores negociables que pueden convertirse rápidamente en efectivo. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 21)

Según Ehrhardt & Brigham (2007) se requiere el saldo de efectivo para llevar a cabo las operaciones. Los pagos se efectúan en efectivo y los recibos se depositan en la cuenta de caja (...). Los ingresos y egresos de efectivo son impredecibles. De ahí la necesidad de conservar efectivo en reserva ante las fluctuaciones aleatorias e imprevistas de los ingresos y egresos.

8.2 Cuentas por cobrar

Para Moreno Fernández & Rivas Merino (1997) las cuentas por cobrar son la representación de aquellos derechos que se han adquirido derivado de las ventas o servicios prestados según sea el caso. “En términos generales las compañías prefieren vender en efectivo y no a crédito, solo que las presiones de la competencia las obligan a ofrecer crédito (...). Mantenerlas tiene un efecto directo e indirecto en los costos además de acarrear un beneficio importante: el incremento de las ventas”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 534).

8.3 Inventario

Los inventarios constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Tanto los inventarios como las cuentas por cobrar constituyen la principal inversión dentro de los conceptos que conforman el capital de trabajo. La administración de los inventarios juega un papel de significativa importancia ya que el grado de inversión que se requiere, así como también la complejidad y eficiencia de la administración de este componente debe ser efectivo, ya que el manejo que se le dé podrá verse en el mantenimiento, incremento o disminución de la productividad de la empresa ya que las ventas dependen en gran medida de la gestión del inventario. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Desde otro punto de vista “la administración de inventario tiene dos objetivos: 1) garantizar que se disponga de los inventarios necesarios para sostener las operaciones, pero 2) conservar en el nivel más bajo los costos de ordenar y de mantener las existencias”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 533).

9. PASIVOS CORRIENTES O CIRCULANTES

Si hablamos de pasivos corrientes nos referimos a aquellas obligaciones o deudas que tiene la empresa en el corto plazo, es decir, en un periodo menor a un año.

Los pasivos corrientes son “pasivos a corto plazo que se espera que sean pagados en un periodo de un año o menos”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 56)

9.1 Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar constituyen en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios (...). También se incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 173).

El nivel de las cuentas por pagar viene dado de forma importante por las compras de inventarios, ya que es principalmente este rubro de donde surgen las erogaciones que deberán programarse para realizarse en los días y meses siguientes. El nivel que se mantenga de estas cuentas vendrá determinado por las políticas que establezca la tesorería de la empresa, desde la prioridad de pagos que se tendrá hasta el nivel y montos de cuentas que se tendrán pendientes de pago. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

El uso de las cuentas por cobrar también suele ser conocido implícitamente como crédito comercial, el cual la mayor parte del tiempo llega a ser la principal fuente de pasivo circulante de operación, esto debido a su fácil acceso como financiamiento interno, es decir, surge como parte de las operaciones cotidianas de la empresa. (Bodie Z. , Merton, McArthur, & McArthur, 2003).

9.2 Financiamiento a corto plazo

Moreno Fernández & Rivas Merino (1997) afirman que cuando se habla de financiamientos a corto plazo se entiende la adquisición de deuda que deberá ser liquidada en un periodo de tiempo no mayor a un año.

Los financiamientos a corto plazo representan en muchas empresas un pasivo circulante significativo. “Los financiamientos a corto plazo son usados en la empresa para obtener efectivo para hacer frente a la demanda del mercado y a los ciclos de producción y venta cambiantes durante el año”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 203).

El nivel de los financiamientos a corto plazo está determinado en forma importante por el nivel requerido en las necesidades de capital de trabajo las cuales dependen de la oferta y demanda que se presenta en el mercado. “También el nivel de los financiamientos a corto

plazo se afecta en forma importante por el comportamiento de las ventas y cobranza de los clientes”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 207).

10. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

La administración del capital de trabajo puede ser variada y adaptada acorde a las necesidades de cada negocio, sin embargo según debe centrarse en dos preguntas fundamentales: “1) ¿Cuánto se requiere para todas las cuentas y cuanto para cada una en particular? 2) ¿Cómo debería financiarse? Una buena administración no se limita al aspecto financiero” (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 521). Los directores de finanzas determinan cuanto efectivo hay que tener disponible y cuanto financiamiento a corto plazo se requiere.

La administración del capital de trabajo se refiere a la financiación, inversión y control de activos circulantes netos dentro de las directrices de política. El capital de trabajo puede ser considerado como el alma de la empresa y su provisión efectiva puede hacer mucho para asegurar el éxito del negocio, mientras que su gestión ineficiente puede conducir a la caída de la empresa. Por lo tanto, es importante que la inversión sea cuidadosamente controlada. (Sathyamoorthi & Wally-Dima, 2008).

La administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones que realiza la empresa depende de la eficiencia con que se manejen las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar; la administración del capital del trabajo también puede entenderse como administración financiera a corto plazo y se refiere a administrar cada uno de los componentes que integran tanto al activo corriente como el pasivo corriente dentro de una empresa para así poder lograr un punto de equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. (Gitman & Zutter, 2012).

La administración del capital de trabajo, entendiendo este como la liquidez con la que cuenta la empresa se refiere a encontrar una proporción adecuada entre las inversiones en activos corrientes y uso de pasivos actuales. Teóricamente, se puede seguir un principio guiador como base en el establecimiento de las políticas de capital de trabajo de las empresas, el cual es comúnmente llamado principio de cobertura o principio de la deuda auto liquidante. Este principio ofrece una guía para el mantenimiento de un nivel de liquidez suficiente para que la empresa cumpla sus obligaciones a tiempo. (Keown, Martin, Petty, & Scott, 2008).

10.1 Ciclo de conversión del efectivo

Dentro de la administración del capital de trabajo un aspecto fundamental es el tiempo en el que la operación tarda en transformarse en efectivo, dicho de otro modo es el tiempo que

transcurre desde que se adquiere la materia prima hasta que se realiza la cobranza por la venta del producto.

El ciclo de conversión de efectivo se usa como una medida de la gestión del capital de trabajo. El ciclo de conversión de efectivo es simplemente [número de días cuentas por cobrar + cantidad de días inventario- número de días de cuentas por pagar]. (Deloof, 2003, pág. 576).

El ciclo de conversión de efectivo se encarga de calcular en términos reales el número de días existentes desde que se efectúa el gasto en efectivo que realiza la empresa para adquirir sus bienes con los cuales realizará sus productos y la recopilación de efectivo de las ventas de productos. De manera indirecta dentro del modelo del ciclo de conversión de efectivo existen aspectos de administración relacionadas con el control de inventarios, la recopilación de cuentas por cobrar, y la programación de pagos por la adquisición de materia prima y utilización de la mano de obra. Un ciclo de conversión de efectivo verdaderamente completo también busca reflejar los recursos requeridos en forma de capital de trabajo para mantener las operaciones de la empresa. (Sathyamoorthi & Wally-Dima, 2008).

Entender el ciclo de conversión del efectivo es crucial cuando se habla del concepto de capital de trabajo, “el ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 546).

Para poder comprender y calcular el ciclo de conversión del efectivo es necesario entender por separado cada una de sus partes.

10.1.1 Periodo de conversión del inventario.

El tiempo promedio que se requiere para convertir los materiales adquiridos en productos para posteriormente venderlos se le conoce como periodo de conversión del inventario. (Ehrhardt & Brigham, 2007).

Figura 1 Fórmula periodo de conversión del inventario

$$\text{Periodo de conversión del inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas diarias}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012)

10.1.2 Periodo de cobranza

“Es el tiempo promedio necesario para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, es decir, recaudar el efectivo tras una venta”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 522).

Figura 2 Fórmula periodo de cobranza

$$\text{Periodo de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas}}{\text{Días años comercial}}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012)

10.1.3 Periodo de pago cuentas por pagar

“Es el tiempo promedio que transcurre entre la compra de materiales y de mano de obra y el pago respectivo”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 523)

Figura 3 Fórmula periodo de pago

$$\text{periodo promedio de pago} = \frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras diarias}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012)

11. ASPECTOS PSICOLÓGICOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

La irracionalidad de los seres humanos juega un papel fundamental en el logro de los objetivos empresariales; como ya se ha mencionado con antelación el establecimiento y seguimiento de políticas es vital en el desarrollo de cualquier empresa, sin embargo existen factores comportamentales que incluso pueden afectar el establecimientos de políticas,

consecuentemente afectando los resultados que se consigan basados en estas mismas, ocasionando un sesgo comportamental en las políticas.

Baker & Nofsinger (2010) se concentran principalmente en un grupo de sesgos en especial como lo son la atención limitada, omitir sesgos, normas de reciprocidad, exceso de confianza, cascadas de atención e ideología cultural.

11.1 Atención limitada

La atención limitada trae como consecuencia que las políticas financieras sean más atractivas de acuerdo a los costos y beneficios que estas pudieran traer como resultados, sin embargo en muchas ocasiones el objetivo principal de la política se pierde al verse inmersa en diversos ambientes al mismo tiempo que es afectada por experiencias personales e información adicional a la que ya se tenía. (Baker & Nofsinger, 2010).

11.2 Sesgo de omisión

Para Ritov y Baron como se menciona en Baker y Nofsinger (2010) pueden existir preferencias hacia omisiones, dicho de otro modo es posible que tratándose de algún determinado tema se tenga una cierta aversión en específico por él, dando como resultado no se le dé debida atención a este. (Baker & Nofsinger, 2010).

11.3 Exceso de confianza

En muchas ocasiones existe un exceso de confianza en las decisiones tomadas, ya que la recompensa que se puede llegar a obtener derivada del atrevimiento a tomar riesgos puede llegar a ser considerablemente significativa. Por lo tanto en ocasiones muchas políticas pueden llegar a ser bastante flexibles e incluso manipulables. (Baker & Nofsinger, 2010).

11.4 Cascadas de atención

Según Tversky y Kahneman como se citó en Baker y Nofsinger (2010) “la gente tiende a juzgar la importancia de un fenómeno de acuerdo a su habilidad para recordar ejemplos del mismo”; por lo tanto su atención estará centrada en aquellos fenómenos u acontecimientos, los cuales son más fáciles de recordar. (Baker & Nofsinger, 2010, pág. 159)

Para Kuran y Sunstein citados por Baker y Nofsinger (2010) los individuos comienzan a prestarle realmente atención a algún determinado tema hasta que este comienza a dar señales de peligro. Dicho de otro modo las cascadas de atención recaen sobre algún determinado tema cuando este realmente comienza a presentar algún problema considerable. (Baker & Nofsinger, 2010).

11.5 Ideología cultural

Existen diversos factores culturales que afectan directamente el desarrollo de ciertos temas, estos factores pueden van desde ideologías políticas, sociales, económicas, religiosas, morales etc.; las cuales pueden limitar, contribuir o incluso sesgar el resultado de algún determinado objetivo. (Baker & Nofsinger, 2010).

12. POLITICAS DE CAPITAL DE TRABAJO

Las políticas empresariales juegan un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo, ya que son estas las que guían las acciones que habrán de tomarse ante diversas situaciones que surjan a lo largo de la vida empresarial.

El establecimiento de las políticas no sólo es importante en el aspecto de guiar la toma de decisiones, sino también el seguirlas se ve reflejada dentro de la imagen empresarial, es decir, el seguimiento de políticas concretas y bien definidas se verá reflejado en la credibilidad y solidez de una empresa.

“Las políticas sobre el capital de trabajo establecen las guías que regulan la administración de los conceptos que la integran, con objeto de mantener la liquidez y mejorar la rentabilidad”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 11). Las políticas sobre capital de trabajo principalmente van orientadas al financiamiento e inversión de activos circulantes

12.1 Políticas de efectivo

Las políticas enfocadas a la administración del efectivo, deben tener como objetivo mantener los recursos necesarios para continuar con la operación de la empresa, manteniendo siempre la capacidad de maniobra necesaria que permita maximizar el rendimiento de la inversión. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Las políticas enfocadas en la gestión y control del efectivo no puntualizan precisamente en los sistemas operativos, aunque claro está que gran parte de éstas se encuentran basadas en ellos; éstas residen principalmente en el establecimiento de los procedimientos óptimos encargados de la planeación y control de este recurso, procurando así prever las necesidades tanto presentes como futuras de efectivo, con la finalidad de poder planear futuras fuentes de obtención de recursos o las posibles inversiones para su utilización. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Para establecer las políticas de efectivo es importante tomar en cuenta las políticas que habrán de seguirse en la gestión y administración de las cuentas por cobrar y el inventario.

12.1.1 Nivel adecuado de efectivo para las necesidades operativas

Una de las políticas más importantes en la administración del efectivo e refiere a mantener el nivel adecuado de efectivo para poder llevar a cabo las operaciones sin ninguna dificultad.

La empresa debe buscar mantener un nivel de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, “cuando la empresa tiene recursos suficientes para cubrir a tiempo sus obligaciones contraídas, crea una buena imagen ante terceros, proveedores, acreedores, empleados, gobierno, etc., y esto se refleja en los clientes y en el mercado en general”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 30)

12.1.2 Capacidad de maniobra

Cuando la empresa tiene capacidad de maniobra tiene la capacidad de hacer negocios financieros en el giro donde se desarrolle, como: la adquisición de materia prima, mercancías e insumos en general a precios preferenciales. La utilidad se realiza con la venta de productos y servicios que consume el mercado, pero también está en comprar a precios preferenciales. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

12.1.3 Rendimientos óptimos de las inversiones del efectivo

Las necesidades de una empresa deben ser establecidas con base en un análisis de su flujo de efectivo, es decir, determinando sus ingresos y egresos. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Cuando se paga a los proveedores existe un tiempo entre la fecha que se expide el cheque y la fecha en que se cobra. El monto de los cheques no cobrados puede ser importante y una buena administración debe usar el saldo de a cuentas de cheques de los bancos para que produzcan un beneficio para la empresa. “Para lo anterior se debe estudiar, basado en la experiencia obtenida el tiempo promedio de cobro para hacer uso de este recurso”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 31)

12.1.3.1 Cete

“Los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) son el instrumento de deuda bursátil más antiguo emitido por Gobierno Federal”. (Banco de México, 2018).

Esta clase de instrumento financiero se comercializa como bono cupón cero con la modalidad de tasa de descuento, es decir, se compra a un precio menor a su valor nominal (\$10) y se liquidan en la fecha de vencimiento establecida. (Banco de México, 2018).

Anualmente el SAT R retiene una tasa del 0.58% sobre el monto ahorrado. Esta tasa se divide entre 12 meses (0.048%) y cada mes el fisco te retendrá este porcentaje sobre el monto de tu ahorro total. (Álvarez, 2018).

12.2 Políticas de cuentas por cobrar

12.2.1 Políticas de crédito

Las de las políticas de crédito deben ser realizadas con la finalidad de elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. En el establecimiento de las políticas de crédito es fundamental analizar qué tan rígidas o flexibles pueden ser éstas, ya que políticas que brindan plazos de crédito muy cortos, normas crediticias rigurosas y una administración que otorga o rechaza el crédito con lentitud pueden disminuir las ventas y por lo tanto la utilidad sin importar que se logre reducir la cartera de cuentas por cobrar. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

“Para evaluar el crédito los administradores deben considerar: La solvencia moral del acreditado, la capacidad financiera de pago, las garantías específicas y las condiciones generales de la economía o del mercado en que opera”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 61).

El volumen principal de las ventas a crédito de bienes de consumo se hace a través de la práctica comercial de cuenta abierta. Al cliente se le abre una cuenta en donde se registran sus transacciones sin pedir un reconocimiento formal de sus deudas como pagares o letras de cambio. En caso de disputa, la empresa con el pedido de cliente, la factura o contra recibo, y los documentos de embarque que en la mayor parte de las veces está firmado por el cliente por la aceptación de la recepción de las mercancías. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Para poder establecer una política crediticia es importante tomar en cuenta factores como el periodo de crédito, los descuentos, las normas de crédito y políticas de cobranza.

El periodo crediticio se refiere al tiempo que es otorgado a los compradores para poder realizar el pago de la compra a crédito que han realizado. (Ehrhardt & Brigham, 2007).

Los descuentos son aquellos que “se otorgan por pronto pago e incluyen el porcentaje de descuento y la celeridad con que han de efectuarse para conseguirlo”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 534)

Un aspecto fundamental en cuanto a las políticas crediticias son las normas que habrán que aplicarse para respaldar las mismas, ya que estas “designan la fortaleza financiera que se requiere de los clientes. Con normas menos estrictas se impulsan las ventas aunque también se incrementan las cuentas incobrables”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 534).

Dentro de las políticas de crédito es importante entender la importancia de las políticas de cobranza que se establezcan, ya que con base en estas se establecerán óptimas políticas de crédito. Las políticas de cobranza se establecen con base en lo rigurosidad o flexibilidad

con la que se pretenda poder recuperar las deudas; una política rigurosa podría ser más efectivo al recuperar una cuenta, sin embargo los métodos usados para esta clase de políticas no siempre son los más apropiados por lo cual en ocasiones a los clientes les disgusta, dando como consecuencia que prefieran comprar en otra parte. (Ehrhardt & Brigham, 2007).

12.2.2 Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza “se refieren a la forma que debe administrarse la cobranza cuando el cliente no paga su adeudo en términos del crédito otorgado”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 75).

Los procesos de cobro dentro de las empresas suelen ser variados, desde simples recordatorios hasta gestores de cobranza y retención de la mercancía, hay que tomar en cuenta que todo proceso implica un costo para la empresa.

Los procesos de cobro pueden llegar a ser costosos, sin embargo es necesario y útil para no tener que prolongar la gestión del cobro y evitar las cuentas incobrables (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997). “Cuando los clientes conocen sobre la firmeza de la empresa para aplicar la política establecida, generalmente cumplen sus compromisos con más oportunidad”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 76).

En términos de cuentas por cobrar es muy importante tener en cuenta los riesgos, es decir, mantener vigilados los periodos de cobro es fundamental para evitar caer en una cartera vencida, la cual no sólo podría afectar la liquidez de la empresa, sino también privar a la misma de oportunidades que el mercado pudiera ofrecer.

12.3 Políticas de inventario

El objetivo principal de las políticas de inventario debe ser elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión con base en las necesidades del mercado; las políticas de inventario deben ser fijadas para cada uno de los diferentes aspectos como: “materias primas y materiales auxiliares de fabricación, producción en procesos, artículos terminados, artículos de compra venta, etc., porque cada una de estas inversiones de activo presentan condiciones peculiares para su administración”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 109).

Dentro de las principales políticas de inventario según Moreno y Rivas podemos encontrar las siguientes:

Establecer los niveles de inventario óptimo para cada tipo de producto, con la finalidad de minimizar los días de inventario pero sin afectar al proceso productivo ni a la demanda que exige el mercado, logrando así reducir la inversión que se hace en la adquisición, cuidado, mantenimiento, transporte, etc. del mismo. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Buscar obtener el máximo financiamiento sin costo, para la adquisición de los inventarios esto a través de proveedores; el financiamiento no solo debe incluir el monto de crédito sino también el plazo de pago (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997). “Sería ideal que las ventas y consumos de los inventarios coincidieran con el pago a proveedores, porque de esta manera no se asignarían recursos del capital de la empresa para inventarios”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 109).

Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes. Para afrontar la demanda sin problemas de existencias se requiere elevar el nivel de inventarios satisfaciendo la demanda y sirviendo ciento por ciento al mercado, pero resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que tiene un costo de oportunidad elevado. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Por otro lado también es importante establecer el sistema de control de inventario que mejor se apege a las necesidades de la empresa.

12.4 Políticas de cuentas por pagar

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presentan condiciones para ser negociados y establecer el nivel de endeudamiento de la empresa. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 179).

En muchas ocasiones el trabajo con un cierto proveedor es considerablemente significativo, es decir, las operaciones que se realizan con él tienen un peso importante en la operación del negocio, por lo tanto es una práctica común e importante solicitar su información contable-financiera, esto con la finalidad de conocer sus posibilidades de permanencia en el mercado, así como también la seguridad de abastecimiento en los pedidos futuros. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Dentro de las políticas más importantes a seguir en la administración de cuentas por pagar destacan las siguientes:

Una de las políticas más importantes en la cuentas por pagar se resume en encontrar aquel financiamiento que no ocasiona costos, es decir, el uso del crédito comercial y el aprovechamiento de los descuentos por pronto pago. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997). “La política de obtención de crédito con proveedores se fija con parámetros en términos de días de crédito y se asignan según los diferentes insumos que se adquieren”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 180).

Al establecer una política con respecto al uso de los descuentos por pronto pago es necesario tomar en cuenta las especificaciones que estos presentan, así como también si el

hecho de tomarlos no representa un costo de oportunidad mayor al no tomarlos. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Otra política importante a tratar es el nivel de endeudamiento que puede adquirir la empresa, es decir, el nivel de endeudamiento debe de ser con base en el nivel de solvencia que la empresa presenta, de ahí se decidirá si esta desea tomar una postura conservadora, moderada o agresiva. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

12.5 Políticas de financiamientos a corto plazo

Una de las cuestiones más importantes dentro de toda empresa es como utilizar de manera óptima el financiamiento obtenido de ahí la importancia de fijar políticas que llevan a la maximización y optimización de estos recursos.

Dentro de estas políticas destacan las siguientes:

En cuanto a la liquidez se refiere es importante establecer políticas que permitan utilizar los activos de la empresa en forma productiva con la finalidad de obtener una redituabilidad con relación a la inversión realizada. La liquidez “también la liquidez se refiere al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos para hacer frente a las obligaciones contraídas”. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997, pág. 209)

Existen diferentes pruebas para determinar la liquidez que se posee, esto se logra mediante razones simples como lo son la razón de circulante y la prueba del ácido, las cuales se ven afectadas por los niveles de activo y pasivo circulante que se posee.

En cuanto a las políticas de endeudamiento se refiere, es importante fijar el nivel óptimo de la deuda con base en la estructura financiera previamente planeada y diseñada, esto con la finalidad de controlar y optimizar el financiamiento externo solicitado evitando así la falta de liquidez y el sobre endeudamiento. (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

Dentro de las políticas más importantes en el financiamiento cabe destacar la selección correcta del préstamo, es decir, existen una gran diversidad de productos financieros enfocados al financiamiento, sin embargo cada uno presenta características particulares para cada caso en específico (Moreno Fernández & Rivas Merino, 1997).

13. ESTRUCTURA DE CAPITAL

Mucho se suele hablar del éxito empresarial o la estabilidad que llegan a adquirir las empresas, lo cual la mayor parte del tiempo es entendido como sinónimo de rentabilidad, sin embargo en muchas ocasiones al pensar en esto se toman en cuenta diversos factores los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cuales se consideran importantes o fundamentales para lograr o superar la rentabilidad deseada, ya sea promoción de artículos, liderazgo en costos, cuidado de la plantilla de trabajo, etc., sin embargo se suele omitir la estructura de capital, es decir, la mayor parte del tiempo no nos ponemos a pensar que estructura financiera es la que tiene la empresa para poder realizar sus actividades, es decir, que cantidad de capital es aportación propia de la empresa y en que otro tanto se encuentra en situación de deuda lo cual le permite operar de manera positiva. Del mismo modo es importante tener en cuenta la evolución de la estructura de capital que la empresa puede tener para subsistir, es decir, debemos tomar en cuenta que a lo largo de la historia empresarial la estructura de capital puede llegar a ser cambiante, es decir, en un inicio de la vida empresarial de la empresa la estructura de capital podría estar conformada en su mayor parte por deuda, sin embargo posteriormente invertir esta situación y aun así lograr la rentabilidad esperada.

Conceptualizando este término desde un punto de vista un poco más académico sigamos a Bodie, el cual asevera que la estructura de capital es la combinación de deuda, capital y otros instrumentos de financiamiento. El punto central es como determinar una estructura óptima del capital para la empresa, tomando en cuenta que su objetivo es maximizar la riqueza de sus accionistas. En las decisiones de estructura de capital, la unidad de análisis es la empresa como un todo. (Bodie Z. , Merton, McArthur, & McArthur, 2003, pág. 417)

Para aclarar un poco más acerca de la importancia de la estructura de capital veamos un punto de vista más. De acuerdo con Gitman:

La estructura de capital es una de las áreas más complejas de la toma de decisiones financieras debido a su interrelación con otras variables de decisión financiera. Las malas decisiones sobre la estructura de capital generan un costo de capital alto, reduciendo, por consiguiente, los VPN de los proyectos y haciendo que un mayor número de ellos sea inaceptable. Las decisiones eficaces sobre la estructura de capital reducen el costo de capital, generando VPN más altos y proyectos más aceptables, aumentando así el valor de la empresa. (Gitman & Zutter, 2012)

La elección entre la utilización de capital de un tercero o de capital propio es aún un tema muy discutido en el ámbito de las finanzas y está lejos de agotarse. En el medio académico esta decisión se conoce como elección de la estructura de capital e influye en las tres áreas de toma de decisiones corporativas: inversiones, financiación y dividendos. (Chavez Nobre, y otros, 2016).

Diversos factores tanto microeconómicos como macroeconómicos dan lugar a que a estructura de capital tenga una relevancia verdaderamente significativa ya que tanto aspectos legales como fiscales son diferentes de acuerdo al lugar del que se esté hablando, y del mismo modo se encuentran en constante cambio, por lo tanto lo adecuado es encontrar

una estructura óptima de capital de acuerdo a las necesidades de cada empresa, es decir, no existe una estructura de capital óptima que se pueda repetir.

En cuanto a estructura de capital se refiere, como ya se ha mencionado anteriormente su objetivo principal es el de maximizar el valor de la empresa mediante la óptima composición del financiamiento interno y externo con la finalidad de reducir el costo por financiamiento.

Dentro de la literatura financiera diversos autores han definido la estructura de capital mediante diversas posturas y enfoques, sin embargo podríamos tomar las teorías del trade off y el pecking order para entender de una manera concisa los enfoques se han buscado abordar cuando de estructura de capital se habla.

13.1 Teoría del trade off

A pesar de las ventajas que ofrecen los refugios fiscales por el empleo de deuda, con la existencia de esta se acentúa la presencia de factores que actúan en sentido inverso y por tanto pueden disminuir la rentabilidad, y el valor del negocio: estos se conocen como costos de insolvencia. Estos costos dependen de la probabilidad de insolvencia y de los costos en que se incurriría en caso de que la insolvencia se haga real. Los costos de insolvencia por tanto se incrementarán a medida que se eleve el ratio de endeudamiento. Sin embargo, para un nivel moderado de endeudamiento los refugios fiscales derivados de deducir intereses antes de impuestos superan los insignificantes costos de insolvencia. No obstante, estas ventajas fiscales decrecen cuando el nivel de endeudamiento se eleva y en consecuencia los costos de insolvencia se incrementan rápidamente en detrimento del valor de mercado de la empresa. La empresa deberá entonces elegir su estructura de financiamiento enfrentándose al trade-off existente entre las ventajas fiscales (siempre que pueda beneficiarse de estas) y los costes de insolvencia que trae aparejada la deuda. (Rodríguez García & Villar López, 2009)

13.2 Teoría del pecking order

Esta teoría se ha convertido en un retador a la teoría del trade-off durante las últimas dos décadas. Se basa en la premisa de que los administradores están mejor informados sobre las oportunidades de inversión para sus inversionistas externos. Esta asimetría de información hace que los gerentes obtengan financiación en secuencia u orden (la orden de jerarquía o pecking order). El orden en que se recaudan los fondos se mantiene primero la deuda, luego la deuda convertible y las acciones preferentes y, por último, las nuevas emisiones de acciones. (J.H.v.H, 2006).

14. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis de los estados financieros consiste en 1) comparar el desempeño de la compañía con el de otras de la misma industria y 2) evaluar las tendencias de la posición financiera a través del tiempo (...). Desde el punto de vista del inversionista, la esencia del análisis consiste en las condiciones futuras y más importante aún, en ser un punto de partida para planear las medidas que mejoren el desempeño. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 132).

El análisis económico-financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones adecuadas. Su utilidad está en función del objetivo que se defina en el estudio y de la posición de quien lo realiza: desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro, así como potenciar los puntos fuertes para alcanzar los objetivos; desde una perspectiva externa, resultan de utilidad para las personas y organizaciones interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa. (Nogueira Rivera, Medina Leon, Hernandez Nariño, Comas Rodriguez, & Medina Nogueira, 2017).

14.1 Razones financieras

Como ya se ha mencionado es muy importante el análisis de los estados financieros para conocer la evolución tanto interna como externa de la empresa, así como también como factor clave en la toma de decisiones; una de las principales herramientas al momento de realizar análisis financiero es el uso de las razones financieras, las cuales nos muestran la relación que guarda algún aspecto que se está analizando con respecto a otro.

“El análisis de razones no es simplemente el cálculo de una razón específica. Es más importante la interpretación del valor que la razón”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 62).

Las razones financieras suelen dividirse en cinco categorías: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado; las razones de liquidez, actividad y endeudamiento se utilizan para medir el riesgo, mientras que las razones de rentabilidad miden el rendimiento, por otro lado las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento.

Un ratio es el cociente entre dos masas patrimoniales, que pueden ser: del estado de situación, de la cuenta de resultado o de ambos estados financieros. Existen infinidad de ratios para realizar un diagnóstico económico-financiero, por tanto para que el análisis sea efectivo hay que seleccionar los ratios idóneos para cada empresa, en función de la situación concreta y de los objetivos del estudio. (Nogueira Rivera, et. al, 2017, pág. 111).

Lo importante en el análisis de los ratios no es su valor puntual, sino su comportamiento y evolución en el tiempo. Aunque a algunos ratios se les puede fijar un límite, en general, para emitir un juicio es necesario compararlos con los valores que han tomado, en otros momentos del tiempo, para ver cómo evoluciona la estructura económico-financiera de la empresa; así como su comparación con otras empresas semejantes, con la media del sector, con los competidores, etc. (Nogueira Rivera, et.al, 2017).

14.1.1 Razones de liquidez

Como ya se ha mencionado con antelación la liquidez es la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

14.1.1.1 Liquidez corriente

La razón principal de liquidez es conocida como liquidez corriente y se puede calcular del modo siguiente:

Figura 4 Fórmula liquidez corriente

$$liquidez\ corriente = \frac{activo\ circulante}{pasivo\ circualnte}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012)

14.1.1.2 Prueba del ácido

Dentro de las razones de liquidez también podemos encontrar la prueba del ácido. “Esta razón se calcula restando los inventarios al activo circulante y dividiendo el cociente”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 116).

Figura 5 Fórmula Prueba del ácido

$$Prueba\ del\ ácido = \frac{activo\ circulante - inventario}{pasivo\ circulante}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012)

14.1.2 Razones de actividad

Las razones de actividad se utilizan para medir la velocidad de las entradas y salidas, es decir, miden la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es. “En cierto sentido los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 68).

Dentro de las razones de actividad que podemos encontrar destacan aquellas que forman parte del ciclo de efectivo, como lo son la rotación de inventarios, el periodo promedio de cobro y el periodo promedio de pago, no obstante también podemos encontrarnos con otras.

14.1.2.1 Rotación de los activos totales

“La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 70).

Figura 6 Fórmula Rotación de los activos totales

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

Fuente: Gitman & Zutter (2012)

14.1.3 Razones de endeudamiento

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades (...). Cuanto mayor es el la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 70).

14.1.3.1 Índice de endeudamiento

“Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se utiliza para generar utilidades”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 72).

Figura 7 Fórmula Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activo}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.1.3.2 Razón de cobertura de intereses

“Mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 72).

Figura 8 Fórmula Razón de cobertura de intereses.

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.1.3.3 Índice de cobertura de pagos fijos

“Mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos.” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 73).

Figura 9 Fórmula Razón de cobertura de la UAIIDA.

$$\text{cobertura de UAIIDA} = \frac{\text{UAIIDA} + \text{pagos de arrendamiento}}{\text{intereses} + \text{pagos de capital} + \text{pagos de arrendamiento}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.1.4 Índices de rentabilidad

Los índices de rentabilidad son importantes ya que permiten conocer como es el desempeño de la empresa con respecto a un cierto nivel, ya sea interno o externo, es decir, estos índices son cruciales no solo en la toma de decisiones interna, sino también son importantes para todos que se encuentren interesados en la compañía o guarden una relación con ella como los proveedores, socios, administradores, acreedores, accionistas, etc.

“Las razones de rentabilidad muestran el efecto combinado que la liquidez, la administración del activo y la deuda que ejercen sobre los resultados de las acciones”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 121).

14.1.4.1 Margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria de ventas después de quitar su respectivo costo de ventas. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 74).

Figura 10 Fórmula Margen de utilidad bruta.

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

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.1.4.2 Margen de utilidad operativa

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria de las ventas una vez que se han quitado los gastos. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 75).

Figura 11 Fórmula Margen de utilidad operativa.

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

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.1.4.3 Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria de las ventas después de que se quitaron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 75).

Figura 12 Fórmula Margen de utilidad neta.

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

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.1.4.4 Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

“El rendimiento sobre los activos totales (...) mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 76)

Figura 13 Fórmula Rendimiento sobre los activos totales

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012.)

14.1.4.5 Rendimiento sobre el capital (ROE)

El rendimiento sobre el patrimonio “indica la utilidad neta al capital y mide el rendimiento sobre el capital”. (Ehrhardt & Brigham, 2007, pág. 123).

Figura 14 Fórmula Rendimiento sobre el capital

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.1.5 Razones de mercado

Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de una empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones dan una explicación muy clara sobre que tan bien se desarrolla la empresa en cuanto a riesgo y rendimiento, según los inversionistas del mercado. (Gitman & Zutter, 2012).

14.2 Grado de apalancamiento operativo

Toda empresa presenta un cierto grado de apalancamiento operativo, ya que este representa el grado de costos fijo que la empresa necesita para poder operar. Gitman & Zutter (2012), definen “el apalancamiento operativo como el uso de los costos operativos fijos para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos de la compañía”. (Gitman & Zutter, 2012).

Figura 15 Fórmula Grado de apalancamiento operativo.

$$\text{Grado de apalancamiento operativo} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: Gitman & Zutter (2012).

14.3 Punto de equilibrio

Como su nombre lo dice este cálculo se refiere al punto en el cual en el negocio los ingresos son iguales a los gastos y por lo tanto no hay pérdidas ni ganancias; la importancia de conocer del punto de equilibrio radica como punto de partida para saber que tanto aumento o disminución en las ventas presenta utilidades o pérdidas.

“El Punto de Equilibrio, en inglés Break Even Point, se define como el nivel de producción a partir del cual se obtienen utilidades en la gestión empresarial”. (Rodríguez Váldez & Albear Daumy, pág. 17)

Desde otro punto de vista el punto de equilibrio es visto como un análisis de la relación entre costo, volumen y utilidad de la empresa, permite conocer que tantas operaciones debe de realizar una empresa para poder cubrir sus costos y poder producir utilidades con respecto a las ventas. (Gitman & Zutter, 2012).

El punto de equilibrio en función a las ventas se calcula de la siguiente manera:

Figura 16 Fórmula Punto de equilibrio.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{costos variables}}{\text{Ventas reales}} \right)}$$

Fuente: *Gestiopolis (2005).*

Para poder calcular el punto de equilibrio hay que conocer y clasificar los costos como fijos y variables.

Existen diversos modos de calcular el punto de equilibrio, esto va en función de lo que se está trabajando, es decir existen ocasiones en que se maneja más de un producto o servicio dentro de la empresa, los cuales pueden tener diferentes costos y diferentes precios de venta, por lo cual es necesario realizar una ponderación a fin de poder determinar de manera integral cual es el punto de equilibrio al manejar una diversidad de productos y servicios.

Para calcular el punto de equilibrio de dos o más productos lo primero que hay que identificar son los costos fijos y el número de unidades vendidas, así como también los precios de venta y costos variables de cada producto, para posteriormente poder calcular la contribución marginal de cada producto, posteriormente se calculará el porcentaje de participación en las ventas de cada producto, estos datos se multiplicarán para poder calcular la contribución marginal ponderada de cada producto, la cual se utilizará como divisor en la formula anterior, es decir, los costos fijos se dividirán entre la contribución marginal ponderada, esto con la finalidad de calcular la cantidad de equilibrio general que se tiene que alcanzar, congregado a esto se pasará a calcular la cantidad de equilibrio para cada producto para lo cual se multiplicará la cantidad de equilibrio previamente calculada por la participación en las ventas de cada producto. (Montero, 2017)

14.3.1 Costos fijos

Los costos fijos son aquellas erogaciones empresariales las cuales no dependen del nivel de producción, pueden cambiar con el paso del tiempo, sin embargo su cambio no deriva de la producción que se tiene, es decir, estos costos son aquellos con los cuales la empresa se encuentra comprometida de pago independientemente de que produzca o no.

Para Gitman & Zutter (2012) los costos fijos se refieren a aquellos costos que la empresa debe de pagar en un periodo determinado de tiempo independientemente del nivel de ventas que se haya obtenido durante el periodo.

14.3.2 Costos Variables

Los costos variables son aquellos que cambian con respecto a la actividad de producción de la empresa.

Los costos variables son aquellos que cambian de manera directa con respecto al volumen de ventas del periodo, es decir la variación de estos costos aumentará o se verá disminuida de manera directa con respecto a la demanda de producción y ventas del periodo. (Gitman & Zutter, 2012).

14.4 Porcientos integrales

Los porcientos integrales permiten conocer en porcentajes las cifras de un estado financiero, permitiendo así conocer las proporciones que representan cada una de las cuentas de una empresa, ya sea desde en que se encuentran invertidas hasta que proporción de costos se guarda.

El método de porcientos integrales tiene una gran diferencia con el cálculo de razones financieras, ya que estas últimas se calculan mediante operaciones de diversos rubros de los estados financieros, mientras que los primeros bastan con dividir y multiplicar por cien. (Nacional Financiera Banco de Desarrollo, 2004).

15. LAS MIPYMES EN MÉXICO

Actualmente el escenario representado por el ambiente tanto microeconómico como macroeconómico vislumbra inestabilidad y retos para todos los sectores empresariales, sin embargo el sector de las MiPyme es uno de los que más afectado se ve, ya que no sólo continua con los retos de innovar sus productos, mejorar su calidad, buscar eficiencia en los procesos, desarrollar habilidades administrativas y productivas, sino también de subsistir ante los grandes corporativos.

Los retos para las MiPymes cada día se vuelven más demandantes, es decir, día a día se presentan distintos tipos de limitantes que ponen en riesgo la operación o incluso la subsistencia de estas empresas. Uno de los retos principales o mejor dicho más demandantes para estas empresas es la falta de capital y liquidez para poder operar, desprendiéndose así el reto del financiamiento mientras que a su vez se desprende de este el reto de la informalidad, es decir, para poder realizar ciertas operaciones las MiPymes requerirán apoyarse de un financiamiento, sin embargo esto es considerado un reto, ya que son limitadas las MiPymes que logran obtener uno de estos, ya que los requerimientos que se le solicitan a estos suelen ser en la mayoría de los casos bastante estrictos y rigurosos, tal

es el caso de la informalidad en estas empresas, es decir, un porcentaje considerable de este sector se encuentra operando en el sector de la informalidad, sin embargo como ya se ha mencionado con anterioridad en algún determinado momento podría necesitarse alguna clase de financiamiento, empero en la mayoría de los casos para poder tener acceso a él se tendría que salir del rubro de la informalidad, motivo por el cual muchas de estas empresas prefieren no tomarlo o buscar fuentes alternativas, ya que hablar en términos de formalidad es hablar en términos fiscales, es decir en términos de planeaciones fiscales y por consiguiente hablar de nuevos egresos.

Estas empresas son consideradas como el principal motor de la economía. Y es que en muchos casos, las PyMEs son las empresas que más empleo dan. Y es muy sencillo entender el porqué, ellas contribuyen de manera importante a la generación de empleos. (CONDUSEF, 2018).

Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de estas empresas. Son la columna vertebral de la economía mexicana. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. (CONDUSEF, 2018).

“En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo”. (CONDUSEF, 2018).

“Las PyMEs se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes”. (CONDUSEF, 2018).

15.1 Las Mipymes y el financiamiento

De acuerdo a datos de la ENAPROCE la principal fuente de financiamiento para las empresas es el sistema financiero formal con el 46%, seguido de los créditos de proveedores o clientes con el 29, recursos propios y utilidades reinvertidas (19%), recursos de inversionistas privados (3%), prestamistas particulares (2%) y tarjetas de crédito (1%). (Instituto Nacional del Emprendedor, 2016).

La mayor parte de las empresas que obtuvieron financiamiento destinaron los recursos para la adquisición de capital fijo incluyendo bienes inmuebles, transporte, mobiliario y equipo de oficina. La segunda causa para solicitar financiamiento, incluyó maquinaria y equipo, seguida de equipo de cómputo y periférico. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2016).

16. EL CAPITAL DE TRABAJO Y LAS PYMES

En un artículo capital de trabajo y las Pymes Newell (2015) afirma que la tasa de mortandad de las Pymes en México se es bastante alta, sobre todo para las empresas más pequeñas, las cuales no logran sobrevivir el primer año de operación; muchos son los factores asociados con la quiebra de estas empresas, entre los principales se pueden encontrar las habilidades que tienen los empresarios que se encargan de ellas, el bajo nivel de operación que llevan, el mercado tan concurrido en el que se encuentran y, por último, el bajo nivel de capitalización con el cual arrancan estos negocios.. (Newell, 2015).

Uno de los grandes retos de la puesta en marcha de un nuevo negocio, es que si el arranque es exitoso, la demanda de recursos financieros para comprar inventarios y financiar cuentas por cobrar empieza a crecer explosivamente. Si el éxito llega antes que la empresa haya podido acreditarse con proveedores o empresas financieras, la empresa puede entrar en un periodo durante el cual sus necesidades de capital de trabajo exceden, por mucho, su generación de flujos de efectivo. Durante esta fase la empresa es vulnerable financieramente y esta vulnerabilidad puede orillarla a una crisis de liquidez que fácilmente se puede convertir en un problema de solvencia. (Newell, 2015).

Lo interesante de este tipo de situación es que lo que causa las crisis de estas empresas es que su éxito en el mercado es mayor que la capacidad de financiamiento de sus dueños. El problema en estos casos no es que la oferta de la empresa sea inadecuada, ni que la empresa sea demasiado chica o esté liderada por empresarios que carecen las destrezas para triunfar. No, el problema en estos casos es que para salir adelante la empresa requiere acceso a recursos que le permitan seguir operando hasta que los flujos de efectivo que genera sean suficientes para cubrir las necesidades de capital de trabajo que requiere para seguir adelante. (Newell, 2015).

Si la nueva empresa opera en un sector en el cual las necesidades de capital de trabajo son relativamente pequeñas, ya sea porque no se necesitan grandes inventarios o porque el financiamiento que debe otorgar a clientes es a plazos cortos, entonces los recursos necesarios para financiar la puesta en marcha de una nueva empresa pueden estar dentro de la capacidad del emprendedor. Pero, si la empresa está obligada a mantener grandes inventarios o a financiar a sus clientes durante plazos muy largos, entonces financiar el capital de trabajo requerido puede ser un obstáculo financiero insuperable. (Newell, 2015).

17. PROYECCIÓN FINANCIERA

El objetivo principal de una proyección financiera es comprar los beneficios esperados asociados con alguna decisión. La evaluación de una proyección financiera se realiza por dos principales razones, la primera es aceptar o rechazar algún determinado proyecto, y la segunda priorizar proyectos con respecto a la importancia o rentabilidad que estos tengan. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, 1994).

Para proyectar los flujos de caja se deben realizar con base en el incremento de los ingresos pronosticados derivados de las nuevas decisiones a establecer con la finalidad de cumplir algún determinado objetivo. (Bodie & Merton, 2003).

A pesar de existir diversos métodos de proyección financiera es importante tener en cuenta que para que estos puedan ser lo más certeros posible es importante que la información que se utiliza sea lo más real y exacta posible. “La validez de los resultados de la proyección está íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para el pronóstico. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2003, pág. 82).

17.1 Proyección por el método directo

Víctor Bustos en el artículo recuperado del sitio web CEFA comenta que el método más común para proyectar es aquel basado en las ventas, el cual consiste en predecir los nuevos datos a través de métodos estadísticos, tendencias y datos históricos, de este modo se puede acertar un poco más en los resultados, ya que el resultado no siempre presentará un comportamiento lineal. (Bustos Pienda, 2019).

17.2 Proyección por el método indirecto

Este método consiste en el uso de datos históricos y el cálculo de la diferencia que existe entre periodos a fin de tomar operación los aumentos y disminuciones que se dan en los activos y pasivos de la empresa.

Es importante destacar que el estado de flujo de efectivo se encuentra compuesto por tres secciones, a las cuales se les puede llamar actividades de operación, inversión y financiamiento.

17.2.1 Flujos de actividades de operación

El flujo de operación consiste en convertir los ingresos que provienen de aquellas actividades de operación en una base de efectivo, para lo cual es posible usar el método indirecto, tomando como inicio la utilidad neta del ejercicio y se van realizando ciertos ajustes hasta para convertir esa utilidad neta en los flujos de efectivo de las operaciones. (Block, Hirt, & Danielsen, 2013).

Se sugiere seguir un procedimiento para calcular los flujos de operación por el método indirecto, el cual consiste en comenzar con la utilidad neta, se debe considerar que la depreciación es una partida virtual, por lo tanto no se debe de tomar en cuenta o se debe de volver a sumar para incrementar el saldo de efectivo, se debe de considerar que los aumentos de activos circulantes son una aplicación de fondos por lo tanto reducen el saldo de efectivo, del mismo modo los decrementos de activos circulantes decrementan el saldo en efectivo, los incrementos en pasivos circulantes incrementan el saldo en efectivo mientras que los decrementos es pasivos circulantes disminuyen el saldo en efectivo. (Block, Hirt, & Danielsen, 2013).

17.2.2 Flujos de efectivo de las actividades de inversión

Las actividades de inversión forman parte de la segunda sección del estado de flujo de efectivo, refiriéndose estas a aquellas actividades que se realizan en la inversión de valores por parte de terceros o en equipo para la empresa, los incrementos que se den en inversiones representan aplicación y los decrementos una fuente. (Block, Hirt, & Danielsen, 2013).

17.2.3 Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento

Los flujos de efectivo de las actividades de financiamiento se encuentran en la sección final de flujos que componen el estado de flujo de efectivo y se indican las actividades de financiamiento, las cuales se refieren a la venta o retiro de bonos, acciones, utilidades y otros valores de la empresa; el retiro de estos valores representan para la empresa una aplicación de fondos. (Block, Hirt, & Danielsen, 2013).

17.3 Valor presente neto

El método del valor presente neto es una de las técnicas más completas en la valuación de una proyección financiera, es decir, este método nos permite conocer en valor presente los flujos de efectivo resultantes de una proyección financiera.

“El método del VPN toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo (...). El método del VPN descuenta los flujos de efectivo de la empresa”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 367).

Figura 17 Fórmula Valor presente neto

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Fuente: Gitman y Zutter (2012).

17.3.1 Criterios del valor presente neto

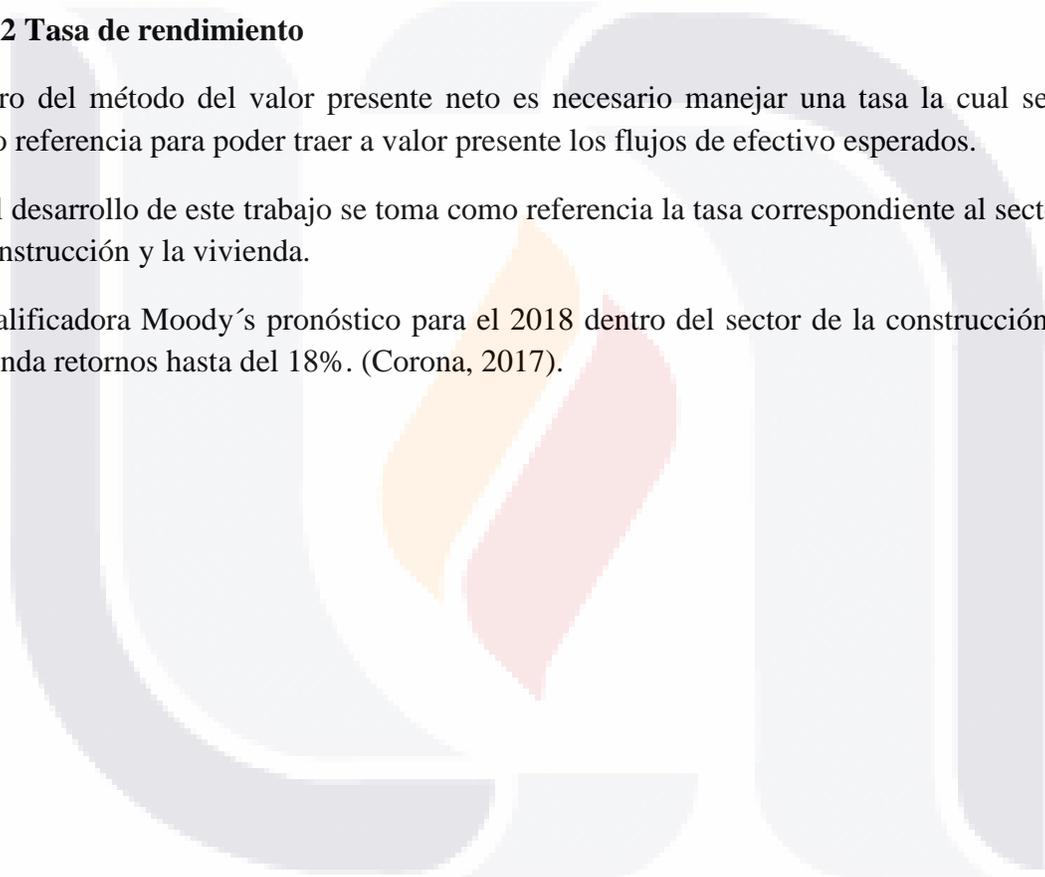
Cuando en una proyección financiera se decide trabajar con el método del valor presente neto es necesario seguir su criterio en la toma de decisiones según el resultado obtenido a partir de este. “Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual”. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2003, pág. 301). Dicho de otro modo si el resultado obtenido de aplicar el valor presente neto es mayor a cero el proyecto se acepta, de lo contrario se rechaza.

17.3.2 Tasa de rendimiento

Dentro del método del valor presente neto es necesario manejar una tasa la cual servirá como referencia para poder traer a valor presente los flujos de efectivo esperados.

En el desarrollo de este trabajo se toma como referencia la tasa correspondiente al sector de la construcción y la vivienda.

La calificadora Moody’s pronóstico para el 2018 dentro del sector de la construcción y la vivienda retornos hasta del 18%. (Corona, 2017).



ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Para la realización de este trabajo se utilizara un esquema de investigación interactiva dividida en una fase diagnóstica y una fase de intervención es decir se utilizara tanto método cualitativo como cuantitativo.

En cuanto a la fase de diagnóstico se utilizará un diseño mixto de triangulación concurrente, ya que este modelo permite validar datos tanto cuantitativos como cualitativos sin la necesidad de que unos dependan inicialmente de otros, es decir de manera concurrente se pueden obtener y analizar datos cualitativos y cuantitativos permitiendo así explicar la relación que se guarde entre los resultados obtenidos entre ambos aspectos.

La unidad de análisis con la cual se trabaja es en su totalidad la empresa dedicada a al trabajo de la piedra ornamental y funcional.

Dentro del aspecto cualitativo se toma como población de estudio el empresario, los trabajadores, la familia del empresario, algunos proveedores y clientes, así mismo se utiliza el modelo CANVAS para describir el diagnóstico de la empresa con una visión integral.

Para el trabajo y análisis de este aspecto cualitativo se ha optado por trabajar con un diseño etnográfico ya que este tipo de diseño, como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010) tienen como objetivo analizar las formas de trabajo, ideas, creencias, etc. de un determinado grupo, las cuales se han dado bajo ciertas circunstancias especiales. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Dentro del diseño etnográfico específicamente se ha establecido trabajar con un diseño realista, ya que permite la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos respecto a algún tema en específico, permitiendo así posteriormente la categorización de los resultados obtenidos con la finalidad de proceder a su análisis. Dentro de este diseño se utilizarán como instrumentos la observación participante ya que por la naturaleza del caso a desarrollar este tipo de observación se adapta en su totalidad a la obtención de conclusiones mediante la participación en la unidad de estudio, por otro lado se manejarán entrevistas a profundidad con cada uno de los miembros que integran la población que se encuentra en estudio, éstas serán basadas en temas concernientes respecto al manejo de los rubros que integran el capital de trabajo.

Una vez obtenidos los resultados provenientes de la observación y las entrevistas a profundidad se establecerán categorías para los aspectos comportamentales para determinar si existe un sesgo comportamental que sea considerablemente importante en los aspectos de manejo de capital de trabajo dando como resultado un elemento heurístico utilizado como guía en la toma de decisiones en las políticas de capital de trabajo.

En el aspecto cuantitativo se maneja la misma población establecida en la parte cualitativa, es decir, integrada por el empresario, los trabajadores, la familia del empresario, algunos proveedores y clientes.

Se ha establecido trabajar con un método observacional descriptivo ya que al ser un caso en particular permite el análisis y descripción de los datos a partir de la observación de los mismos, congregado a esto no se requiere de la colaboración externa de otros sujetos, permitiendo así la revisión documental, dicho de otro modo la recopilación de la información contable para posteriormente valerse de instrumentos como lo son entrevistas semiestructuradas acerca de los rubros específicos que integran el capital de trabajo.

En cuanto a la fase de intervención se ha establecido el método cuasi experimental, ya que en esta clase de método el grupo a analizar no viene dado de una manera aleatoria, sino que ya se encuentra previamente establecido a su estudio y es independiente del mismo; congregado a esto permite la fácil identificación de variables tanto dependientes como independientes a trabajar dentro del caso.

Dentro del método cuasi experimental se ha establecido un diseño pre post sin grupo de control (O_1 , X, O_2), ya que en una primera fase (O_1) con base en la recopilación de la información contable obtenida en el diagnóstico se procederá a la construcción de los estados financieros balance general y estado de resultados con la finalidad de utilizar como instrumento el análisis financiero estableciendo así como variables dependientes los resultados obtenidos de los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad derivados de las políticas de capital de trabajo, entendiendo estas políticas como las variables independientes establecidas e influenciadas por sesgos psicológicos comportamentales. Congregado a esto no se tiene un grupo de control ya que los participante que integran la unidad de análisis se encuentran totalmente definidos.

Continuando con la fase de intervención (X) una vez identificados los sesgos comportamentales que influyen en ciertos aspectos de los rubros que conforman el capital de trabajo se procederá a realizar junto con el empresario las nuevas políticas de capital de trabajo concernientes al nivel adecuado de efectivo para la operación, capacidad de maniobra, días de crédito, descuentos por pronto pago, días de cobranza, nivel adecuado de inventario, nivel de endeudamiento, requisitos con proveedores.

Una vez establecidas las nuevas políticas de capital de trabajo con la cual trabajará la empresa se procederá con la última fase del diseño (O_2), la cual consiste en realizar una proyección financiera a cinco años utilizando como instrumento el flujo de efectivo, medido mediante el indicador valor presente neto.

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Tabla 1 Sesgos comportamentales identificados

Fenómeno psicológico	Políticas que se manejan	Resultado
Exceso de optimismo	Sin nivel de efectivo establecido, confianza en clientes para pagos	Falta de capital en trabajos
Exceso de seguridad	Prioridad a trabajos grandes, días de crédito ajustables	Fondo de maniobra insuficiente.
Ilusión de control	Cambio de trabajo por favores, cotización mental	Efectivo insuficiente, financiamiento innecesario
Anclaje y ajuste	El material se ajusta sobre trabajo	Material desperdiciado, gastos innecesarios.
Aversión a la pérdida	No manejar créditos bancarios.	Alto interés en la informalidad.
Conservacionismo	Mismos proveedores siempre	Mercado limitado.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como resultado de la observación participante y las entrevistas a profundidad (ver anexos A-I) se han identificado seis sesgos comportamentales dentro de las decisiones pertinentes al uso y manejo del capital de trabajo, exceso de optimismo, exceso de seguridad, ilusión del control, anclaje y ajuste, aversión a la pérdida y conservacionismo, los cuales influyen de manera significativa en la toma de decisiones.

El exceso de optimismo por parte del empresario en la consolidación de las ventas para hacer frente a las obligaciones trae consigo en ocasiones falta de liquidez dentro de la empresa.

Se presenta un exceso de seguridad en cuanto a la espera por trabajos grandes, haciendo un poco de lado los trabajos chicos. Del mismo modo la empresa no maneja ventas a crédito, sin embargo como las ventas se realizan a palabra se tiene la confianza en el pago al terminar el trabajo, sin embargo en ocasiones aunque el trabajo ya se ha terminado la gente pide días adicionales para poder liquidar la deuda, la cual en ocasiones ya no se liquida y se da por perdida.

En cuanto a la ilusión del control el conocimiento del medio que posee el empresario lo lleva a realizar ventas o tratos como cambios de trabajos sin una cotización debidamente fundamentada, por lo cual en ocasiones la utilidad obtenida suele ser menor a la esperada.

El anclaje y ajuste que se presenta se ve reflejado en los ajustes de material que en ocasiones hay que realizar conforme va transcurriendo la obra, ya que no se realizó correctamente la cotización del material a utilizar.

La aversión a la perdida que se ve reflejada en evitar los créditos bancarios para evitar registros y no pagar intereses durante un plazo fijo, prefiriendo el financiamiento en el sector informal aunque exista un pago mayor de interés.

Existe un sesgo orientado hacia el conservacionismo, ya que se trabaja siempre con el mismo proveedor y esporádicamente con otro, ya que el primero ofrece buena calidad, sin embargo en el mercado existen otras opciones que presentan igual calidad.

Tabla 2 Modelo CANVAS de la empresa

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Mercado
<p>Proveedor principal que otorga crédito comercial</p>	<p>Instalación del trabajo solicitado con piedra ornamental con calidad y velocidad.</p>	<p>Alta calidad en el trabajo a un precio competitivo.</p> <p>Velocidad en la realización y entrega de trabajos.</p> <p>Facilidad de adaptación a los trabajos encargados.</p>	<p>Recomendaciones en el sector por la experiencia y calidad de los trabajos.</p> <p>Recomendaciones a través de los proveedores con los que se trabaja.</p>	<p>Empresas dedicadas a la construcción que realicen trabajos con piedras ornamentales y/o funcionales.</p> <p>Personas que buscan instalar, reparar, o modificar algún objeto fabricado con piedras de trabajo.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Alta capacitación en la realización de trabajos por parte de los empleados.</p>	<p>Canales</p> <p>A través de recomendaciones por trabajos de calidad bien realizados, visitas directas al cliente.</p>		

Estructura de Costos		Estructura de Ingresos
COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	Cobro por trabajo realizado, 50% de anticipo y el resto se liquida al entregar el trabajo terminado
Luz	Sueldos empresario	
Agua	Sueldo empleados	
Gasolina		
Materiales de trabajo		
Seguridad (perros)		
Materia prima		

Fuente: De Matías Batalla (2018).

18. POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO IDENTIFICADAS QUE SE MANEJAN DENTRO DE LA EMPRESA

Con base en la observación participante y un cuestionario referente al manejo del capital de trabajo (ver anexo J) se han identificado las siguientes políticas dentro de la empresa.

Las ventas dicen ser de contado, se recibe un anticipo para compra de material y se liquida terminando el trabajo.

Se tiene idea del precio del material por lo tanto con base en esa idea se hace presupuesto y se le pide anticipo al cliente, si al comprar material hace falta dinero la empresa lo financia y se recupera con la finalización del trabajo.

Se compra de contado (dependiendo las circunstancias se pueden hacer ajustes).

De necesitarse dinero adicional para trabajar se utiliza tarjeta de crédito y sin importar el plazo que se tenga para pagar en cuanto haya dinero se liquida la deuda.

Compra periódica por la misma cantidad de materiales para trabajo. (Pegamentos, tiner, estopa, ácidos, etc.).

No guardar como inventario piedras de trabajo.

Tratar de guardar al mes \$10, 000 en caja chica para necesidades que vaya teniendo el negocio.

La empresa comenta no manejar ventas con días de crédito, sin embargo se llega a extender el pago que les hacen los clientes.

Tabla 3 Ventas realizadas en los últimos cinco años.

Control de ventas anuales					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por ventas	\$ 1,675,986.82	\$ 1,892,345.66	\$ 1,929,592.93	\$ 1,550,577.00	\$ 2,161,507.00
<u>Mes</u>	<u>Desglose de ventas</u>				
Enero	\$ 187,238.96	\$ 195,345.66	\$ 169,883.21	\$ 200,425.69	\$ 242,658.92
Febrero	\$ 98,166.11	\$ 100,310.10	\$ 95,310.20	\$ 100,245.20	\$ 163,896.45
Marzo	\$ 91,423.03	\$ 82,415.68	\$ 90,315.92	\$ 67,210.22	\$ 92,210.23
Abril	\$ 40,711.51	\$ 64,400.22	\$ 30,879.93	\$ 52,400.87	\$ 68,210.25
Mayo	\$ 51,134.35	\$ 69,820.45	\$ 74,909.20	\$ 80,620.43	\$ 85,558.90
Junio	\$ 128,624.58	\$ 137,653.82	\$ 142,879.93	\$ 123,215.23	\$ 100,658.33
Julio	\$ 146,561.46	\$ 189,345.67	\$ 198,898.94	\$ 162,789.21	\$ 175,589.44
Agosto	\$ 123,477.93	\$ 183,520.45	\$ 190,300.85	\$ 81,571.12	\$ 184,457.96
Septiembre	\$ 157,332.23	\$ 160,879.66	\$ 175,800.24	\$ 128,848.66	\$ 209,547.56
Octubre	\$ 145,249.17	\$ 199,600.45	\$ 205,365.28	\$ 123,544.86	\$ 237,689.21
Noviembre	\$ 246,498.34	\$ 240,719.00	\$ 292,500.68	\$ 156,344.68	\$ 280,314.85
Diciembre	\$ 259,569.15	\$ 268,334.50	\$ 262,548.55	\$ 273,360.83	\$ 320,714.90

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 4 Ventas y Costos por unidad.

Ventas y Costos por concepto de trabajo							
VENTAS POR UNIDAD 2013				COSTO POR UNIDAD 2013			
Concepto	Precio unitario	Unidades vendidas	Total venta	Concepto	Costo variable unitario	Unidades vendidas	Total costo
cocina	\$ 17,140.77	44	\$ 754,194.07	cocina	\$ 8,720.44	44	\$ 383,699.44
baño	\$ 11,501.87	51	\$ 586,595.39	baño	\$ 5,851.63	51	\$ 298,432.90
adecuaciones	\$ 1,500.88	67	\$ 100,559.21	adecuaciones	\$ 763.58	67	\$ 51,159.93
pulidas	\$ 3,008.18	78	\$ 234,638.15	pulidas	\$ 1,530.43	78	\$ 119,373.16
VENTAS POR UNIDAD 2014				COSTO POR UNIDAD 2014			
Concepto	Precio unitario	Unidades vendidas	Total venta	Concepto	Costo variable unitario	Unidades vendidas	Total costo
cocina	\$ 17,031.11	50	\$ 851,555.55	cocina	\$ 7,893.30	50	\$ 394,665.21
baño	\$ 11,419.33	58	\$ 662,320.98	baño	\$ 5,292.45	58	\$ 306,961.83
adecuaciones	\$ 1,513.88	75	\$ 113,540.74	adecuaciones	\$ 701.63	75	\$ 52,622.03
pulidas	\$ 3,010.55	88	\$ 264,928.39	pulidas	\$ 1,395.28	88	\$ 122,784.73
VENTAS POR UNIDAD 2015				COSTO POR UNIDAD 2015			
Concepto	Precio unitario	Unidades vendidas	Total venta	Concepto	Costo variable unitario	Unidades vendidas	Total costo
cocina	\$ 17,025.82	51	\$ 868,316.82	cocina	\$ 7,682.22	51	\$ 391,793.02
baño	\$ 11,446.74	59	\$ 675,357.53	baño	\$ 5,164.88	59	\$ 304,727.90
adecuaciones	\$ 1,503.58	77	\$ 115,775.58	adecuaciones	\$ 678.43	77	\$ 52,239.07
pulidas	\$ 3,001.59	90	\$ 270,143.01	pulidas	\$ 1,354.35	90	\$ 121,891.16
VENTAS POR UNIDAD 2016				COSTO POR UNIDAD 2016			
Concepto	Precio unitario	Unidades vendidas	Total venta	Concepto	Costo variable unitario	Unidades vendidas	Total costo
cocina	\$ 17,018.53	41	\$ 697,759.65	cocina	\$ 10,624.32	41	\$ 435,597.11

baño	\$ 11,546.85	47	\$ 542,701.95	baño	\$ 7,208.46	47	\$ 338,797.75
adecuaciones	\$ 1,500.56	62	\$ 93,034.62	adecuaciones	\$ 936.77	62	\$ 58,079.61
pulidas	\$ 3,015.01	72	\$ 217,080.78	pulidas	\$ 1,882.21	72	\$ 135,519.10
VENTAS POR UNIDAD 2017				COSTO POR UNIDAD 2017			
Concepto	Precio unitario	Unidades vendidas	Total venta	Concepto	Costo variable unitario	Unidades vendidas	Total costo
cocina	\$ 16,770.31	58	\$ 972,678.15	cocina	\$ 7,916.83	58	\$ 459,175.95
baño	\$ 11,638.88	65	\$ 756,527.45	baño	\$ 5,494.41	65	\$ 357,136.85
adecuaciones	\$ 1,500.00	86	\$ 129,000.00	adecuaciones	\$ 711.90	86	\$ 61,223.46
pulidas	\$ 3,026.11	100	\$ 302,610.98	pulidas	\$ 1,428.55	100	\$ 142,854.74

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 5 Estado de resultados con cambios porcentuales de los últimos cinco años.

ESTADO DE RESULTADOS	2013	CAMBIO % 2013-2014	2014	CAMBIO % 2014-2015	2015	CAMBIO % 2015-2016
Ingreso por ventas	\$ 1,675,986.82	12.91%	\$ 1,892,345.66	1.97%	\$ 1,929,592.93	-19.64%
Compras materia prima	\$ 767,780.20	1.48%	\$ 779,127.72	-0.61%	\$ 774,341.07	11.49%
Mano de obra	\$ 558,000.00	0.00%	\$ 558,000.00	0.00%	\$ 558,000.00	0.00%
Costo de ventas	\$ 1,325,780.20	0.86%	\$ 1,337,127.72	-0.36%	\$ 1,332,341.07	6.68%
Utilidad bruta	\$ 550,206.62	0.91%	\$ 555,217.94	-1.43%	\$ 547,251.86	7.27%
Gastos de operación	\$ 84,885.23	15.34%	\$ 97,906.09	-1.63%	\$ 96,310.08	8.65%
Utilidad de operación	\$ 465,321.39	-1.72%	\$ 457,311.86	-1.39%	\$ 450,941.78	6.97%
Gastos Financieros	\$ 14,098.48	22.15%	\$ 17,221.42	37.56%	\$ 23,690.23	-36.19%
Utilidad después de intereses	\$ 451,222.91	-2.47%	\$ 440,090.44	-2.92%	\$ 427,251.55	9.36%
Otros gastos y otros productos	\$ 60,218.24	18.58%	\$ 71,405.75	-7.34%	\$ 66,168.03	17.97%
Utilidad antes de impuestos	\$ 391,004.66	-5.71%	\$ 368,684.69	-2.06%	\$ 361,083.52	7.79%
Impuestos						
Utilidad o perdida neta	\$ 391,004.66	-5.71%	\$ 368,684.69	-2.06%	\$ 361,083.52	7.79%

Fuente: Elaboración propia (2018).

2016	CAMBIO % 2016-2017	2017
\$ 1,550,577.00	39.40%	\$ 2,161,507.00
\$ 863,349.02	5.39%	\$ 909,920.00
\$ 558,000.00	0.00%	\$ 558,000.00
\$ 1,421,349.02	3.28%	\$ 1,467,920.00
\$ 587,011.81	1.12%	\$ 593,587.00
\$ 104,644.55	5.57%	\$ 110,471.00
\$ 482,367.25	0.16%	\$ 483,116.00
\$ 15,117.18	109.20%	\$ 31,625.80
\$ 467,250.07	-3.37%	\$ 451,490.20
\$ 78,056.07	8.90%	\$ 85,000.00
\$ 389,194.00	-5.83%	\$ 366,490.20
\$ 389,194.00	-5.83%	\$ 366,490.20

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 6 Costos fijos y variables que se han presentado en la empresa durante los últimos 5 años.

CONCEPTO/AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
COSTOS VARIABLES	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
Luz	\$ 960.00	\$ 1,050.00	\$ 980.00	\$ 1,341.32	\$ 1,489.00
Agua	\$ 1,122.00	\$ 1,240.00	\$ 1,100.00	\$ 1,400.00	\$ 1,510.00
Gasolina	\$ 43,500.00	\$ 48,771.09	\$ 46,550.00	\$ 49,203.23	\$ 53,572.00
Materiales de trabajo	\$ 29,500.00	\$ 35,875.00	\$ 37,730.08	\$ 42,200.00	\$ 43,500.00
Seguridad (perros)	\$ 9,803.23	\$ 10,970.00	\$ 9,950.00	\$ 10,500.00	\$ 10,400.00
Materia prima	\$ 767,780.20	\$ 779,127.72	\$ 774,341.07	\$ 863,349.02	\$ 909,920.00
<i>Total costos variables</i>	<u>\$ 852,665.43</u>	<u>\$ 877,033.81</u>	<u>\$ 870,651.15</u>	<u>\$ 967,993.57</u>	<u>\$ 1,020,391.00</u>
COSTOS FIJOS	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
Sueldo encargado de confianza	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
Sueldo maestro	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00
Sueldo empleado 1	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00
Sueldo empleado 2	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00
Sueldo empleado 3	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00
Sueldo empresario	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
Contador	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
<i>Total costos fijos</i>	<u>\$ 558,000.00</u>				
TOTAL COSTOS	\$ 1,410,665.43	\$ 1,435,033.81	\$ 1,428,651.15	\$ 1,525,993.57	\$ 1,578,391.00

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 7 Balance general de la empresa construido, correspondiente a los últimos 5 años.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO					
CIRCULANTE					
Efectivo	\$ 477,263.10	\$ 558,178.32	\$ 495,217.20	\$ 530,947.98	\$ 576,463.00
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudores diversos	\$ 90,541.18	\$ 27,639.45	\$ 41,982.80	\$ 10,400.00	\$ 31,000.00
Cuentas por cobrar	\$ 202,564.57	\$ 234,342.36	\$ 236,024.88	\$ 222,416.17	\$ 233,301.00
Cuentas incobrables	\$ 128,593.72	\$ 45,104.01	\$ 66,410.71	\$ 53,612.81	\$ 80,245.52
<i>Total circulante</i>	\$ 898,962.57	\$ 865,264.14	\$ 839,635.59	\$ 817,376.97	\$ 921,009.52
Total circulante sin cuentas incob.	\$ 770,368.85	\$ 820,160.13	\$ 773,224.88	\$ 763,764.16	\$ 840,764.00
FIJO					
Edificio	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00
Equipo de oficina	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00
Equipo de servicio	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00
Equipo de transporte	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00
Depreciación acumulada	-\$ 17,083.60	-\$ 34,167.20	-\$ 51,250.80	-\$ 68,334.40	-\$ 85,418.00
<i>Total fijo</i>	\$ 2,423,792.40	\$ 2,406,708.80	\$ 2,389,625.20	\$ 2,372,541.60	\$ 2,355,458.00
DIFERIDO					
Gastos de instalación	\$ 55,271.92	\$ 56,565.56	\$ 57,889.48	\$ 59,244.38	\$ 60,631.00
<i>Total diferido</i>	\$ 55,271.92	\$ 56,565.56	\$ 57,889.48	\$ 59,244.38	\$ 60,631.00
TOTAL ACTIVO	\$ 3,378,026.89	\$ 3,328,538.50	\$ 3,287,150.27	\$ 3,249,162.95	\$ 3,337,098.52

PASIVO					
CIRCULANTE					
Proveedores	\$ 231,793.49	\$ 173,304.73	\$ 132,587.26	\$ 142,078.94	\$ 145,484.00
Acreedores diversos	\$ 71,216.29	\$ 42,180.96	\$ 48,489.83	\$ 10,905.68	\$ 31,482.00
Crédito (cuentas por pagar)	\$ 50,000.00	\$ 61,075.45	\$ 84,016.96	\$ 53,612.81	\$ 112,160.32
<u>Total corto plazo</u>	\$ 353,009.78	\$ 276,561.14	\$ 265,094.06	\$ 206,597.43	\$ 289,126.32
LARGO PLAZO					
Acreedores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>Total largo plazo</u>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 353,009.78	\$ 276,561.14	\$ 265,094.06	\$ 206,597.43	\$ 289,126.32
CAPITAL SOCIAL					
Patrimonio Personal	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00
Utilidades	\$ 341,724.44	\$ 391,004.66	\$ 368,684.69	\$ 361,083.52	\$ 389,194.00
Resultado del ejercicio	\$ 391,004.66	\$ 368,684.69	\$ 361,083.52	\$ 389,194.00	\$ 366,490.20
<u>Total capital</u>	\$ 3,025,017.10	\$ 3,051,977.35	\$ 3,022,056.21	\$ 3,042,565.52	\$ 3,047,972.20
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3,378,026.89	\$ 3,328,538.49	\$ 3,287,150.27	\$ 3,249,162.95	\$ 3,337,098.52

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 8 Cálculo de razones financieras correspondientes a los últimos 5 años.

RAZONES	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez					
Corriente	2.18	2.97	2.92	3.70	2.91
Actividad					
ROT	0.50	0.57	0.59	0.48	0.65
GAO	0.28	0.24	0.28	0.07	0.22
Endeudamiento					
Índice endeudamiento	10.45%	8.31%	8.06%	6.36%	8.66%
Periodos					
Periodo de conversión del inventario	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Periodo de cobranza	43.51	44.58	44.03	51.64	38.86
Periodo de cuentas por pagar	62.94	46.66	35.83	35.99	35.68
Ciclo operativo	62.94	46.66	35.83	35.99	35.68
Ciclo financiero	-19.43	-2.08	8.21	15.65	3.18
Rentabilidad					
Margen de utilidad neta	23.33%	19.48%	18.71%	25.10%	16.96%
Margen de utilidad bruta	32.83%	29.34%	28.36%	37.86%	27.46%
Margen de utilidad operativa	27.76%	18.71%	18.71%	25.10%	16.96%
ROA	11.57%	11.08%	10.98%	11.98%	10.98%
ROE	17.06%	16.08%	15.75%	16.98%	15.99%

Fuente: Elaboración propia (2018).

19. INTERPRETACIONES RAZONES FINANCIERAS

La liquidez de la empresa durante los 5 años anteriores se ve representada numéricamente por 2.18, 2.97, 2.92, 3.70, y 2.91 respectivamente, por lo cual podemos observar que en el transcurso de los años la empresa ha encontrado el modo para poder hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, adicionalmente a esto logra generar un remanente de efectivo.

El pasivo que guarda la empresa con relación al activo que maneja corresponde al 10.45%, 8.31%, 8.06%, 6.36% y 8.66%, por lo que se puede observar que la empresa suele financiar una parte de sus activos con deuda, congregado a eso se ha identificado que una parte del financiamiento pertenece al sector informal al cual se accede con una tasa de interés del 28.20%.

En cuanto al grado de apalancamiento operativo se mantiene debajo de 1, por lo cual podemos interpretar que por cada punto porcentual que incrementen las ventas se tendrá un aumento por debajo del 1% en la utilidad de operación.

Debido a que la empresa se dedica a brindar la prestación de un servicio no maneja inventarios, por lo tanto no es posible realizar el cálculo del periodo de conversión del inventario.

Con respecto a los últimos 5 años la empresa tarda entre 39 y 52 días en recuperar sus cuentas por cobrar, esto debido a la falta de formalización en la ventas, es decir en ocasiones las ventas se ven disminuidas por trabajos que no se cobran, del mismo modo varias cuentas por cobrar pasan a ser cuentas incobrables.

Con respecto a los últimos 5 años la empresa tarda entre 35 y 66 días en cumplir con sus obligaciones, esto debido a los diversos tipos de proveedores que se han ido encontrando y seleccionando a través de los años

Se puede observar que durante los últimos cinco años el número máximo de días en que la empresa ha manejado su ciclo operativo equivale a 63 días, es decir, este es el número máximo de días que ha transcurrido desde que la empresa inicia un trabajo hasta que culmina con la venta del mismo, el cual puede considerarse elevado, ya que con las condiciones de pago que dan otros proveedores el ciclo ha podido encontrarse en 35 días.

Acorde al ciclo financiero promedio obtenido la empresa tarda ha podido cobrar sus ingresos desde casi 20 días antes de realizar sus pagos hasta 16 días después de cumplir con sus obligaciones.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad podemos observar que tanto márgenes de utilidad neta, operativa y bruta, en el transcurso de los 5 años aunque han presentado ligeras

variaciones derivadas del uso de financiamiento externo han presentado un resultado porcentual positivo.

En cuanto al rendimiento sobre activo, a lo largo de los 5 años se puede observar que la empresa obtiene aproximadamente entre 11% y 12% por cada unidad invertida en activo. Del mismo modo podemos observar que el rendimiento sobre la inversión en el transcurso de los 5 años se mantiene generando entre un 15% y 17% por cada unidad invertida con respecto a las ventas y el capital. En otras palabras podemos observar que la relación costo beneficio que mantiene la empresa se ha mantenido positiva generando rendimientos, cabe tomar en cuenta factores anteriormente mencionado que afectan la rentabilidad, por lo cual se podría esperar un mayor rendimiento.

Tabla 9 Capital de trabajo y punto de equilibrio de los últimos 5 años

CAPITAL DE TRABAJO	
2013	\$ 417,359.06
2014	\$ 543,598.98
2015	\$ 508,130.82
2016	\$ 557,166.72
2017	\$ 551,637.68

Fuente: Elaboración propia (2018).

En el transcurso de los últimos cinco años la empresa ha necesitado para operar un capital de trabajo equivalente entre \$417,359.06 y \$557,166.72 este incremento se debe al crecimiento en las ventas que ha presentado la empresa, estas reflejadas en el estado de resultados.

Tabla 10 Punto de equilibrio de los últimos 5 años.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
2013	\$ 1,135,887.71
2014	\$ 1,040,004.48
2015	\$ 1,016,781.92
2016	\$ 1,485,146.88
2017	\$ 1,056,966.08

Fuente: Elaboración propia (2018).

El punto de equilibrio histórico se ha encontrado entre \$1,016,781.92 y \$1,485,146.88 correspondiente a los últimos años el cual presenta variaciones, debido a los incrementos

tanto en ventas como consecuentemente en el costo de ventas que se han presentado como resultado del crecimiento de la empresa.



Tabla 10 Cantidad de punto de equilibrio año 2013.

2014								
Producto	Precio de venta por unidad	Costo variable por unidad	Ventas por producto anual	Contribución Marginal Unitaria	% de Participación en ventas	Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de Equilibrio General	Cantidad de Equilibrio por Unidad
Cocinas	\$ 17,140.77	\$ 9,270.57	44	\$ 8,276.87	18%	\$ 1,517.43	163.67	30.00
Baños	\$ 11,501.87	\$ 6,351.44	51	\$ 5,661.32	21%	\$ 1,203.03		34.78
Adecuaciones	\$ 1,500.88	\$ 824.33	67	\$ 740.92	28%	\$ 206.84		45.69
Pulidas	\$ 3,008.18	\$ 1,655.38	78	\$ 1,482.89	32%	\$ 481.94		53.19
	\$ 33,151.71	\$ 18,101.72	240		100%	\$ 3,409.24		

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 11 Cantidad de punto de equilibrio año 2014.

2014								
Producto	Precio de venta por unidad	Costo variable por unidad	Ventas por producto anual	Contribución Marginal Unitaria	% de Participación en ventas	Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de Equilibrio General	Cantidad de Equilibrio por Unidad
Cocinas	\$ 17,031.11	\$ 7,893.30	50	\$ 9,137.81	18%	\$ 1,685.94	148.94	27.48
Baños	\$ 11,419.33	\$ 5,292.45	58	\$ 6,126.88	21%	\$ 1,311.29		31.88
Adecuaciones	\$ 1,513.88	\$ 701.63	75	\$ 812.25	28%	\$ 224.79		41.22
Pulidas	\$ 3,010.55	\$ 1,395.28	88	\$ 1,615.27	32%	\$ 524.52		48.36
	\$ 32,974.86	\$ 15,282.66	271		100%	\$ 3,746.54		

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 12 Cantidad de punto de equilibrio año 2015.

2015								
Producto	Precio de venta por unidad	Costo variable por unidad	Ventas por producto anual	Contribución Marginal Unitaria	% de Participación en ventas	Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de Equilibrio General	Cantidad de Equilibrio por Unidad
Cocinas	\$ 17,025.82	\$ 7,682.22	51	\$ 9,343.60	18%	\$ 1,720.30	145.96	26.87
Baños	\$ 11,446.74	\$ 5,164.88	59	\$ 6,281.86	21%	\$ 1,338.01		31.09
Adecuaciones	\$ 1,503.58	\$ 678.43	77	\$ 825.15	28%	\$ 229.37		40.57
Pulidas	\$ 3,001.59	\$ 1,354.35	90	\$ 1,647.24	32%	\$ 535.21		47.42
	\$ 32,977.73	\$ 14,879.87	277		100%	\$ 3,822.89		

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 13 Cantidad de punto de equilibrio 2016.

2016								
Producto	Precio de venta por unidad	Costo variable por unidad	Ventas por producto anual	Contribución Marginal Unitaria	% de Participación en ventas	Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de Equilibrio General	Cantidad de Equilibrio por Unidad
Cocinas	\$ 17,018.53	\$ 10,624.32	41	\$ 6,394.21	14%	\$ 897.82	230.81	32.41
Baños	\$ 11,546.85	\$ 7,208.46	65	\$ 4,338.39	22%	\$ 965.74		51.38
Adecuaciones	\$ 1,500.56	\$ 936.77	86	\$ 563.79	29%	\$ 166.05		67.98
Pulidas	\$ 3,015.01	\$ 1,882.21	100	\$ 1,132.80	34%	\$ 387.95		79.05
	\$ 33,080.95	\$ 20,651.76	292		100%	\$ 2,417.55		

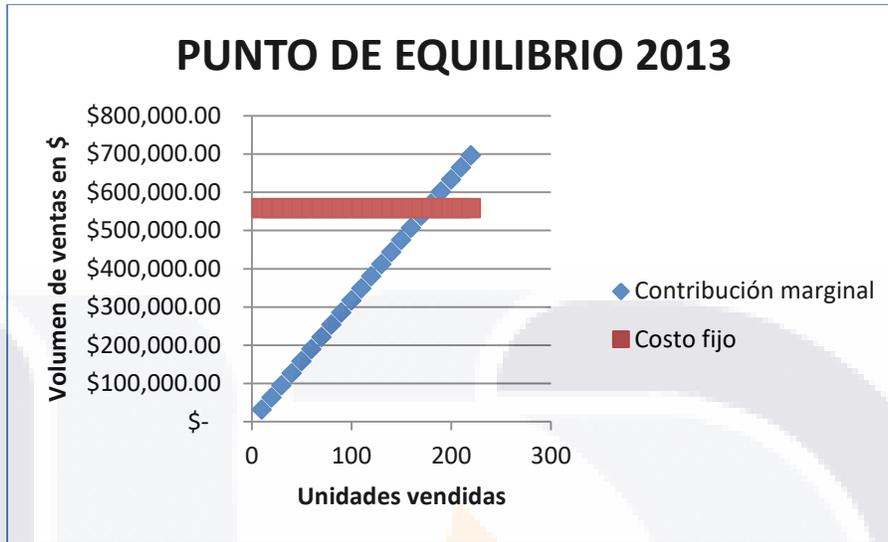
Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 14 Cantidad de punto de equilibrio 2017.

2017								
Producto	Precio de venta por unidad	Costo variable por unidad	Ventas por producto anual	Contribución Marginal Unitaria	% de Participación en ventas	Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de Equilibrio General	Cantidad de Equilibrio por Unidad
Cocinas	\$ 16,770.31	\$ 7,916.83	58	\$ 8,853.49	19%	\$ 1,661.82	151.19	28.37
Baños	\$ 11,638.88	\$ 5,494.41	65	\$ 6,144.47	21%	\$ 1,292.53		31.80
Adecuaciones	\$ 1,500.00	\$ 711.90	86	\$ 788.10	28%	\$ 219.34		42.07
Pulidas	\$ 3,026.11	\$ 1,428.55	100	\$ 1,597.56	32%	\$ 517.01		48.92
	\$ 32,935.31	\$ 15,551.69	309		100%	\$ 3,690.70		

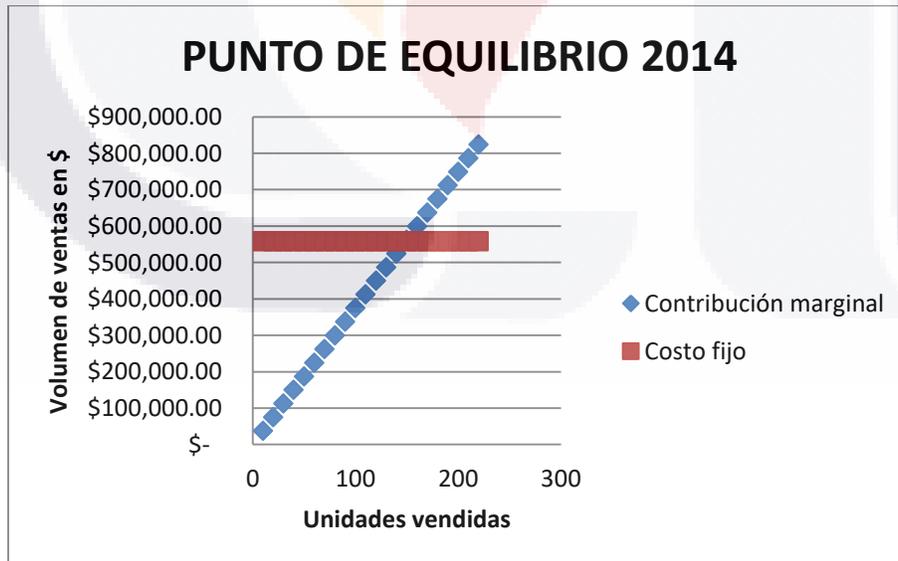
Fuente: Elaboración propia (2018).

Figura 18 Gráfica punto de equilibrio 2013.



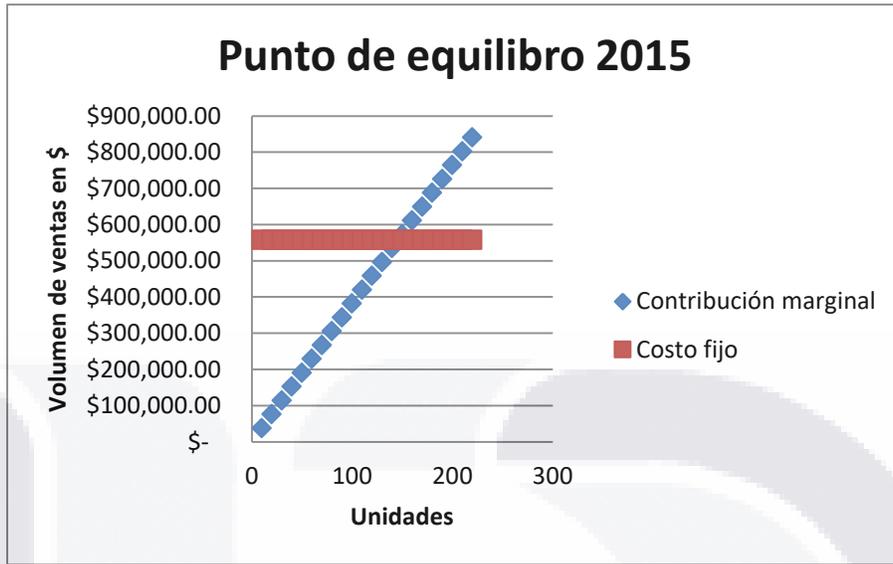
Fuente: Elaboración propia (2018).

Figura 19 Gráfica punto de equilibrio 2014.



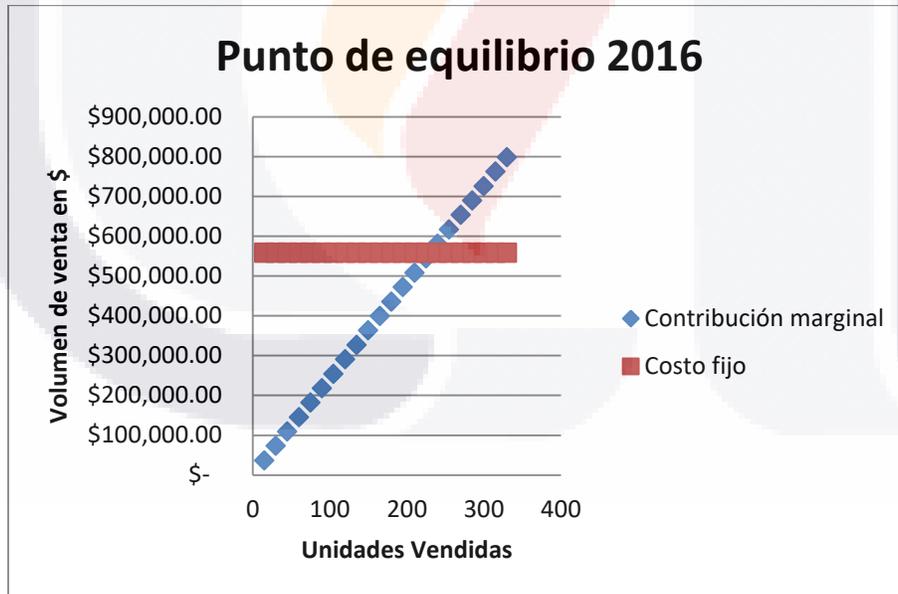
Fuente: Elaboración propia (2018).

Figura 20 Gráfico punto de equilibrio año 2015.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Figura 21 Gráfico punto de equilibrio año 2016.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Figura 22 Gráfica punto de equilibrio 2017.



Fuente: Elaboración propia (2018).

20. PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO

20.1 Proceso de cotización con base en el material solicitado

Con base en la solicitud realizada por el cliente se llama al proveedor principal, se confirma existencia del producto y se realiza cotización correspondiente con las medidas solicitadas y el trabajo a realizar.

Procedimiento:

1. Una vez establecidas las medidas del trabajo el cliente selecciona el material del muestrario.
2. Se llama al proveedor principal para corroborar la existencia del material.
3. De existir el material se hace la cotización con base en las medidas establecidas previamente, de no tener el material se llama al proveedor 2.
4. Se le comenta al cliente el monto total de la obra.
5. De aceptar el cliente se firma el formato de venta.
6. Se inicia la obra.

*De solicitarse algún material en específico fuera del muestrario se buscará con los proveedores principales, y de este no tenerse se pasará a buscarlo con proveedores secundarios.

20.2 Formato de formalización de venta, en el cual se especifican condiciones de venta y cobro

En numerosas ocasiones se ha perdido utilidad proveniente de algún trabajo realizado ya que al no existir un documento formal que avale la contratación del servicio algunos clientes no liquidan el adeudo al finalizar el trabajo, por lo cual con la finalidad de recuperar esa pérdida se llega a comprar material de menor calidad o se les cobra un poco más a otros clientes en otros trabajos, sin embargo en la mayoría de las ocasiones ya no es recuperable y se queda como una pérdida; esto es en consecuencia de que muchos de los trabajos que no provienen de fraccionamientos sino de casos particulares se acuerdan únicamente a palabra, y de quedar a deber alguna cantidad por razones extraordinarias el cliente llega a declarar por escrito en alguna libreta de la empresa que se compromete a pagar, sin embargo en ocasiones estas declaratorias son extraviadas y en otras los clientes llegan a negar el pago ya que no hay un documento que respalde el cobro.

Con la finalidad de evitar las ventas únicamente a palabra se establece formato de venta donde se especifican las condiciones de la misma con el objetivo de tener un documento que las respalde, evitando así caer en cuentas incobrables.

Tabla 15 Formato de compra y venta.

MÁRMOLES MURO	Formato de venta		No.
	FECHA:		
Regimiento de Dragones No. 103, CP 20287, Aguascalientes, Aguascalientes Tel: 449 173 9402			
CLIENTE:			
Nombre:		_____	
Apellido:		_____	
Teléfono:		_____	
e-mail:		_____	
Observaciones:			
Producto	Cantidad	Valor Unit.	Valor total material
Total a pagar			
Anticipo (mínimo 60%)			
Restante de pago			
Firma Vendedor		Firma Cliente	

Fuente: Elaboración propia (2018).

20.3 Solicitud de anticipo para trabajo del 60%, el resto se liquida al término del trabajo.

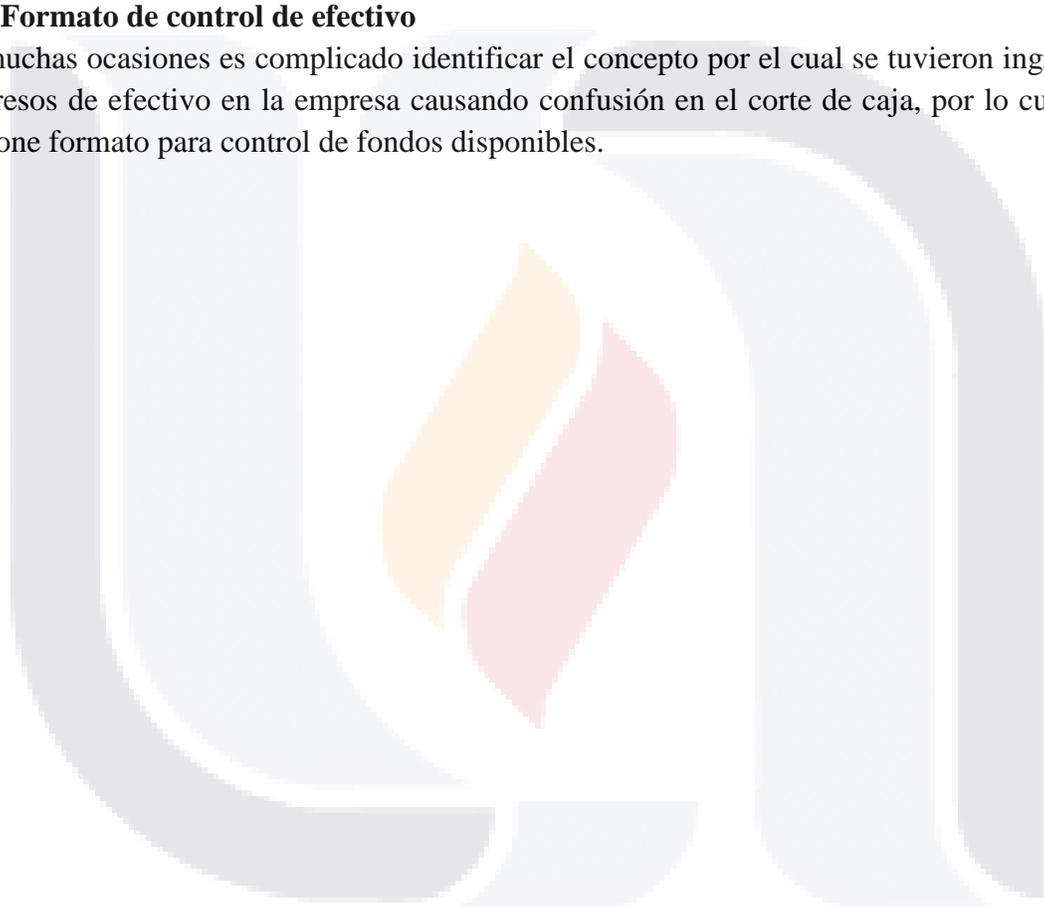
Se solicita el 60% de anticipo del total del trabajo para la compra del material o/y otras necesidades que pudieran surgir.

20.4 Saldo mínimo de caja \$60,000 como parámetro para cubrir costos.

Con base en la información recopilada en los meses de estancia en la empresa, Se propone procurar mantener un saldo mínimo de caja de \$60,000 con la finalidad de poder cubrir costos de operación.

20.5 Formato de control de efectivo

En muchas ocasiones es complicado identificar el concepto por el cual se tuvieron ingresos o egresos de efectivo en la empresa causando confusión en el corte de caja, por lo cual se propone formato para control de fondos disponibles.



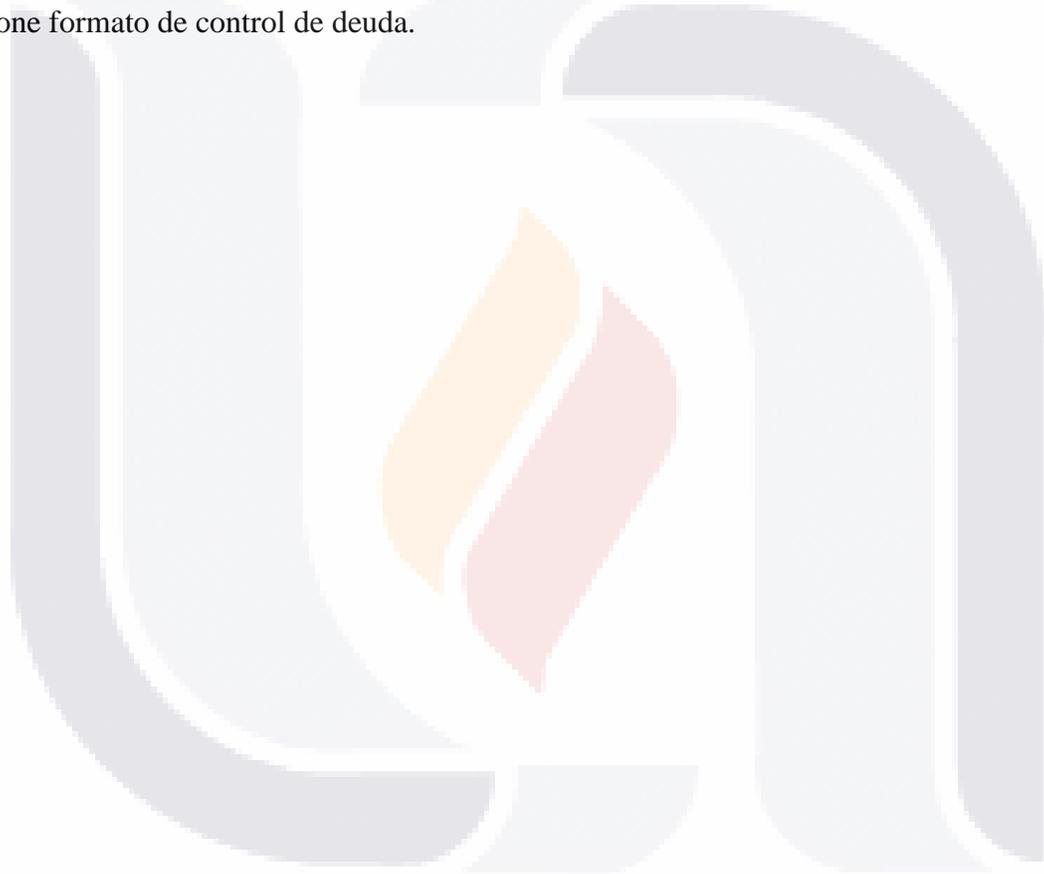
20.6 Financiamiento de material con el anticipo del cliente.

El material de trabajo será adquirido con el anticipo otorgado por el cliente con base en la cotización previamente realizada. Debido a la cotización correcta del material no es necesario solicitar préstamos para poder cubrir el costo del mismo.

20.7 Financiamiento mediante proveedores.

Utilizar a IXI mármol como proveedor principal, ya que es el único proveedor que otorga crédito comercial y descuentos de ser necesario.

Debido al trabajo pesado que se llega a realizar la libreta donde se suelen anotar las deudas que se contraen con algún proveedor o tercero llegan a perderse u olvidarse, por lo cual se propone formato de control de deuda.



20.8 Inversión a plazo en caso de excedente de efectivo

En caso de presentarse un excedente de efectivo no retirarlo, invertir a petición del empresario el 30% de este en cetes, con la finalidad de obtener un rendimiento adicional en la empresa.

20.9 No guardar inventarios

Las piedras de trabajo guardadas en el negocio no permiten la manipulación de nuevo material adquirido, así como también no se sabe hasta cuándo puedan utilizarse, de sobrar alguna de estas piedras será revendido como un valor de recuperación.

Por otro lado aunque la empresa no guarda inventarios se propone implementar un control de los materiales indirectos que se utilizan para llevar a cabo la labor de construcción, esto con la finalidad de comenzar a llevar un mejor control de estos y posteriormente optimizar su uso y tratar de reducir costos.

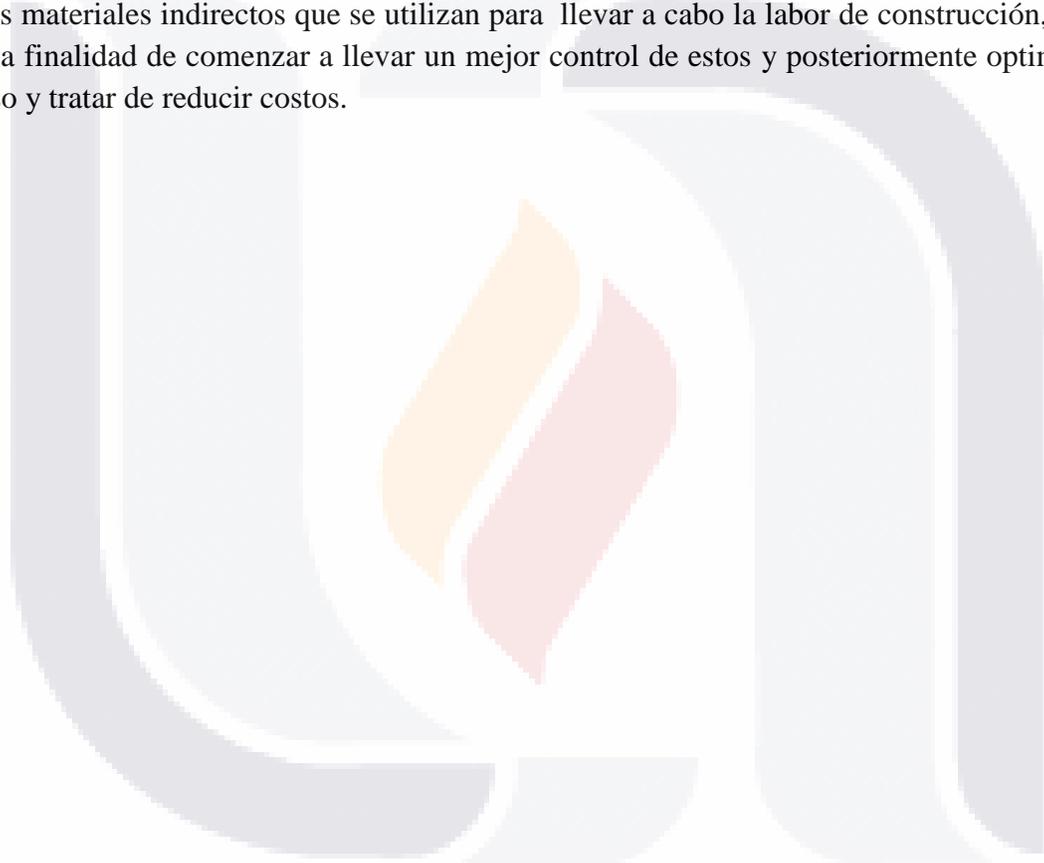


Figura 23 Referencia de tasas de interés en cetes usadas para la simulación.



Título Cetes 28 días
Tasa de rendimiento promedio mensual, en por ciento anual

Serie SF282 **Periodicidad** Mensual

Fecha	Dato	Fecha	Dato
01/01/2013	4.15	01/04/2016	3.74
01/02/2013	4.19	01/05/2016	3.81
01/03/2013	3.98	01/06/2016	3.81
01/04/2013	3.82	01/07/2016	4.21
01/05/2013	3.72	01/08/2016	4.24
01/06/2013	3.78	01/09/2016	4.28
01/07/2013	3.85	01/10/2016	4.69
01/08/2013	3.84	01/11/2016	5.15
01/09/2013	3.64	01/12/2016	5.61
01/10/2013	3.39	01/01/2017	5.83
01/11/2013	3.39	01/02/2017	6.06
01/12/2013	3.29	01/03/2017	6.32
01/01/2014	3.14	01/04/2017	6.50
01/02/2014	3.16	01/05/2017	6.56
01/03/2014	3.17	01/06/2017	6.82
01/04/2014	3.23	01/07/2017	6.99
01/05/2014	3.28	01/08/2017	6.94
01/06/2014	3.02	01/09/2017	6.99
01/07/2014	2.83	01/10/2017	7.03
01/08/2014	2.77	01/11/2017	7.02
01/09/2014	2.83	01/12/2017	7.17
01/10/2014	2.90	01/01/2018	7.25
01/11/2014	2.85	01/02/2018	7.40
01/12/2014	2.81	01/03/2018	7.47
01/01/2015	2.67	01/04/2018	7.46
01/02/2015	2.81	01/05/2018	7.51
01/03/2015	3.04	01/06/2018	7.64
01/04/2015	2.97	01/07/2018	7.73
01/05/2015	2.98	01/08/2018	7.73
01/06/2015	2.96	01/09/2018	7.69
01/07/2015	2.99	01/10/2018	7.69
01/08/2015	3.04		
01/09/2015	3.10		
01/10/2015	3.02		
01/11/2015	3.02		
01/12/2015	3.14		
01/01/2016	3.08		
01/02/2016	3.36		
01/03/2016	3.80		

Fecha de consulta: 2018/11/11 13:48:13 1 de 1

Fuente: (Banco de México, 2018)

Tabla 20 Simulación de estado de resultados histórico de haberse aplicado las políticas propuestas.

ESTADO DE RESULTADOS	2013	CAMBIO % 2013-2014	2014	CAMBIO % 2014-2015	2015	CAMBIO % 2015-2016	2016	CAMBIO % 2016-2017	2017
Ingreso por ventas	\$ 1,675,986.82	12.91%	\$ 1,892,345.66	1.97%	\$ 1,929,592.93	-19.64%	\$ 1,550,577.00	39.40%	\$ 2,161,507.00
Compras materia prima	\$ 767,780.20	1.48%	\$ 779,127.72	-0.61%	\$ 774,341.07	11.49%	\$ 863,349.02	5.39%	\$ 909,920.00
Mano de obra	\$ 558,000.00	0.00%	\$ 558,000.00	0.00%	\$ 558,000.00	0.00%	\$ 558,000.00	0.00%	\$ 558,000.00
Costo de ventas	\$ 1,325,780.20	0.86%	\$ 1,337,127.72	-0.36%	\$ 1,332,341.07	6.68%	\$ 1,421,349.02	3.28%	\$ 1,467,920.00
Utilidad bruta	\$ 550,206.62	0.91%	\$ 555,217.94	-1.43%	\$ 547,251.86	7.27%	\$ 587,011.81	1.12%	\$ 593,587.00
Gastos de operación	\$ 84,885.23	15.34%	\$ 97,906.09	-1.63%	\$ 96,310.08	8.65%	\$ 104,644.55	5.57%	\$ 110,471.00
Utilidad de operación	\$ 465,321.39	-1.72%	\$ 457,311.86	-1.39%	\$ 450,941.78	6.97%	\$ 482,367.25	0.16%	\$ 483,116.00
Producto Financiero			\$ 3,998.37	-17.94%	\$ 3,280.95	11.22%	\$ 3,649.10	88%	\$ 6,854.63
Utilidad después de intereses	\$ 465,321.39	-0.86%	\$ 461,310.23	-1.54%	\$ 454,222.73	7.00%	\$ 486,016.35	0.81%	\$ 489,970.63
Otros gastos y otros productos	\$ 60,218.24	18.58%	\$ 71,405.75	-7.34%	\$ 66,168.03	17.97%	\$ 78,056.07	8.90%	\$ 85,000.00
Utilidad antes de impuestos	\$ 405,103.14	-3.75%	\$ 389,904.48	-0.47%	\$ 388,054.70	5.13%	\$ 407,960.28	-0.73%	\$ 404,970.63
Impuestos			\$ 704.88	-3.93%	\$ 677.21	-0.47%	\$ 674.04	5.14%	\$ 708.68
Utilidad o pérdida neta	\$ 405,103.14	-3.93%	\$ 389,199.60	-0.47%	\$ 387,377.49	5.14%	\$ 407,286.24	-0.74%	\$ 404,261.95

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 21 Simulación de balance general histórico de haberse aplicado las políticas propuestas.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO					
CIRCULANTE					
Efectivo	\$ 441,361.58	\$ 531,716.25	\$ 458,009.12	\$ 521,721.39	\$ 520,166.67
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudores diversos	\$ 90,541.18	\$ 27,639.45	\$ 41,982.80	\$ 10,400.00	\$ 31,000.00
Cuentas por cobrar	\$ 202,564.57	\$ 234,342.36	\$ 236,024.88	\$ 222,416.17	\$ 233,301.00
Cuentas recuperadas	\$ 128,593.72	\$ 45,104.01	\$ 66,410.71	\$ 53,612.81	\$ 80,245.52
<i>Compra de cetes</i>	\$ 121,530.94	\$ 116,759.88	\$ 116,213.25	\$ 122,185.87	\$ 121,278.58
<i>Inversión en cetes</i>	\$ 121,530.94	\$ 116,759.88	\$ 116,213.25	\$ 122,185.87	\$ 121,278.58
<i>Fondo fijo de caja</i>	\$ 720,000.00	\$ 720,000.00	\$ 720,000.00	\$ 720,000.00	\$ 720,000.00
<i>Total circulante</i>	\$ 863,061.05	\$ 838,802.07	\$ 802,427.51	\$ 808,150.37	\$ 864,713.19
<i>Circulante neto</i>	\$ 803,061.05	\$ 838,802.07	\$ 802,427.51	\$ 808,150.37	\$ 864,713.19
FIJO					
Edificios	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00
Equipo de oficina	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00
Equipo de servicio	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00
Equipo de transporte	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00
Depreciación acumulada	-\$ 17,083.60	-\$ 34,167.20	-\$ 51,250.80	-\$ 68,334.40	-\$ 85,418.00
<i>Total fijo</i>	\$ 2,423,792.40	\$ 2,406,708.80	\$ 2,389,625.20	\$ 2,372,541.60	\$ 2,355,458.00
DIFERIDO					
Gastos de instalación	\$ 55,271.92	\$ 56,565.56	\$ 57,889.48	\$ 59,244.38	\$ 60,631.00

<i>Total diferido</i>	\$ 55,271.92	\$ 56,565.56	\$ 57,889.48	\$ 59,244.38	\$ 60,631.00
TOTAL ACTIVO	\$ 3,342,125.37	\$ 3,302,076.43	\$ 3,249,942.19	\$ 3,239,936.36	\$ 3,280,802.19
PASIVO					
CIRCULANTE					
Proveedores	\$ 231,793.49	\$ 173,304.73	\$ 132,587.26	\$ 142,078.94	\$ 145,484.00
Acreedores diversos	\$ 71,216.29	\$ 42,180.96	\$ 48,489.83	\$ 10,905.68	\$ 31,482.00
Crédito (cuentas por pagar)					
<i>Total corto plazo</i>	\$ 303,009.78	\$ 215,485.69	\$ 181,077.10	\$ 152,984.63	\$ 176,966.00
LARGO PLAZO					
Acreedores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Total largo plazo</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 303,009.78	\$ 215,485.69	\$ 181,077.10	\$ 152,984.63	\$ 176,966.00
CAPITAL SOCIAL					
Patrimonio Personal	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00
Utilidades	\$ 341,724.44	\$ 405,103.14	\$ 389,199.60	\$ 387,377.49	\$ 407,286.24
Resultado del ejercicio	\$ 405,103.14	\$ 389,199.60	\$ 387,377.49	\$ 407,286.24	\$ 404,261.95
<i>Total capital</i>	\$ 3,039,115.58	\$ 3,086,590.74	\$ 3,068,865.09	\$ 3,086,951.73	\$ 3,103,836.19
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3,342,125.36	\$ 3,302,076.43	\$ 3,249,942.19	\$ 3,239,936.3	\$ 3,280,802.9

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 22 Simulación razones financieras históricas de haberse aplicado las políticas propuestas.

RAZONES	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez					
Corriente	2.65	3.89	4.43	5.28	4.89
Actividad					
ROT	0.50	0.57	0.59	0.48	0.66
GAO	0.28	0.24	0.28	0.07	0.22
Endeudamiento					
Índice endeudamiento	9.07%	6.53%	5.57%	4.72%	5.39%
Periodos					
Periodo de conversión del inventario	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Periodo de cobranza	71.13	53.16	57.54	64.09	58.50
Periodo de cuentas por pagar	62.94	46.66	35.83	35.99	35.68
Ciclo operativo	62.94	46.66	35.83	35.99	35.68
Ciclo financiero	8.19	6.50	21.71	28.10	22.82
Rentabilidad					
Margen de utilidad neta	24.17%	20.57%	20.08%	26.27%	18.70%
Margen de utilidad bruta	32.83%	29.34%	28.36%	37.86%	27.46%
Margen de utilidad operativa	27.76%	20.08%	20.08%	26.27%	18.70%
ROA	12.12%	11.79%	11.92%	12.57%	12.32%
ROE	17.67%	16.98%	16.90%	17.77%	17.64%

Fuente: Elaboración propia (2018).

20.10 Interpretación simulación razones financieras

Se ha realizado una simulación de los resultados que se pudieron haber obtenido en los años anteriores de haberse manejado con las políticas que se proponen.

En todos los años el índice de liquidez presenta un aumento, ya que derivado del uso de los formatos para establecer la cobranza se simula la recuperación de las cuentas incobrables, congregado a eso la utilidad generada por inversiones adicionales entra a la empresa como efectivo.

Debido a las política de cotización correcta es innecesario solicitar préstamos a terceros por lo cual no se generarían cuentas por pagar provenientes de financiamiento de efectivo del sector informal, dejando así únicamente el financiamiento con proveedores, por lo cual el índice de endeudamiento se ve disminuido en todos los años.

En cuanto al grado de apalancamiento operativo se mantiene no presenta cambios, ya que las ventas y la utilidad operativa no se han visto afectadas.

El periodo promedio de cobro presenta un aumento en todos los años, dando como consecuencia un aumento en los ciclos operativos y financieros, debido a que en cálculo de los periodos no se tomaron en cuenta la cuentas incobrables, sin embargo al realizar la simulación con las nuevas políticas es necesario considerarlas dentro con la finalidad de poder obtener un dato más real de los periodos, dando como resultado periodos de cobranza desde 53 hasta 72 días mientras que periodo de pago desde 36 hasta 62 días, lo cual lleva a presentar ciclos de conversión del efectivo desde 7 hasta 28 días.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad el margen de utilidad neta se ve incrementado debido a la eliminación de gastos financieros provenientes de créditos del sector informal, congregado a esto se presentan intereses a favor resultantes de la inversión en instrumentos de renta fija.

Del mismo modo los indicadores tanto de ROA como de ROE presentan un incremento resultante de la misma situación, es decir, como se ha mencionado con antelación de ha dado un incremento en las utilidades del ejercicio en cada año, las cuales propician un mejor resultado que se ve reflejado en estos indicadores.

Tabla 23 Simulación capital de trabajo y punto de equilibrio de haberse aplicado políticas.

Punto de equilibrio	
2013	\$ 1,135,887.71
2014	\$ 1,040,004.48
2015	\$ 1,016,781.92
2016	\$ 1,485,146.88
2017	\$ 1,056,966.08

Fuente: Elaboración propia (2018).

El punto de equilibrio se mantiene conservando los mismos valores, ya que no se ha establecido ningún cambio en las ventas ni en los costos fijos o variables.

Tabla 24 Simulación capital de trabajo de haberse aplicado las políticas propuestas.

Capital de trabajo	
2013	\$ 500,051.26
2014	\$ 623,316.38
2015	\$ 621,350.41
2016	\$ 655,165.75
2017	\$ 687,747.19

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se puede observar se presenta un aumento en el capital de trabajo, ya que derivado de haber seguido las políticas se presentaría una disminución en el pasivo circulante proveniente de la eliminación de las cuentas por pagar

21. SIMULACIÓN PROYECCIÓN FINANCIERA CON POLÍTICAS PROPUESTA

Para determinar el porcentaje de crecimiento en diversas cuentas se utilizó el método directo, utilizando como factor de proyección el promedio obtenido en los cambios porcentuales en los datos históricos; así mismo para poder proyectar el porcentaje de rendimiento pagadero de inversión se utilizó la tasa del 8.49% pronosticado por Banco de México.

Tabla 25 Indicadores para proyección financiera.

Indicadores para proyección	
Promedio de crecimiento en ventas	8.66%
Promedio de crecimiento en cuentas por cobrar	3.88%
Promedio crecimiento gastos de operación	6.98%
Promedio de crecimiento en proveedores	-9.79%
Promedio de crecimiento en otros gastos	9.53%
Promedio de crecimiento en materia prima	4.44%
Promedio de crecimiento en acreedores	21.34%
Tasa de rendimiento cete	8.49%
Promedio de crecimiento en deudores diversos	26.32%
Promedio de crecimiento en cuentas recuperadas	3.18%
Promedio de crecimiento en gastos de instalación	2.34%

Fuente: Elaboración propia (2018).

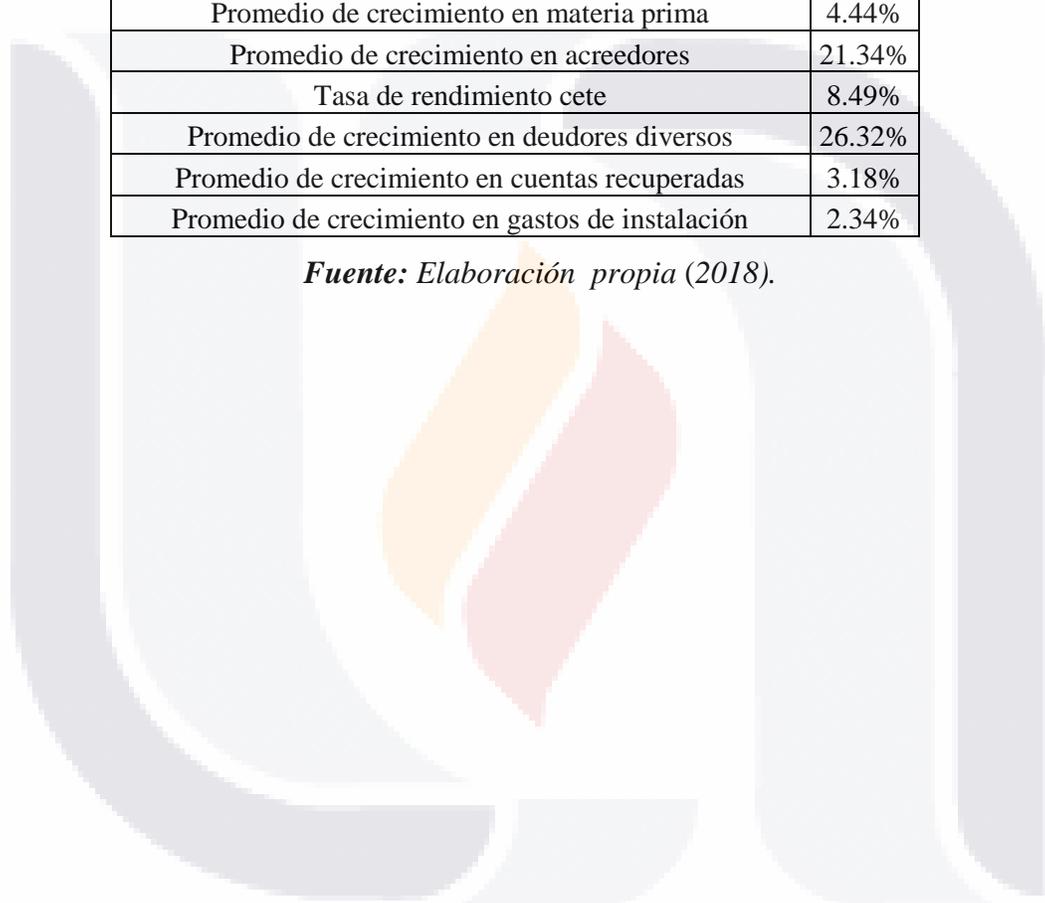


Tabla 26 Estado de resultados proyectado a 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por ventas	\$ 2,348,669.46	\$ 2,552,038.11	\$ 2,773,016.22	\$ 3,013,128.58	\$ 3,274,031.99
Compras materia prima	\$ 950,303.38	\$ 992,479.03	\$ 1,036,526.49	\$ 1,082,528.82	\$ 1,130,572.80
Mano de obra	\$ 558,000.00	\$ 558,000.00	\$ 558,000.00	\$ 558,000.00	\$ 558,000.00
<i>Costo de ventas</i>	\$ 1,508,303.38	\$ 1,550,479.03	\$ 1,594,526.49	\$ 1,640,528.82	\$ 1,688,572.80
Utilidad bruta	\$ 840,366.08	\$ 1,001,559.08	\$ 1,178,489.73	\$ 1,372,599.75	\$ 1,585,459.19
Gastos de operación	\$ 118,184.88	\$ 126,437.39	\$ 135,266.15	\$ 144,711.40	\$ 154,816.19
Utilidad de operación	\$ 722,181.20	\$ 875,121.69	\$ 1,043,223.58	\$ 1,227,888.35	\$ 1,430,643.00
Producto Financiero	\$ 10,296.55	\$ 16,256.11	\$ 20,076.54	\$ 24,201.28	\$ 28,731.31
Utilidad después de intereses	\$ 732,477.75	\$ 891,377.79	\$ 1,063,300.12	\$ 1,252,089.63	\$ 1,459,374.31
Otros gastos y otros productos	\$ 93,097.45	\$ 101,966.29	\$ 111,680.02	\$ 122,319.11	\$ 133,971.73
Utilidad antes de impuestos	\$ 639,380.31	\$ 789,411.50	\$ 951,620.10	\$ 1,129,770.52	\$ 1,325,402.59
Impuestos	\$ 1,135.08	\$ 1,168.95	\$ 1,432.33	\$ 1,725.25	\$ 2,046.97
Utilidad o pérdida neta	\$ 638,245.22	\$ 788,242.56	\$ 950,187.77	\$ 1,128,045.27	\$ 1,323,355.61

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 27 Balance general proyectado a 5 años.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO					
CIRCULANTE					
Efectivo	\$ 739,490.19	\$ 1,112,050.69	\$ 1,412,375.62	\$ 1,741,604.90	\$ 2,101,212.18
Inventario	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -
Deudores diversos	\$ 39,158.46	\$ 49,464.02	\$ 62,481.76	\$ 78,925.46	\$ 99,696.75
Cuentas por cobrar	\$ 242,361.14	\$ 251,773.12	\$ 261,550.61	\$ 271,707.81	\$ 282,259.46
Cuentas recuperadas	\$ 82,797.13	\$ 85,429.88	\$ 88,146.35	\$ 90,949.19	\$ 93,841.15
<i>Compra de cetes</i>	\$ 185,407.22	\$ 185,286.16	\$ 226,877.61	\$ 273,256.21	\$ 324,195.10
<i>Inversión en cetes</i>	\$ 185,407.22	\$ 185,286.16	\$ 226,877.61	\$ 273,256.21	\$ 324,195.10
<i>Fondo fijo de caja</i>	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
<u>Total circulante</u>	\$ 1,103,806.92	\$ 1,498,717.71	\$ 1,824,554.34	\$ 2,183,187.36	\$ 2,577,009.54
<i>Circulante neto</i>	\$ 1,023,182.23	\$ 1,386,109.18	\$ 1,693,236.77	\$ 2,034,733.46	\$ 2,411,640.89
FIJO					
Edificio	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00	\$ 1,966,362.00
Equipo de oficina	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00	\$ 150,174.00
Equipo de servicio	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00	\$ 79,412.00
Equipo de transporte	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00	\$ 244,928.00
Depreciación acumulada	-\$ 102,501.60	-\$ 119,585.20	-\$ 136,668.80	-\$ 153,752.40	-\$ 170,836.00
<u>Total fijo</u>	\$ 2,338,374.40	\$ 2,321,290.80	\$ 2,304,207.20	\$ 2,287,123.60	\$ 2,270,040.00
DIFERIDO					
Gastos de instalación	\$ 62,050.07	\$ 63,502.35	\$ 64,988.63	\$ 66,509.69	\$ 68,066.35

<i>Total diferido</i>	\$ 62,050.07	\$ 63,502.35	\$ 64,988.63	\$ 66,509.69	\$ 68,066.35
TOTAL ACTIVO	\$ 3,504,231.39	\$ 3,883,510.87	\$ 4,193,750.17	\$ 4,536,820.65	\$ 4,915,115.89
CIRCULANTE					
Proveedores	\$ 131,236.59	\$ 118,384.45	\$ 106,790.93	\$ 96,332.77	\$ 86,898.80
Acreedores diversos	\$ 38,199.62	\$ 46,350.64	\$ 56,240.92	\$ 68,241.59	\$ 82,802.96
Crédito (cuentas por pagar)					
<i>Total corto plazo</i>	\$ 169,436.21	\$ 164,735.08	\$ 163,031.85	\$ 164,574.36	\$ 169,701.75
LARGO PLAZO					
Acreedores diversos					
<i>Total largo plazo</i>					
TOTAL PASIVO	\$ 169,436.21	\$ 164,735.08	\$ 163,031.85	\$ 164,574.36	\$ 169,701.75
CAPITAL					
Patrimonio Personal	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00	\$ 2,292,288.00
Utilidades	\$ 404,261.95	\$ 638,245.22	\$ 788,242.56	\$ 950,187.77	\$ 1,129,770.52
Resultado del ejercicio	\$ 638,245.22	\$ 788,242.56	\$ 950,187.77	\$ 1,129,770.52	\$ 1,323,355.61
<i>Total capital</i>	\$ 3,334,795.17	\$ 3,718,775.78	\$ 4,030,718.33	\$ 4,372,246.29	\$ 4,745,414.14
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3,504,231.38	\$ 3,883,510.87	\$ 4,193,750.18	\$ 4,536,820.65	\$ 4,915,115.89

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 28 Razones financieras proyectadas a 5 años.

RAZONES	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez					
Corriente	6.04	8.41	10.39	12.36	14.21
Actividad					
ROT	0.67	0.66	0.66	0.66	0.67
GAO	0.31	0.34	0.38	0.41	0.44
Endeudamiento					
Índice endeudamiento	4.84%	4.24%	3.89%	3.63%	3.45%
Periodos					
Periodo de conversión del inventario	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Periodo de cobranza	49.84	47.57	45.40	43.33	41.35
Periodo de cuentas por pagar	31.32	27.49	24.11	21.14	18.53
Ciclo operativo	31.32	27.49	24.11	21.14	18.53
Ciclo financiero	18.52	20.08	21.29	22.19	22.83
Rentabilidad					
Margen de utilidad neta	27.17%	30.89%	34.27%	37.44%	40.42%
Margen de utilidad bruta	35.78%	39.25%	42.50%	45.55%	48.43%
Margen de utilidad operativa	30.75%	34.29%	37.62%	40.75%	43.70%
ROA	18.21%	20.30%	22.66%	24.86%	26.92%
ROE	27.84%	34.39%	41.45%	49.21%	57.73%

Fuente: Elaboración propia (2018).

21.1 Interpretación razones financieras proyectadas

En cuanto al índice de liquidez a través de los años se puede observar un incremento gradual y considerable, yendo del 6.04 al 14.21 esto debido al crecimiento en las cuentas por cobrar derivadas de las políticas instituidas para evitar la pérdida del cobro por falta de formalización, así como también financiamiento correcto mediante el adelanto del cliente derivado del correcto proceso de cotización de material para evitar incurrir en financiamiento innecesario, congresado a eso se disminuye la cuenta de proveedores, ya que al tener exacto el material a utilizar y el efectivo para conseguirlo no es necesario deberle siempre al proveedor por el material; del mismo modo se presenta un incremento en el efectivo proveniente del crecimiento en las ventas y de los rendimientos obtenidos por la inversión de un porcentaje de las utilidades en instrumentos a plazo.

El grado de apalancamiento operativo aumenta a través de los años debido al incremento en ventas y al incremento en la utilidad de operación, sin embargo sigue manteniéndose debajo de 1 lo cual quiere decir que por cada punto porcentual que incrementen las ventas se tendrá un incremento por debajo del 1% en la utilidad de operación.

Se puede observar una disminución paulatina en el índice de endeudamiento debido a la eliminación de financiamiento por parte del sector de informal, así como también la disminución que se presenta en la cuenta de proveedores.

En cuanto a los periodos de actividad se puede observar un periodo promedio de cobranza que se mantiene entre los 41 y 50 días, del mismo modo a través de los años se espera un periodo promedio de pago entre los 18 y 31 días, lo cual trae como resultado que el ciclo financiero de la empresa se encuentre aproximadamente entre los 18 y 22 días.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad tanto en márgenes de utilidad neta, bruta y operativa se puede observar un incremento esperado considerable debido al incremento que se espera como resultado del seguimiento y trabajo de las nuevas políticas establecidas. Del mismo modo se espera un incremento en el ROA y ROE debido a los incrementos esperados tanto en el activo como en la utilidad para la empresa.

Tabla 29 Flujo de efectivo pronosticado para los siguientes cinco años siguiendo las políticas establecidas.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2018-2022		
CONCEPTO	Incremento/Disminución	2018
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN		
Utilidad del ejercicio		\$ 638,245.22
Más:		
Gastos por depreciación (Virtual)	\$ 17,083.60	
Gastos por amortización (virtual)	-\$ 1,419.07	
Pérdida en venta de inversiones	\$ -	
Menos:		
Ganancia en venta de inversiones	\$ -	
Intereses ganados	-\$ 10,296.55	
Gastos por interés	\$ -	
MAS:		
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar	-\$ 19,770.21	
Aumento (disminución) cuentas por pagar	-\$ 7,529.79	
Aumento en acreedores diversos		
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE OPERACIÓN		-\$ 21,932.02
FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSION		
Entradas:		
Intereses cobrados	\$ 10,296.55	
Salidas:		
Pago en la compra de activos fijos		
Pago en la compra de inversiones		
FLUJO NETO DE INVERSION		\$ 10,296.55
FLUJOS DE FINANCIAMIENTO		
Entradas:		
Efectivo recibido por préstamos		
Salidas:		
Retiro de utilidades	-\$407,286.24	
FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO		-\$ 407,286.24
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$ 219,323.52
Más:		
<i>Saldo inicial</i>		\$ 520,166.67
<i>Igual saldo final en la cuenta</i>		\$ 739,490.19

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2018-2022		
CONCEPTO	Incremento/Disminución	2019
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN		
Utilidad del ejercicio		\$ 788,242.56
Más:		
Gastos por depreciación (Virtual)	\$ 17,083.60	
Gastos por amortización (virtual)	-\$ 1,452.28	
Pérdida en venta de inversiones	\$ -	
Menos:		
Ganancia en venta de inversiones	\$ -	
Intereses ganados	\$ 16,256.11	
Gastos por interés	\$ -	
MAS:		
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar	-\$ 22,350.30	
Aumento (disminución) cuentas por pagar	-\$ 4,701.12	
Aumento en acreedores diversos		
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE OPERACIÓN		\$ 4,836.00
FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSION		
Entradas:		
Intereses cobrados	-\$ 16,256.11	
Salidas:		
Pago en la compra de activos fijos		
Pago en la compra de inversiones		
FLUJO NETO DE INVERSION		-\$ 16,256.11
FLUJOS DE FINANCIAMIENTO		
Entradas:		
Efectivo recibido por préstamos		
Salidas:		
Retiro de utilidades	-\$404,261.95	
FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO		-\$ 404,261.95
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$ 372,560.50
Más:		
<i>Saldo inicial</i>		\$ 739,490.19
<i>Igual saldo final en la cuenta</i>		\$ 1,112,050.69

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2018-2022		
CONCEPTO	Incremento/Disminución	2020
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN		
Utilidad del ejercicio		\$ 950,187.77
Más:		
Gastos por depreciación (Virtual)	\$ 17,083.60	
Gastos por amortización (virtual)	-\$ 1,486.27	
Pérdida en venta de inversiones	\$ -	
Menos:		
Ganancia en venta de inversiones	\$ -	
Intereses ganados	\$ 28,731.31	
Gastos por interés	\$ -	
MAS:		
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar	-\$ 25,511.70	
Aumento (disminución) cuentas por pagar	-\$ 1,703.24	
Aumento en acreedores diversos		
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE OPERACIÓN		\$ 17,113.70
FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSION		
Entradas:		
Intereses cobrados	-\$ 28,731.31	
Salidas:		
Pago en la compra de activos fijos		
Pago en la compra de inversiones		
FLUJO NETO DE INVERSION		-\$ 28,731.31
FLUJOS DE FINANCIAMIENTO		
Entradas:		
Efectivo recibido por préstamos		
Salidas:		
Retiro de utilidades	-\$638,245.22	
FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO		-\$ 638,245.22
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$ 300,324.93
Más:		
<i>Saldo inicial</i>		\$ 1,112,050.69
<i>Igual saldo final en la cuenta</i>		\$ 1,412,375.62

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2018-2022		
CONCEPTO	Incremento/Disminución	2021
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN		
Utilidad del ejercicio		\$ 1,129,770.52
Más:		
Gastos por depreciación (Virtual)	\$ 17,083.60	
Gastos por amortización (virtual)	-\$ 1,521.06	
Pérdida en venta de inversiones	\$ -	
Menos:		
Ganancia en venta de inversiones	\$ -	
Intereses ganados	\$ -	
Gastos por interés	\$ -	
MAS:		
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar	-\$ 29,403.74	
Aumento (disminución) cuentas por pagar	\$ 1,542.51	
Aumento en acreedores diversos		
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE OPERACIÓN		-\$ 12,298.69
FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSION		
Entradas:		
Intereses cobrados	\$ -	
Salidas:		
Pago en la compra de activos fijos		
Pago en la compra de inversiones		
FLUJO NETO DE INVERSION		\$ -
FLUJOS DE FINANCIAMIENTO		
Entradas:		
Efectivo recibido por préstamos		
Salidas:		
Retiro de utilidades	-\$788,242.56	
FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO		-\$ 788,242.56
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$ 329,229.28
Más:		
<i>Saldo inicial</i>		\$ 1,412,375.62
<i>Igual saldo final en la cuenta</i>		\$ 1,741,604.90

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2018-2022		
CONCEPTO	Incremento/Disminución	2022
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN		
Utilidad del ejercicio		\$ 1,323,355.61
Más:		
Gastos por depreciación (Virtual)	\$ 17,083.60	
Gastos por amortización (virtual)	-\$ 1,556.66	
Pérdida en venta de inversiones	\$ -	
Menos:		
Ganancia en venta de inversiones	\$ -	
Intereses ganados	\$ -	
Gastos por interés	\$ -	
MAS:		
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar	-\$ 34,214.90	
Aumento (disminución) cuentas por pagar	\$ 5,127.39	
Aumento en acreedores diversos		
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE OPERACIÓN		-\$ 13,560.57
FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSION		
Entradas:		
Intereses cobrados	\$ -	
Salidas:		
Pago en la compra de activos fijos		
Pago en la compra de inversiones		
FLUJO NETO DE INVERSION		\$ -
FLUJOS DE FINANCIAMIENTO		
Entradas:		
Efectivo recibido por préstamos		
Salidas:		
Retiro de utilidades	-\$950,187.77	
FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO		-\$ 950,187.77
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$ 359,607.28
Más:		
<i>Saldo inicial</i>		\$ 1,741,604.90
<i>Igual saldo final en la cuenta</i>		\$ 2,101,212.18

Fuente: Elaboración propia (2018).

21.2 Valuación por el método del valor presente neto

En el flujo de efectivo anteriormente mencionado se puede observar el comportamiento a futuro de los flujos anuales esperados, los cuales resultan positivos implementando las políticas de capital de trabajo propuestas, congregado a esto se utilizó el indicador valor presente neto con la tasa de interés del 18% correspondiente al sector de la construcción y vivienda en México, dando como resultado \$4,101,719.14 por lo cual la expectativa es que es factible el uso de las políticas de capital de trabajo propuestas en esta empresa.

Tabla 30 Tasa de interés sector de la construcción y valor presente neto.

Tasa de interés sector de la construcción	18%
Valor presente neto	\$4,101,719.14

Fuente: Elaboración propia (2018).



EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Se han alcanzado los objetivos propuestos en esta intervención, es decir, se ha participado directamente en la empresa no sólo conociéndola como la unidad de estudio, sino también se han identificado los sesgos comportamentales que llevan a la toma de decisiones dentro de esta empresa, particularmente en los rubros que integran el capital de trabajo.

Fue posible trabajar en el tema planteado ya que se logró recopilar la información contable necesaria para poder abordar y desarrollar el análisis financiero pertinente para conocer el objeto de estudio, sin embargo este punto dentro de la intervención se llevó más tiempo del planeado, ya que al trabajar con una Pyme no se llevan registros meramente estrictos de ingresos y egresos, por lo cual se realizan de manera informal dando como consecuencia que gran parte de estos se encuentren en desorden e incluso algunos extraviados.

Como se ha mencionado con antelación llegaron a existir ocasiones en que se acordó el pago de palabra o comprometiéndose mediante algún acuerdo firmado de manera informal, lo cual trajo como resultado que en ciertas ocasiones esa deuda no pudiera ser recuperada, sin embargo la empresa contaba con varios de los registros que se encontraban extraviados, parcialmente maltratados, olvidados, e incluso el propietario de la empresa recordaba algunos de ellos, no obstante con estos registros se pudo hacer la simulación para hacer la comparativa y la reflexión de la importancia de establecer alguna clase de política que guíe a la formalización de la venta y por ende a su proceso de cobro.

Se evaluaron decisiones y acciones resultantes de la heurística inconsciente aplicadas a los componentes del capital de trabajo formalizando y adaptando aquellas que han servido como pauta para conservar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

La valuación de la proyección financiera construida a partir de los datos históricos congregada a los resultados obtenidos en la simulación de los indicadores financieros con el uso de políticas marcan una expectativa positiva en el establecimiento de las políticas funcionales y adecuadas para la administración y optimización del capital de trabajo operativo en la empresa.

Se recomienda a la empresa comenzar con la digitalización de ingresos y egresos con la finalidad de facilitar en un futuro un mejor manejo de la información, adicionalmente formalizar el formato de venta y cobro no sólo para evitar cuentas incobrables, sino también para llevar un mayor control en el orden de los trabajos a atender.

CONCLUSIONES

El establecimiento de políticas es fundamental en cualquier tipo de empresa pues estas son las guías que marcan el camino en la correcta gestión y administración de la misma sin importar el tamaño, sector u ocupación que esta tenga.

En ocasiones se suele decir que una empresa no tiene políticas establecidas, sin embargo la mayor parte de estas ya ha delimitado de una manera informal e inconsciente sus políticas derivadas de la experiencia en el desarrollo del negocio, por lo cual se puede decir que se han instaurado mediante la heurística, el punto a destacar es que no se encuentran bien definidas o enfocadas en el cumplimiento real de los objetivos.

En toda empresa el capital de trabajo es la base para el desarrollo de la organización, es decir la gestión y administración de los rubros que integran este capital tanto de manera conjunta como individual juegan un papel fundamental en la subsistencia de cualquier empresa, he de ahí la importancia de establecer las políticas adecuadas para optimizar el uso de este recurso de la manera más eficiente posible.

Esta empresa presenta un número considerable de ventas y su esquema de cobro permite financiar la materia prima con capital ajeno, congregado a esto el largo tiempo trabajando con el mismo proveedor le permite el uso de crédito comercial, por lo cual la empresa en los datos históricos presenta liquidez a pesar de en ocasiones requerir solicitar financiamiento al sector informal para cubrir alguna de sus operaciones, provocando así el tener que cumplir con sus obligaciones en el cobro de intereses, reduciendo la utilidad esperada en el ejercicio; el requerir financiar alguna operación se debe a una mala cotización proveniente de la ilusión del control provocada por la experiencia en el medio, congregado a esto se mantienen tanto un exceso de confianza como de optimismo en la demanda del mercado y la calidad en los trabajos para generar ventas, así como también en la capacidad para recuperar las mismas.

Tomando en cuenta el esquema de venta y cobro que ya lograba resultar funcional en la empresa más no del todo óptimo y añadiendo las políticas que propuestas en los diferentes rubros, es notorio el índice de liquidez que se puede presentar en la empresa a través de los años, es decir la empresa ha contado con dinero adicional y tomando como punto de partida el uso de las políticas será posible alcanzar un nivel de efectivo aún mayor, por lo cual se propone invertir una cantidad porcentual, en este caso a solicitud del empresario únicamente el 30% sobre utilidades en inversiones libres de riesgo, lo cual no compromete el nivel de liquidez, utilizando así el dinero adicional para acrecentar las utilidades trayendo como consecuencia un incremento en la rentabilidad.

Derivado del exceso de confianza en la generación de ventas para hacer frente a las obligaciones no se prestaba especial atención al fondo de maniobra fijo necesario para

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

poder cubrir con la operación, es decir conforme iban saliendo los trabajos se iban pagando las obligaciones y en muchas ocasiones se terminaba acudiendo al sector informal para financiar algunas operaciones, por ello se identificó cual era la necesidad de efectivo necesaria para poder cubrir con la operación mensual, es decir, se ha acordado recaudar el nivel de operación en efectivo para poder utilizarlo en las operaciones del mes siguiente y no comprometer las ventas con la operación.

En el caso particular de esta empresa no está permitido guardar inventarios ya que estos no sólo dificultan la manipulación de la materia prima en el trabajo, sino que también incurren en costos innecesarios para la empresa, ya que no siempre se solicita la misma clase de material y en este sector es preferible mantener el dinero líquido a tenerlo detenido como inventario.

En conclusión un establecimiento de políticas como medidas de control en cada uno de los rubros que integran el capital de trabajo trae como consecuencia una mejor control, administración y optimización del mismo el cual no sólo se verá reflejado en los indicadores de liquidez o actividad, sino también en los de rentabilidad, es decir como ya se ha mencionado con antelación el correcto manejo y seguimiento de las políticas establecidas permiten identificar problemáticas o puntos débiles, así como también puntos a mejorar, dicho de otro modo la el planteamiento, evaluación, retroalimentación e incluso replanteamiento de las políticas de capital de trabajo es fundamental para garantizar la rentabilidad tal como fue el caso de esta empresa; con respecto a eso hay que tomar en cuenta que factores externos como aquellos que estudian las finanzas comportamentales también son necesarios examinarlos antes de tomar alguna decisión.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Morales , Y. G. (2004). *Capital de trabajo proforma: ¿Es útil para evitar la quiebra en las Mpymes? (Caso Práctico)*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags.
- Álvarez, S. (26 de 04 de 2018). *EXPANSIONENALIANZACONCNN*. Obtenido de <https://expansion.mx/dinero/2018/04/25/tus-ahorros-e-inversiones-tambien-pagan-impuestos>
- Arcos Mora, M. A., & Benavides Franco, J. (2008). Efecto del ciclo de efectivo sobre la rentabilidad de las firmas colombianas. *Especial de finanzas*, 167-182.
- Baker, H., & Nofsinger, J. (2010). *Behavioral finance, Investors, Corporations and markets*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Banco de México. (11 de 11 de 2018). *Banco de México*. Obtenido de Banco de México: <http://www.banxico.org.mx/Indicadores/consulta/Instrumentos.action>
- Banco de México. (12 de 11 de 2018). *BANXICO*. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/mercados/d/%7B0DE0044F-662D-09D2-C8B3-4F1A8E43655F%7D.pdf>
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F: Cengage Learning.
- Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGrawHill.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas*. Edo. de México: Pearson.
- Bodie, Z., Merton, R., McArthur, J., & McArthur, N. (2003). *Finanzas* .
- Bustos Pienda, V. (16 de 03 de 2019). *CEFA*. Obtenido de <http://www.cefa.com.mx/articulos/di40p48.html>
- Castillo Padron, Y., & Camejo Monastaerio, O. M. (2007). La administraciòn del capital de trabajo: Un reto empresarial. Argentina, Misiones, Argentina.
- Chavez Nobre, F., Elias Espers, V. R., Sousa, A. J., Calil, J. F., Stradiotto Siqueira, E., & Nepomuceno Nobre, L. (2016). Estructura de capital: Relevamiento de la literatura y desarrollo reciente en el àrea. *INVENIO*, 31-46.
- CONDUSEF. (13 de 05 de 2018). *Comision Nacional para la Defensa de Usuarios de Servicios Financieros*. Obtenido de Comision Nacional para la Defensa de Usuarios de Servicios

Financieros: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>

- Corona, L. (04 de 12 de 2017). *EXPANSIONENALIANZACONCNN*. Obtenido de <https://expansion.mx/economia/2017/12/04/los-sectores-de-construccion-y-vivienda-tendran-un-2018-sin-sobresaltos>
- De Matías Batalla, D. (12 de Octubre de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/321582>
- Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian Firms? *Journal of Business Finance & Accounting* , 573-586.
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). *Finanzas Corporativas*. México: Thomson.
- Emprendepyme.net. (2016). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas.html>
- Fernández León, M., Ladrón de Guevara Cortés, R., & Madrid Paredones, M. (2017). Las finanzas conductuales en la toma de decisiones. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia* , 127-143.
- García Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI* , 30-39.
- Genoni, G., & Zurita L, S. (s.f.). Capital de trabajo, gestión de tesorería y valuación de empresas. *Estudios de Administración* , 39-51.
- Gestiopolis. (25 de 11 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/formula-del-punto-de-equilibrio-y-ejemplo/>
- Gitman, L., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Guzmán Acuña, A. L. (2017). "*Propuesta de mejora en el capital de trabajo e inventarios, en una empresa de servicios en Aguascalientes*" (*Trabajo práctico*). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags.
- Hernández Ramírez, M. (2009). FINANZAS CONDUCTUALES: un enfoque para latinoamérica. *TEC EMPRESARIAL* , 8-16.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGrawHill.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (13 de 05 de 2016). *Diagnostico 2016 del Fondo Nacional del Emprendedor*. Obtenido de Diagnostico 2016 del Fondo Nacional del Emprendedor: https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico_FNE-2016.pdf

- J.H.v.H, d. (2006). Determining the optimal capital structure: a practical contemporary approach. *Meditari Accountancy Research*, 1-16.
- Jaramillo Aguirre, S. (2016). Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la industria de distribución de químicos en Colombia. *Finanzas y Política Económica*, 327-347.
- Keown, A. J., Martin, J. D., Petty, J. W., & Scott, D. F. (2008). *Foundations of Finance*. United States: Pearson.
- Montero, J. (13 de 09 de 2017). *youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=2WCn6jSVx-A>
- Moreno Fernández, J. A., & Rivas Merino, S. (1997). *Administración Financiera del Capital de trabajo*. México DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC.
- Nacional Financiera Banco de Desarrollo. (2004). Fundamentos de negocio Finanzas > La situación financiera de tu empresa: cómo diagnosticarla (Análisis financiero) > Otros métodos de análisis financiero. *NAFINSA*, 1-4.
- Newell, R. (12 de 11 de 2015). *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Obtenido de Instituto Mexicano para la Competitividad: https://imco.org.mx/articulo_es/capital-de-trabajo-y-pymes/
- Nogueira Rivera, D., Medina Leon, A., Hernandez Nariño, A., Comas Rodriguez, R., & Medina Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la. *Ingeniería Industrial*, 106-115.
- Portal Boza, M., Feito Madrigal, D., & Bernal Escoto, B. E. (2016). Evaluación de la gestión económica financiera en microempresas mexicanas. *FIR-FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 20-31.
- Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Marketing y finanzas*. Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- Rodríguez García, V., & Villar López, L. (2009). El debate sobre la estructura de capital. Consideraciones para Cuba. *Economía y desarrollo*, 115-137.
- Rodríguez Váldez, J., & Albear Daumy, R. (s.f.). Aplicación del método del Método del punto de equilibrio para determinar el nivel de eficiencia de una base de transportes por camiones. *Centro e investigación y desarrollo del transporte*, 17-19.
- Şamiloğlu, F., & Akgün, A. (2016). The Relationship between Working Capital Management and Profitability: Evidence from Turkey. *Business and Economics Research Journal*, 1-14.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1994). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Edo de México: McGrawHill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2003). *Preparación y Evaluación de proyectos*. México: McGrawHill.

Sathyamoorthi, C., & Wally-Dima, L. (2008). Working Capital Management: The case of listed Retail Domestic Companies in Botswana. *ICFAI Journal of Management Research*, 7-24.

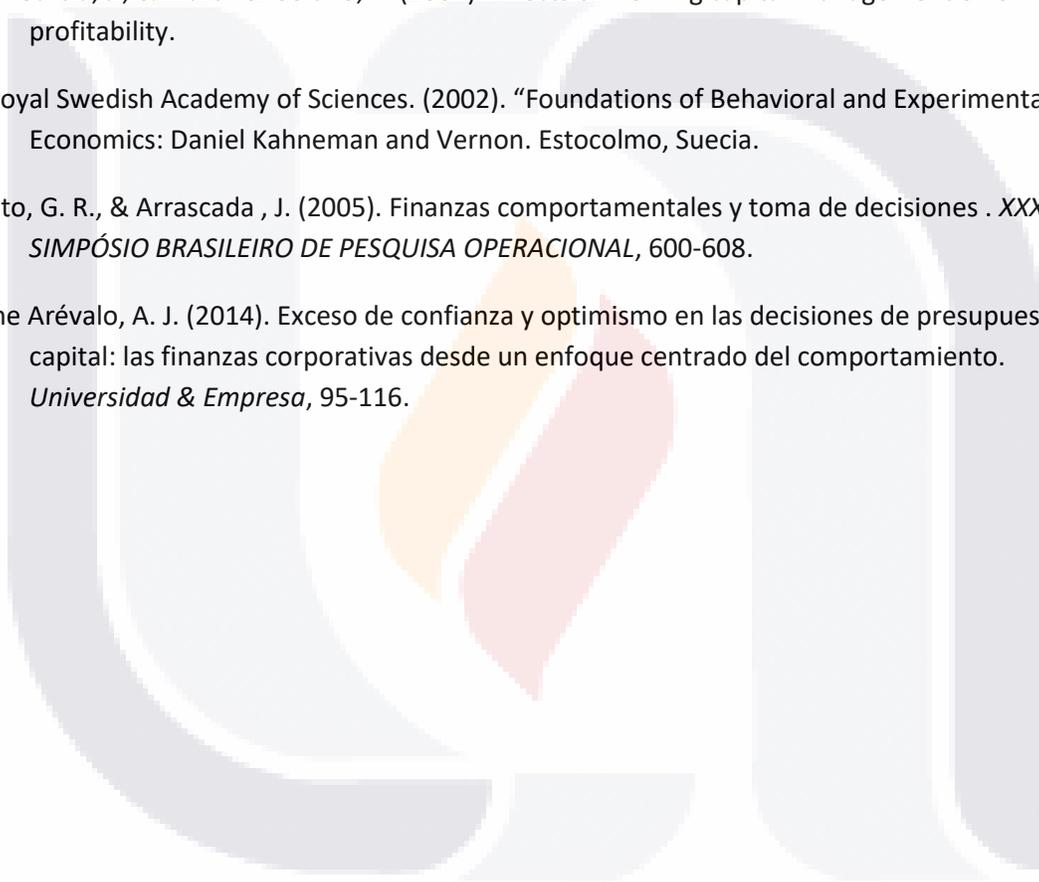
Shefrin, H. (2007). *Behavioral Corporate Finance*. New York: McGrawHill.

Teruel Garcia, J., & Martinez Solano, P. (2007). Effects of working capital management on SME profitability.

The Royal Swedish Academy of Sciences. (2002). "Foundations of Behavioral and Experimental Economics: Daniel Kahneman and Vernon. Estocolmo, Suecia.

Trovato, G. R., & Arrascada, J. (2005). Finanzas comportamentales y toma de decisiones . XXXVII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 600-608.

Useche Arévalo, A. J. (2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado del comportamiento. *Universidad & Empresa*, 95-116.



ANEXOS

Anexo A Entrevista a profundidad con el empresario

Entrevistador: Entonces a ver señor, platíqueme ¿cómo es que lleva el negocio?

Entrevistado: Mira Fer, yo tengo mi manera de trabajar suelo apuntar todo lo que gasto y todos los trabajos que van surgiendo en una libreta, ahorita no me la traje, la dejé en la otra camioneta, ya ves que por el tipo de trabajo utilizo más la blanca que la lámina soporta más el peso de los materiales, pero mañana por favor recuérdame para que no se me olvide y podamos empezar a ver las cosas, si no vamos a seguir igual; este es mi trabajo y me gusta, anteriormente efectivamente trabajaba para alguien, pero ya hace muchos años de eso, aprendí el negocio y bueno o malo con altas y bajas aquí seguimos, echándole ganas, como tú sabes pues uno se llega a equivocar en ocasiones, a uno nadie le enseña a ser dueño de un negocio o a dirigir gente, sin embargo aquí seguimos y ya estamos más allá que pa ca, como lo he dicho siempre uno va viendo ahí como moverle a las cosas para que vayan saliendo y en ocasiones uno tiene que hacerse también a la idea de que se equivocó y ese no era el modo de hacer las cosas.

Entrevistador: Ah claro señor, entiendo a lo que se refiere, si me hubiera gustado ver la libreta el día de hoy para irme dando una idea, ya ve que como le comenté la otra vez de esos registros que usted hace vamos a partir para poder realizar el análisis que usted me comentó, partiendo de una contabilidad, mañana sin falta le recuerdo. Y ahorita que me comenta eso de hacerse a la idea de que no eran el modo de hacer las cosas, me podría explicar por lo menos a grandes rasgos ¿cómo es que hace para hacer las cosas?

Entrevistado: Si, mañana le marcamos a mi contadora, a ver si nos puede hacer un espacio el viernes para ir con ella y que la conozcas, para que ya te ponga de acuerdo con ella para que hagan eso de la contabilidad y puedas hacer lo demás. Pues mira, ahorita ya tengo mis clientes, tanto chicos y grandes y voy dando prioridad al trabajo dependiendo de que se tenga que hacer, pero en mi manera de trabajar procuro no dejar de trabajarle a nadie, ya ves que hoy te pedí que llegaras más tarde porque inesperadamente salió ese trabajo de la mañana, afortunadamente ya quedó.

Entrevistador: Precisamente eso me llamó la atención, vi que lo buscaron y dieron con usted si ningún problema, y hasta donde yo he visto no maneja una publicidad en específico.

Entrevistado: Ah no, pues ya son muchos años y la gente ya me conoce en este medio, como trabajo para clientes y empresas muy grandes económicamente hablando pues me llegan en realidad muchos trabajos por recomendación, que les pasan mi contacto o la dirección de mi taller y entonces la gente ya me busca según lo que necesite.

Entrevistador: Y me comentaba que entonces trata de tomar todos los trabajos que llegan, pero que clase de prioridad da a ellos, si por decir ya tiene dos encargos y llegan otros dos ¿Cómo hace para escoger con cuál empezar?

Entrevistado: Mira, todo es dependiendo, yo manejo mis precios, en realidad todos los trabajos si no son idénticos son muy similares, para que me entiendas, los encargos sobre pedido específico casi no se dan, la mayoría de las cocinas, patios, baños, etc. ya guardan una medida estándar, por lo tanto no es difícil acomodarse para sacar los trabajos, hay ocasiones en que alguno de mis trabajadores me ayuda, ammm ¿Cómo te explico? O sea mira, yo prefiero trabajar para clientes grandes, trabajo con arquitectos e ingenieros que me contratan cuando construyen residenciales, esos son los trabajos a los que yo prefiero darles prioridad. Cuando son trabajos chicos aunque yo esté realizando un trabajo grande también los atiendo, yo manejo mis precios y si les agrada entonces si procede el trabajo, porque todo trabajo que yo realizo es trabajo con calidad, en eso está respaldado mi trabajo, por eso es que los arquitectos me siguen buscando para que les ayude con esa parte del trabajo, hasta me han recomendado para hacer trabajos en las iglesias de pueblos aquí cercas. Entonces si al cliente le agrada el precio que se maneja busco como poder sacarlo, ya sea que deje algunos trabajadores en uno de los trabajos grandes y me lance yo para hacer el trabajo o al revés que hable con el cliente y le diga que va a ir uno de los muchachos a instalarlo.

Entrevistador: ¿Y cómo le hace para establecer el precio de la venta?

Entrevistado: Mira, yo trato de cobrar un 50%, si por decir va a salir en total el material de un trabajo en \$10,000 entonces yo por ese trabajo cobro \$20,000, trato de ganarle la mitad.

Entrevistador: ¿Y se lo pagan todo al momento?

Entrevistado: No, se cobra un 50% de adelanto y el restante se da al termino del trabajo.

Entrevistador: ¿Y por qué un 50%? ¿Por qué no más o menos?

Entrevistado: Pues ahora si que por la experiencia de que así se suele manejar en este tipo de negocios, hay personas que si dan más, incluso que te liquidan la obra desde al momento, lo más que uno puede llegar a exigir es el 60% y eso te lo digo por experiencia.

Entrevistador: Ah ok, gracias, ya voy entiendo mejor como es que se maneja, si tenía una idea pero ahorita después de esto me dejó más claro todo, oiga, y entonces ahorita

mencionó que si el cliente está de acuerdo con el precio procede, pero entonces, si no están de acuerdo ¿no toma el trabajo?

Entrevistado: Así es Fer, hace años pues si aceptaba uno que otro regateo, pero hoy no, no, no, como te dije, en este sector ya me conocen y mi trabajo me respalda, entonces aunque me llegan a decir que tal o cual lo deja más barato, pues adelante, pueden irse con él, a ver si les deja un trabajo bien hecho

Entrevistador: Entonces guarda una cierta preferencia por cierta clase de clientes y prefiere evitar algunos por lo que estoy entendiendo.

Entrevistado: Honestamente sí, como te dije, prefiero trabajarle a clientes grandes que chicos porque para empezar sueltan la lana para el trabajo y ya tú te organizas, sólo se tiene que comprobarles con facturas o notas según lo requieran el gasto que se realizó, aunque también hay unos con lo que procuro ya no trabajar, son gente con dinero, por eso andan construyendo esos residenciales, pero en muchas ocasiones creen que por eso tienen el derecho de estarle hablando a uno como si fuera cualquier cosa o sin respeto, entonces cuando se dan situaciones así prefiero terminar el trabajo, y aunque me vuelvan a hablar ya les digo que estoy ocupado, que no puedo u otra cosa. Y bueno esos clientes chicos a veces no me gusta atenderlos, porque en muchas ocasiones no entienden que se tiene que dar un anticipo, no ahí por mi ganancia, sino por el material que se necesita para trabajar, además ha pasado muchas veces que hay gente que digamos cuando ya llevas un 80% del trabajo te dice que se le hace caro que mejor siempre no y ni modo que les quites el trabajo que ya se ha realizado o también te llegan a decir que les termines el trabajo que en dos, tres, cuatro o hasta seis meses te pagan la parte faltante y la mayoría de las veces accedo y en la libreta que digo firmamos que me van a pagar, sin embargo se llega la fecha y no pagan, lo de menos como me ha dicho mucha gente es proceder a una parte legal, pero a uno no se le educó así, lo peor es que muchas veces me vuelven a buscar para otro trabajo, entonces sencillamente lo que hago es decirles que ahorita tengo mucho trabajo así no traiga nada, prefiero descartar a esa clase de clientes, ahora, también existen otra clase de clientes, que digamos no se les cobra igual, digamos con ellos es favor con favor o trabajo por trabajo mejor dicho.

Entrevistador: Y cuando llega algún nuevo cliente o ya es uno que si es formal y que solicita un trabajo ¿le solicita el material es específico a trabajar o usted solo maneja cierto tipos de materiales?

Entrevistado: Mira todo depende del trabajo, yo ya manejo mi muestrario, en general todos los que nos dedicamos a hacer estos trabajos manejamos el mismo, ya que son los materiales más comunes y de mayor accesibilidad y adaptabilidad al trabajo, depende que trabajo se quiere se le ofrece el material, aunque de entrada la mayoría de las veces basta con ver al cliente para saber que material es el que va a escoger, casi que lo trae implícito

en él. Hay ocasiones que si son contadas donde el cliente sabe más o busca un material en especial, entonces dependiendo del tamaño del trabajo se le puede conseguir ya sea buscándolo aquí en las casas de materiales o con algún otro empresario que se dedique a esto, o incluso ir a Zacatecas o Querétaro por ese material, pero esos trabajos a veces no los tomo, antes si, lo que me pidieran conseguía, pero ya ahorita como están las cosas ya no vale tanto la pena estar yendo fuera del estado por material, las ganancias extras que pudieras obtener a veces ya no cubren ni la gasolina ni el tiempo que usaste para conseguir el material, por eso prefiero los trabajos que requieren material que se puede conseguir fácilmente aquí, si no lo tiene uno ya sabes que más adelante el otro lo va a tener.

Entrevistador: Oiga y ahorita que habla de los materiales, en el taller casi no he visto, creo vi un poco mármol y ya, entiendo que hay cosas que trabajan en el taller y se las llevan al lugar donde se está instalando y ahí ya se termina y se queda el trabajo, pero ¿a poco nunca le queda material para nuevos trabajos? ¿o no busca tener material guardado para los trabajos que puedan ir surgiendo?

Entrevistado: Casi siempre lo tiro

Entrevistador: ¿Cómo que lo tira? ¿Le pasa algo que deja de servir o bueno por qué toma esa decisión de tirarlo?

Entrevistado: Si, es que mira, el material se vende por loza, y mide tantos centímetros, pero hay que cortar la loza para realizar los trabajos, entonces muchas veces queda lo que yo le llamo desperdicio, un tamaño que ya no sirve para trabajar, ya solo hace estorbo o basura, salvo que alguien la utilizara para hacer figuritas o para detener cosas o algo así, de ahí en fuera ya no sirve.

Entrevistador: ¿Y no hay alguien se dedique a comprar ese desperdicio?

Entrevistado: Pues que yo sepa no, por eso siempre se tira.

Entrevistador: ¿Y no conviene a lo mejor guardar algo de eso para nuevos trabajos que vengan?

Entrevistado: A mi gusto no, como te digo ya por el tamaño ya no sirven de mucho, además yo prefiero trabajar con todo nuevo en cada trabajo, desde pegamentos hasta cintas.

Entrevistador: ¿Entonces en cada trabajo hace el gasto desde los materiales más básicos para trabajar hasta lo más complejo como las losas?

Entrevistado: Bueno, en ocasiones pueden sobrar cosas como pegamento, las cuales si se guardan para seguir trabajando, pero las losas, esas, si no deben quedar.

Entrevistador: ¿A qué se refiere con eso? Ya entendí lo de los pedazos de losa, como quien dice se vuelve una merma resultante del trabajo, pero si llega a sobrar una losa completa ¿no se regresa al taller para utilizarla posteriormente?

Entrevistado: No, no me gusta tener material en el taller, siento que me estorba para trabajar, me gusta tener lo menos posible ahí, por eso si sobra alguna losa voy con el mismo proveedor que me la vendió y se la revendo o incluso con otros proveedores.

Entrevistador: Y por ya tener tiempo en el sector y conocerlo ¿le aceptan de vuelta el material y le regresan su dinero?

Entrevistado: No, por lo regular me lo compran a un precio más barato del que yo pagué por él, sin embargo no me importa mucho perderle ahí, porque yo ya gané en el trabajo que hice.

Entrevistador: Oiga y sus empleados ¿siempre son los mismos?

Entrevistado: Si, como has visto somos 5 trabajándole ahí, dos son mis sobrinos y los otros con el tiempo pues llegaron, son buenos trabajadores, hacen bien las cosas, uno es el que se encarga un poco más de las cosas, el que si no estoy yo se hace cargo e incluso lo mando a sacar trabajos y clientes, dependiendo el trabajo si he llegado a contratar más gente, pero por lo regular con nosotros 5 basta, incluso hay ocasiones en que les llega a salir otra chamba a ellos y no hay problema que falten, claro que depende del trabajo que se esté realizando.

Entrevistador: Ah con razón he visto que se llevan tanto, oiga y me surgió la duda ahorita, hace rato me comentó que digamos cuando son trabajos grandes basta con el dinero que los clientes que le dan para que usted se organice y pueda ir trabajando, pero para otros tipos de trabajos ¿no ha requerido financiamiento? Digo no precisamente realizar los trabajos que le encargan, sino para otras actividades o mantenimiento del negocio.

Entrevistado: Mira, la verdad a mí no me gusta pedir, no me gusta estarle debiendo a nadie, soy de la idea de que si tengo un negocio este debe dar para sostenerse, sin embargo no te voy a mentir si ha habido ocasiones en las cuales ha sido necesario, a veces al banco, a veces a otras personas, pero siempre se ha pagado cuando se ha dicho, a nadie le debo, poco o mucho lo mío es porque lo he trabajado.

Entrevistador: Si claro, entiendo esa parte, se ha ido ganando las cosas, oiga y halando de eso, ya me comentó que sus sobrinos trabajan en la empresa, pero digamos sus hijos Adan y Pepe y su esposa, ¿a ellos no les interesa el negocio? ¿o a usted no le gusta que ellos tengan que ver con el negocio?

Entrevistado: Ah de vez en cuando ayudan si se los pido, y me gustaría que ellos estuvieran interesados en el negocio, pero yo ya cumplí con ellos, ya les di sus profesiones

las cuales los dos la ejercen y a eso se dedican, gracias a este negocio pudieron estudiar, si ellos quieren aprenderlo y en algún momento dedicarse a él por mi estaría excelente, pero sus intereses por ahora son otros y en realidad no suelen opinar sobre el negocio, en cuanto a mi esposa hace unos años estuvo ayudándome en algunas cuestiones del mismo, pero después se dedicó más a las casa y otras cosas, pero si ella quiere ayudarme en algo su ayuda y opiniones siempre son bienvenidas.

Entrevistador: Bueno muchas gracias señor me ha ayudado bastante, por hoy podemos detenernos aquí, todavía hay trabajo pendiente y ya lo entretuve mucho, como le comenté en este tiempo que nos quedan vamos a ir sacando y viendo más cosas.

Entrevistado: No, no, gracias a ti Fer, lo que necesites para hacer esto lo vamos viendo, que se vaya armando, al rato le llamo a la contadora para que la veamos y te explique el viernes ya ves que de eso yo ni se, nada más llevo todo en la libreta y le voy llevando las cosas a ella, ya tú te pones de acuerdo bien con ella para que hagas eso de que irlo viendo por periodos, me interesa bastante, ya para que quede bien eso y poderme irme basando, que dices que se puede proyectar para darse una idea de que resultados se pueden tener ¿no?

Entrevistador: Así es señor, le echamos ganas para que eso vaya quedando.

Anexo B Entrevista a profundidad hijo 1

Entrevistador: Oye pues pláticame como ves tú el negocio de tu papá.

Entrevistado: Pues supongo no está tan mal, por algo con problemas y todo ha logrado subsistir y de ahí ha dado para mantenernos a lo largo de mucho tiempo.

Entrevistador: ¿Colaboras tú en el manejo del negocio?

Entrevistado: Muy pocas veces, digo si mi papá me llega a pedir ayuda para algo ahí siempre estoy para apoyarlo, pero son cosas esporádicas, no participo mucho en las cuestiones administrativas o esas cosas.

Entrevistador: Y ¿cómo ves tú el manejo que tú papá realiza del negocio?

Entrevistado: Pues yo creo que mi papá llega a ser algo arrogante en su persona y sobre optimista con su negocio, creo que no prevé algunas cosas que después lo hacen tener que pasar algunos problemas.

Entrevistador: ¿Podrías ejemplificar alguna?

Entrevistado: Me parece que en ocasiones llega a hacer buenos negocios, pero que muchas veces se queda así como el buen negocio del momento y acabando eso no hay algo que respalde el mantenimiento del negocio, me parece en ocasiones realiza gastos innecesarios. Alguna vez compró una camioneta para poder llevar más material, eso porque había hecho un buen trabajo que dejó buen dinero, pero unos meses después batallo bastante ya que no salían trabajos grandes, pienso que si no hubiera comparado la camioneta hubiera tenido dinero en esa temporada para otras cosas referentes al negocio.

Entrevistador: ¿Tú tienes interés seguir con el negocio?

Entrevistado: Mmm, realmente yo soy médico y me gustaría dedicarme bien a mi profesión, sin embargo nunca he descartado esa posibilidad, y que no me parece un mal negocio, hasta me resulta interesante, pero tal cual es como mi segunda opción,

Entrevistador: ¿Tu papá te deja participar en el negocio?

Entrevistado: Es algo que no estoy seguro de como contestarlo, ya que en realidad yo nunca he buscado una participación en él, sino que más bien sólo estoy cuando él solicita mi apoyo y las veces que observo que cosas hace para poder mover el trabajo, aunque siéndote franco yo pienso que mi papá no tendría inconveniente si yo quisiera participar, apoyar y opinar en el negocio, aunque llega a ser arrogante y realmente no sé qué tanto escucharía o tomaría en cuenta mi opinión no dudo que por lo menos se daría el tiempo de escucharme y tomarme en cuenta.

Entrevistador: Hay otros temas un poco más específicos de los que también me gustaría poder platicar contigo, sin embargo eso lo podemos platicar después ya que sé que tienes que irte a dar consulta, te agradezco por tu tiempo.

Entrevistado: Si claro, si quieres el próximo martes por la tarde voy a estar desocupado, yo puedo pasar al taller para que no tengas que venir hasta acá, gracias.

Anexo C Entrevista a profundidad hijo 2

Entrevistador: Hola, oye como te mencione hace unos días que nos vimos rápido quiero platicar un poco contigo acerca del negocio de tu papá.

Entrevistado: Ah sí recuerdo, nada más que el otro día si me agarraste un poco ocupado y ya no pude regresar.

Entrevistador: Ah no te preocupes, lo bueno que ya estamos aquí, dime, ¿tú que piensas o como ves el negocio de tu papá?

Entrevistado: Pues bien, mira la verdad es que yo nunca he tenido interés en el negocio, o sea si mi papá me pide ayuda pues si voy y le ayudo pero nunca me llamado la atención ese trabajo.

Entrevistador: Entonces ¿tú nunca has colaborado o tenido interés en participar en el manejo del negocio?

Entrevistado: No, la verdad es que no, creo que mi hermano si tiene, pero a mi no me gusta, no me llama la atención, le doy las gracias a mi papá porque de ahí pagó mis estudios, pero en realidad no.

Entrevistador: ¿Y qué te parece el cómo maneja tu papá el negocio?

Entrevistado: Pues yo creo bien, pero también creo que podría hacerlo mejor, hay veces que veo que le va bien, pero luego mal.

Entrevistador: Y si tu papá te invitara a seguir con el negocio ¿no lo tomarías?

Entrevistado: Tendría que ser un caso muy extremo, si no la verdad es que no, la verdad no sé cómo mi papá hace muchas cosas, yo únicamente hago exactamente lo que me llega a pedir y no me involucro más.

Entrevistador: Bueno te agradezco por tu tiempo, muchas gracias,

Entrevistado: De nada.

Anexo D Entrevista a profundidad esposa del empresario

Entrevistador: Buenas tardes señora, ¿Cómo ha estado? Ya viene a platicar de lo que le dije la otra vez

Entrevistado: Hola Fer, sí que bueno que ya llegaste, siéntate, ¿ya comiste? ¿Gustas que te sirva? Hice arroz y carne enchilada.

Entrevistador: Ah gracias señora, le agradezco, pero si yo ya comí, usted adelante, sirve que me va platicando, al cabo no le quito mucho el tiempo,

Entrevistado: Tú y tus dietas Fer, ya nunca quieres comer bien, y eso que se supone si te gusta mi comida.

Entrevistador: Jaja, bueno señora está bien me convenció, si le acepto un poquito, oiga y en lo que va sirviendo, platíqueme, usted ¿Cómo ve o ha visto el negocio, digo después de todo este tiempo?

Entrevistado: Ay Fer pues que te digo, bueno o malo ahí va, ya ves como es este señor, nunca tiene dinero pero ahí sigue trabajando, seguimos comiendo, así que yo creo las cosas yo creo están bien.

Entrevistador: Alguna vez usted le ayudó al señor en algunas cosas del negocio ¿no es así?

Entrevistado: Uy si Fer, pero eso fu hace mucho tiempo, antes de que cambiara la ubicación del taller, ya ves que creo ya te contó no, que antes no estaba por aquí cerca, estaba más para allá, rentaba en segundo anillo, ahí fue cuando empezó, antes de que comprara el terreno de por acá y montara mejor el taller, pues bueno ahí era donde yo le estuve ayudando un tiempo.

Entrevistador: ¿Y a qué le ayudaba? ¿Y por qué dejó de ayudarle?

Entrevistado: No pues ahora sí que a lo que hubiera que hacer, como tener limpio el local o estar recibiendo o dando informes a clientes, ya ves, lo que me fuera diciendo el señor, pero ya mejor quise hacer otra cosa cuando cambiaron el local, ya ves que hay veces que se llevan todo el trabajo para donde estén laborando y cierran el taller, pues que hacía yo ahí, hasta me aburría, tener que estar abriendo y cerrando, mejor ya me puse a trabajar yo en otra cosa.

Entrevistador: ¿Y en sí ese manejo del negocio que le ha parecido?

Entrevistado: Pues, aquí andamos Fer, ya ves, el señor siempre ha sido muy optimista que si va a haber, que terminando el trabajo sale otro, que ya hay otros dos en puerta, que deja gasto en esto al cabo este otro proveedor si me da chance de pagarle después y a la mera hora nada, batallándole, pero ahí si yo ya no sé, ya no le digo nada, ya que se arregle como el cree que puede y es más conveniente, capaz y luego me anda reclamando a mí por una u otra cosa.

Entrevistador: ¿Entonces en sí el negocio no es de su interés?

Entrevistado: No ya no, hace mucho que no, la verdad el señor se organiza como puede y va sacando sus cosas, a veces veo que le anda batallando, pero yo ya mejor ni me meto, es su negocio y pues que lo maneje como vaya pudiendo, yo muchas veces le dije que habría de contratar un administrador o algo así y siempre me decía que para que, que con su contadora estaba bien, al cabo él trabajaba y ella lo iba orientando en esas cuestiones, por eso ya desde hace tiempo mejor dejamos las cosas así. De lo que he podido ver es que bueno, cosas de las que ya te dije que le batalla, también a veces creo que se tarda en sacar un poco más los trabajos por lo mismo de que algunos de los trabajadores son sus sobrinos y eso que les exija un poco menos.

Entrevistador: Y cuando usted estaba dentro ¿cómo le hacían para hacer digamos los negocios?, o sea ¿pedían dinero prestado?, ¿tenían mucho material?, ¿usted apuntaba los clientes que debían o ¿cómo le hacían?

Entrevistado: Uy no, pues ahí como fueran saliendo las cosas, a veces si se pedía dinero prestado, ya sea al banco, a Coppel, pagar con la tarjeta, con algún amigo, con quien se pudiera, que ya no estoy ahí, pero lo más seguro es que lo sigan haciendo igual, y es que luego no coincidían bien los días cuando nos pagaban con esos cuando nosotros teníamos que pagar, entonces en lo que nos pagaban pedíamos dinero y ya que nos pagaban lo recuperábamos, que a veces pagábamos intereses por ese dinero y ganábamos menos. De lo del material, pues ahí donde cabía, el chiste es que no se fuera a romper, porque luego lo estaban mueve y mueve de lugar que porque iban a hacer tal trabajo y les estorbaba, entonces lo movían pero luego se maltrataba o se rompía y así ya no lo quería el cliente después. Y pues todo lo que iba llegando se iba apuntando en una libreta, todavía le hacen así, ya ves que el otro día te dijo que la había olvidado, pero que la iba a traer para enseñártela, entonces había ocasiones en que se apuntaba el cliente y el adelanto que dejaba para el trabajo, se le hacía el trabajo y luego ya se le pedía la otra parte, entonces ya se marcaba como pagado ese cliente, había veces que el señor me decía que apuntara que tal cliente había quedado a deber y que iba a pagar en cierto tiempo, incluso en la libreta hacían como un tipo pagaré y lo firmaban, la verdad muchas veces ya no pagaban e incluso el señor ya ni se acordaba.

Entrevistador: Ah vale, entonces por lo que dice en realidad muchas cosas no han cambiado en nada o se siguen manejando bastante similar.

Entrevistado: Pues si Fer, pero bueno, ya sabrá ese hombre, espero se pueda ayudar con lo que tú estás haciendo porque si le hace falta, espero haberte podido ayudar Fer, ¿necesitas algo más?

Entrevistador: No señora, por el momento está bien con esto, muchas gracias, y estuvo muy buena la comida.

Entrevistado: No de que Fer, a ver cuándo te das otra vuelta.

Anexo E Entrevista a profundidad empleado 1

Entrevistador: Qué onda viejo, como andas, ¿te acuerdas que te dije el otro día que quería platicar contigo sobre el negocio y unos cuantos temas?

Entrevistado: Simón carnal, ¿de una vez no? Que al rato tengo que sacar otro jale y ya no me va a dar tiempo.

Entrevistador: Sale, pues de una vez entonces, ¿tu cómo ves el negocio?

Entrevistado: Pues bien carnal, a veces se batalla, de a ratos la chamba baja, pero no es un mal negocio y pues se aprende chido de este lugar.

Entrevistador; ¿Tú crees que el señor toma buenas decisiones con respecto al negocio?

Entrevistado: No pues no siempre son las mejores, es que yo creo que habría de tener un dinero en especial para los gastos, tú le sabes más a eso, digo no sé, que si hacemos un trabajo grande de ahí guarde para la luz o el agua de unos tres meses o para los sueldos, ya ves que depende el trabajo llega a haber veces que si somos necesarios los cinco, pero si llega a pedir a uno que otro que algún día no vaya, que no va ser necesario y si lo es, podríamos terminar el trabajo más rápido y pegarle duro a otro y así entre todos van saliendo rápido y más. A mí me ha enseñado mucho del negocio, principalmente a sacar los trabajos con calidad y a tratar a los clientes pero creo que si hay cosas que pueden mejorar, eso sí, yo no le digo nada porque no se vaya a enojar conmigo.

Entrevistador: ¿Tú en general que cosas creen que pueden mejorar?

Entrevistado: Mira son cosas como que más del trabajo, ya ves que es mi tío, por eso yo creo siempre nos ha tratado muy bien y nos ha enseñado mucho, pero mira un ejemplo es de cuándo vamos por el material, hay muchos trabajos en los que el material es el mismo, ya ves que luego hacemos trabajos muy grandes en los que lo que cambia es que nos pasamos a la casa de a un lado y ya, y también los trabajos chicos llegan ser muchas veces los mismo, nada más cambia la medida, y a veces ni eso, entonces yo creo que llegamos a perder algo de tiempo yendo por el material, si es el mismo a lo mejor podríamos tener ya algo guardado para que cuando nos surja un nuevo trabajo podamos empezar sin perder tiempo, ya si hace falta se va por él y ya nada más se le cobra al cliente.

Entrevistador: Oye y tener este material ¿no crees que podría estorbar para que trabajen?, digo, por lo que he visto hay veces que hay que estar de aquí para allá, cargando cosas y moviendo una que otra herramienta.

Entrevistado: Ah bueno, pero es que no se van a tener columnas y columnas de losas o de otras cosas, nada más poquito, que no estorbe pero que haya para trabajar, por ejemplo atrás se podrían tener siempre unas losas junto con los botes que esos casi siempre hay y no estorbarían, podríamos trabajar como si nada y ya nada más cuando surja el trabajo las agarramos y rápido comenzamos el trabajo.

Entrevistador: ¿Y tú no consideras que se desperdicia algo de material en los trabajos?

Entrevistado: Si, pero que se le hace, hay cosas que así son, hay veces que quedan pedazos del material que por el tamaño ya no nos sirven y pues ni modo, hay que tirarlas, para que las queramos si ya no se pueden usar, lo que si se me hace raro es cuando sobra material bueno y mi tío lo vende a un precio más bajo que para que ya no quede nada y recuperarle un poco, a mí que mi tío me encarga un poco más de cosas me parece raro, porque hay

veces que me encarga que yo vaya por ciertas cosas entre ellas material y a veces el precio no es el mismo, si llega a salir más caro, si tuviéramos material desde el principio podríamos ahorrarnos ese gasto.

Entrevistador: Oye, y el dinero que van necesitando para trabajar o sacar los proyectos siempre es del que pagan los clientes y también llegan a pedir préstamos.

Entrevistado: Ah fíjate que la verdad a eso si no le sé bien, mi tío ya es el que se encarga bien de eso, o sea mira, a veces si he visto a mi tío como que preocupado o haciendo cuentas, pero a nosotros nunca nos ha faltado la paga, siempre nos paga cuando dice que nos va a pagar, no sé si pida prestado o sea del adelanto y ya del trabajo completo pero en sí nunca nos ha fallado el pago o el dinero para el material.

Entrevistador: ¿Y si algún cliente queda pendiente de pago tú o algún otro empleado cobran o cómo le hacen ahí?

Entrevistado: Ah no mira, ahí se llega a pasar eso pues nosotros le avisamos a mi tío, ya él se arregla, luego si he visto que le firman la libreta, donde se comprometen a pagarle, ya él se arregla, pero como te dije a nosotros la paga no nos falla. ¿Cómo ves? Si no está mal trabajar acá, digo luego si falta el trabajo y hay que hacer alguna otra cosa, pero no nos va mal aquí y está agusto, ya ves que hasta el otro día fuimos a comer terminando el trabajo, que nos alcanzaste allá.

Entrevistador: Si, estuvo bueno y estuvo pesado ese día, pero salió bien, bueno, por ahorita ya es todo, que bueno que si le sabes el negocio.

Entrevistado: Si, pues mi tío me ha dicho que le ponga atención y vea, porque lo tengo que seguir ayudando, que después el ya no va a poder estar viniendo ni ayudando, que nomás se va a encargar de dirigir y yo le tengo que saber para poder hacer las cosas.

Entrevistador: ¿Y a ti si te gustaría seguirle?

Entrevistado: Pues a lo mejor y si, si me gusta este rollo, pero eso ya más adelante vemos, al cabo todavía hay chance para varias cosas.

Anexo F Entrevista a profundidad empleado 2

Entrevistador: ¿Qué onda viejo, cómo andas? Oye, ¿Si podemos platicar un rato sobre lo que te dije el otro día?

Entrevistado: Ah sí hermano, que andas que haciendo una tesis o algo así de la universidad ¿no?

Entrevistador: Sí, y me ayudaría mucho tu participación en esto.

Entrevistado: No pues claro que si bro, tú dime ¿qué hacemos o qué?

Entrevistador: ¿Tú como ves el negocio? ¿Ya tienes rato trabajando aquí no?

Entrevistado: Si, ya, ya, nada más que ya ves, a veces no vengo aquí si llega a salir un mejor jale por otro lado, ya ves que casi todos aquí le hacemos a todo, pero si, por lo regular prefiero estar aquí.

Entrevistador: Y eso ¿por qué, qué hay aquí que te gusta más?

Entrevistado: No pues la verdad aquí el patrón no paga mal, si es exigente pero nunca es así de tratarnos mal, y también en otro lados a veces quedan mal con la fecha de pago o hasta con el pago y aquí siempre es seguro, si llega a pasar que para trabajos no nos necesita a veces a todos pero uno ya le va buscando por su parte.

Entrevistador: ¿Y tú como ves eso? ¿Los trabajos si se pueden sacar sin que estén todos?

Entrevistado: Pues a veces yo creo que hay unos que si hacen falta otros, de todos modos los sacamos, pero a fin de cuentas el que sabe es el patrón, siempre nos ha dicho que por ahora así, que ya vendrán otros trabajos, porque trabajo siempre hay.

Entrevistador: Entonces ¿tú estás de acuerdo con las decisiones que toma el patrón?

Entrevistado: Pues sí, él es el que sabe, algunas veces se le llegan a sugerir cosas pero pues hace lo que él cree más conveniente y ya no sé si haya sido lo mejor, pero le hago caso porque pues yo nada más vengo a trabajar, lo que me dicen que haga lo hago y hasta ahí, para que me busco problemas en el trabajo si en realidad no está mal pagado, a mí me dicen y yo hago, que salgan rápido y bien las cosas.

Entrevistador: ¿Entonces tratas de involucrate lo menos posible?

Entrevistado: No pues nada más vengo a hacer mi trabajo, ya ves que el que le sabe más a esto es el “tata” a el patrón es al que le enseña más y el que anda también guiando y diciéndonos que hacer o como hacerle, entonces ya, si dicen saquen el material lo sacamos, si dicen tiren esto que ya no sirve lo tiramos, al cabo que él y el patrón son los que más le saben, para que nos metemos en problemas, yo ni sé cómo le hacen para hacer muchas de las cosas y ya ni pregunto mejor nada más vengo a trabajar y que me paguen por hacer lo que me dijeron, al fin y al cabo si está bien o mal yo hice lo que me dijeron que hiciera y no otra cosa.

Entrevistador: Ah bien, entonces como quien dice tu mayor preocupación e involucramiento es orientado a sacar el trabajo.

Entrevistado: Si, como te digo si el patrón gana más, quiere comprar más, volver a vender material que ya se tenía, pues el sabe lo que hace, es su negocio, ni nos va a hacer caso de verdad proponemos algo, así que mejor así, al cabo esta tranquilo el trabajo.

Entrevistador: Ah sale pues, con eso sería todo, te agradezco por tu apoyo.

Entrevistado: No de que mi hermano, ya sabes si necesitas otra cosa aquí andamos.

Anexo G Entrevista a profundidad cliente 1

Entrevistador: Buenas tardes ¿cómo le va? Me comentó el señor que ya tiene un tiempo realizando varios trabajos para usted.

Entrevistado: Si hombre, ya tengo muchos años de conocerlo y bueno la familia ha ido creciendo y hay que ir haciendo adecuaciones a la casa para tratar de estar lo más cómodos posible y ahí es donde ha entrado el señor.

Entrevistador: ¿Y en qué le ha ayudado? Le colocó la cocina supongo.

Entrevistado: Si, la cocina ya dos veces, unos arreglos que se le hizo al baño, unas mesas también dentro de la cocina y en el comedor y algunas cosas en el patio, han sido ya varios trabajos.

Entrevistador: ¿Y qué es lo que lo lleva a seguir contratando los servicios del señor?

Entrevistado: Bueno, son varias cosas, trabaja bien, todo lo que me ha instalado nunca ha presentado ningún problema, como diría el “todo trabajo que yo te hago es de calidad, el precio siempre está respaldado por la calidad de mi trabajo” y realmente así ha sido, además es flexible a la hora de pagar.

Entrevistador: ¿A qué se refiere con eso de qué es flexible?

Entrevistado: Si, por lo menos conmigo siempre se ha portado accesible, supongo también es porque ya me conoce, por lo regular cuando lo contrato le doy un adelanto de lo que será el trabajo y al finalizar el trabajo le liquido por completo, pero so ha llegado a haber ocasiones que ya sabe usted uno pone pero Dios dispone y por una u otra cosa me he atrasado en el pago, claro que hablándolo con él lo ha entendido y me ha permitido pagar en fechas posteriores.

Entrevistador: ¿Y nada más así de palabra han quedado?

Entrevistado: Ah no, le firmo en la libreta que me comprometo a pagar cierta cantidad en tal fecha y así ha sido y hecho, nunca le fallado con el pago y henos aquí sacando otro

trabajo, que a la señora ya no le gustó que el color de la cocina y ya quiere otra, a ver si se rescata algo del material para ver si se puede mandar a hacer otra cosa.

Entrevistador: ¿Y por lo regular son rápidos los trabajos que pide o si se tardan?

Entrevistado: Pues ha habido de todo, yo creo también es por los otros trabajos que tienen, hay veces que ha habido aquí hasta cuatro muchachos trabajándole sacando el trabajo bastante rápido, y otras veces que incluso el señor solo ha estado instalando y moviendo, que en sí en el trabajo no siento que se tarden tanto, yo siento más bien que se tardan más en eso de estar consiguiendo el material que en lo que ya le dieron forma y ya lo empezaron a colocar. Yo pensaría que ya cierto material lo tienen guardado para ir dando un mejor servicio, trabajos rápidos, porque por lo menos conmigo mucho del material ha sido el mismo, digo tampoco es como que cada ocho días le haga un encargo de algún trabajo, pero supongo no existe mucha diferencia en los materiales que yo solicito con respecto a otros clientes como para que sea tan tardado eso de tener que estar esperando a que consigan el material.

Entrevistador: Entonces básicamente sigue contratando al señor por la calidad del trabajo y la facilidad de pago.

Entrevistado: Podría decirse que sí, la verdad es que si he cotizado y si hay quien por el mismo trabajo cobra menos, pero aquí nunca me han quedado mal, y claro, yo procuro que siempre el pago sea de contado como se acuerda desde un principio pero me da bastante calma y confianza saber que si algo sucede siempre existe la opción de que me dé un tiempcito más para poder pagarle.

Entrevistador: Y en cuanto al adelanto del trabajo ¿a usted se le hace bien pagar la mitad del trabajo por adelantado?

Entrevistado: Pues como ya conozco al señor incluso podría pagar un poco más, pero no mucho.

Entrevistador: Ah excelente, muchas gracias por su tiempo y ya verá que queda rápido y de excelente calidad esa cocina.

Entrevistado: Muchas gracias joven, aquí estamos, para servirle cuando guste.

Anexo H Entrevista a profundidad cliente 2

Entrevistador: Buenas tardes señor, ya ando por aquí, ya ve que me comentó que su relación de trabajo con este negocio ya es de años.

Entrevistado: Hola, buenas tardes, si efectivamente ya hemos estado trabajando mucho tiempo con esta empresa y tenemos en mente poder seguir trabajando con ella un buen tiempo.

Entrevistador: ¿Y con qué servicios le ha colaborado?

Entrevistado: Bueno, mejor dicho ¿cuáles no? Aquí trabajamos de todo desde pisos, cocinas, baños, muros, figuras, fuentes, en fin muchas cosas, de todo le llegamos a pedir que nos trabaje, sin embargo lo más recurrente es el trabajo de cocinas y baños.

Entrevistador: ¿Y cómo se manejan para poder solicitar un trabajo?

Entrevistado: Mira hay mucha información que la manejamos como clasificada para el negocio, lo que si te puedo comentar es que se le comenta que es lo que se necesita, negociamos el precio por todo y entonces procedemos, damos un adelanto para el trabajo, el cual debe de justificarse por parte del señor con notas o facturas según sea el caso y una vez terminado el trabajo se liquida en la fecha que se haya establecido, nosotros ya no nos hacemos responsables por la gente o como manejen el negocio ellos, sino únicamente porque los trabajos se entreguen en la fecha pactada, que donde consigue el material, si se desperdició, si necesita más dinero para pagar a sus trabajadores, eso es algo que a nosotros ya no nos concierne.

Entrevistador: Entonces básicamente ustedes hacen encargo, dan un adelanto, esperan trabajo y finalmente liquidan lo restante.

Entrevistado: Así es, básicamente es eso, todo establecido desde el principio.

Entrevistador: Ok, muchas gracias por su tiempo, con eso basta.

Entrevistado: No de que, que tengas un buen día.

Anexo I Entrevista a profundidad proveedor 1

Entrevistador: Que tal, buenas tardes, oiga me comenta el señor que ya habló con usted y que ya tiene un buen tiempo trabajando con usted, bueno adquiriendo material con usted.

Entrevistado: Que tal amigo, si, ya es un buen cliente de años aquí suele surtir.

Entrevistador: ¿Y qué tan seguido viene con usted?

Entrevistado: Pues todo depende hay veces que si pasa rato y hay veces que parece que cada tercer día lo tenemos aquí, pero por nosotros mientras más mejor.

Entrevistador: ¿Y únicamente le compra o también le vende material?

Entrevistado: La mayor parte del tiempo es comprar, pero si hay ocasiones en que nos revende el mismo material.

Entrevistador: ¿Y a usted si le conviene volverlo a comprar una vez que ya salió?

Entrevistado: En ocasiones no me gusta porque es volver a tener inventario, pero la mayor parte del tiempo no tengo problema, porque no lo vuelvo a tomar al mismo precio que lo vendí, se lo tomo más barato, así a mí se me conviene.

Entrevistador: Oiga y ¿cómo es el precio del material? ¿Suele cambiar o se mantiene estable?

Entrevistado: Pues es como todo, hay ocasiones que si llega subir, ya ve que todo ahorita no ha dejado de subir, pues también le afecta a estos materiales.

Entrevistador: Oiga y si por ejemplo un día llega el señor y le compra cierta cantidad de material y a los pocos días regresa porque hace falta pero el precio ya ha subido ¿le respeta el anterior o si le aplica el nuevo?

Entrevistado: Pues ya habría que ver la situación y cuanto se va a llevar, pero por lo regular si le manejaría el nuevo precio, si los precios suben yo también tengo que subir para poder ganarle, si no, no sería negocio, hay quienes se suelen llevar más material, supongo precisamente para evitar esto, pues si ya saben que los precios suben, pero en este caso como te digo, aquí parece al contrario, muchas veces viene a dejármelo más barato de lo que se lo vendí.

Entrevistador: ¿Y suele comprar en la misma cantidad? Digo, ya me dijo que la periodicidad llega a variar, pero ¿qué hay de las cantidades de compra?

Entrevistado: Pues no hay así como que una cantidad establecida, hay ocasiones que en verdad compra muchísimo, y hay otras en que es relativamente poca la cantidad comprada.

Entrevistador: Y de acuerdo a la cantidad que le compra ¿puede llegar a ofrecer alguna clase de descuento?

Entrevistado: Ah claro, como te comento hay veces que se llevan mucho material y ahí aplica un mejor precio, pero cuando es poco el material pues es el precio normal al público.

Entrevistador: ¿Y otorga crédito? ¿O la posibilidad de irle pagando después?

Entrevistado: No es muy común, por lo regular me pagan todo de contado porque el señor comenta que siempre ha de salir más trabajo, pero si hay ocasiones en que permito que me

dé un adelanto y se lleve el material, y cuando ya le hayan pagado el trabajo completo pueda liquidar la parte faltante.

Entrevistador: Yo creo que por esta ocasión con esto es suficiente, muchas gracias señor.

Entrevistado: Ya sabe joven, aquí vamos a andar, que quede al cien esa tesis.

Entrevistador: Así será señor, gracias.

Anexo J Entrevista proveedor 2

Entrevistador: Buenas tardes señor, ¿cómo está? Me comenta el señor que llega a comprar aquí varias veces, quisiera ver si me puede apoyar con unas cuestiones, no tarda mucho.

Entrevistado: Buenas tardes joven, si comentó el señor, aquí para servirle, en lo que podamos ayudarle.

Entrevistador: Muchas gracias señor, ¿El señor suele venir recurrentemente a adquirir mercancía aquí?

Entrevistado: En ocasiones, ya lo conocemos de hace tiempo, si es un cliente que ubicamos, pero si podría decirte que hay clientes que vemos más seguido que a él.

Entrevistador: ¿Y suele adquirir cantidades muy grandes de mercancía?

Entrevistado: No mucho la verdad, ojalá nos comprara más, ya sabe, en una que otra ocasión si se ha llevado una cantidad considerable, pero como te digo no es tal cual un cliente frecuente, sino más bien ocasional pero conocido ya por el tiempo que tiene viniendo, incluso hay veces que más bien nos llega a traer a vender, que sabe dónde lo compró primero, pero luego viene y lo da a un buen precio, entonces vale la pena comprárselo, hasta parece nuestro proveedor.

Entrevistador: Oh ya entiendo, ¿y suele manejar descuentos con él? ¿O la posibilidad de darle material a consignación? ¿o tiene alguna consideración con las compras que le realiza?

Entrevistado: Mira si manejo y si pudiera ser, pero por el volumen que se llevan no aplica, suele ser de contado la compra o bueno mejor dicho la venta que le hago, si se llevara más, entonces si podríamos hablar de otras consideraciones, al cabo si lo ubicamos y sabemos que si preguntamos por él lo ubican fácil porque le ha trabajado a varias personas de este medio, pero para la cantidad por lo menos por el momento aplica únicamente pago de contado.

Entrevistador: ¿y cuando le vuelven a vender el material siempre lo compra o hay alguna situación en especial por lo que prefiera no comprárselo?

Entrevistado: No lo compraría si ya estuviera tocado, o sea rayado o fragmentado, pero usualmente si se lo compro porque la da a un muy buen precio, pareciera que lo que ya no quiere es verlo, incluso cuando yo he tenido baja le venta que de plano prefiero no agarrarlo para no dejar sin dinero el negocio él me dice que lo agarre y después se lo pague o a la vuelta en otra compra de material nos arreglamos, que claro eh, nunca se me olvida y quedamos bien.

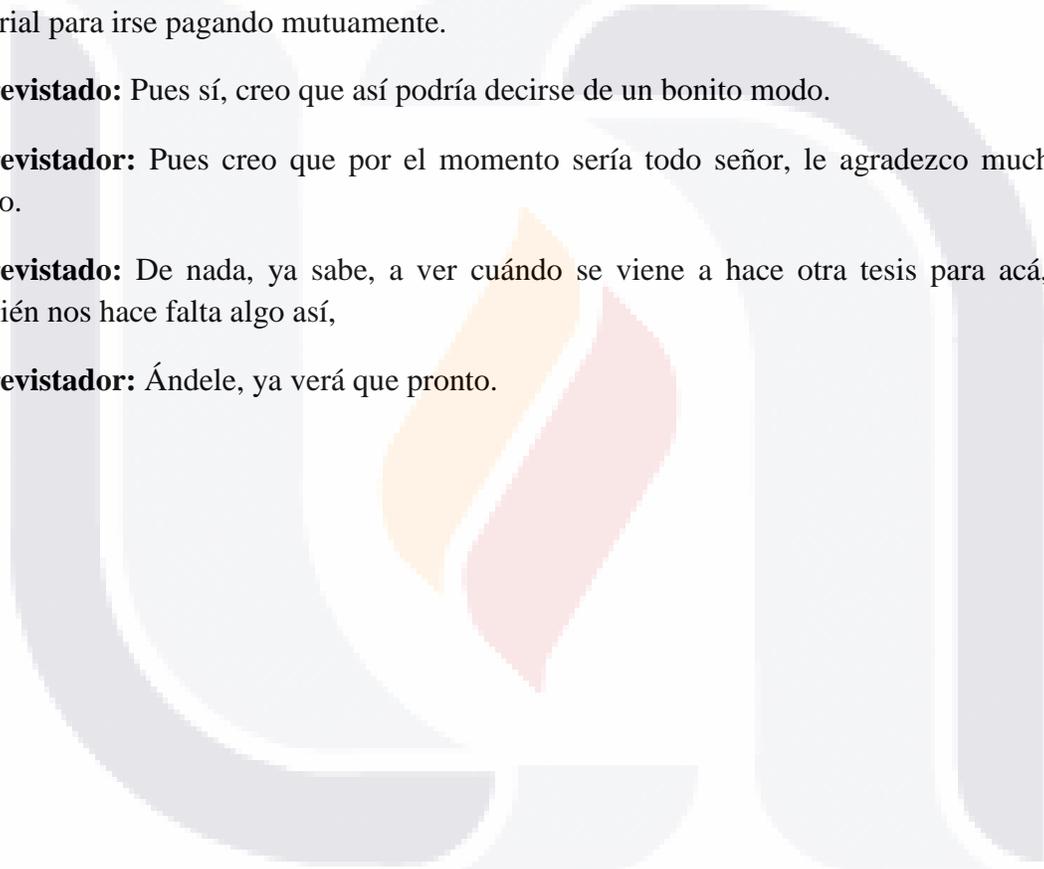
Entrevistador: Ah entonces de algún modo logran por así decirlo hacer un convenio con el material para irse pagando mutuamente.

Entrevistado: Pues sí, creo que así podría decirse de un bonito modo.

Entrevistador: Pues creo que por el momento sería todo señor, le agradezco mucho su apoyo.

Entrevistado: De nada, ya sabe, a ver cuándo se viene a hacer otra tesis para acá, que también nos hace falta algo así,

Entrevistador: Ándele, ya verá que pronto.



Anexo K Cuestionario capital de trabajo

1. ¿Qué nivel de efectivo en promedio suele utilizar para realizar las operaciones?
Como 13 000 a la semana
2. ¿Qué cantidad de efectivo guarda como fondo de maniobra?
En promedio 10 000 al mes, como para el negocio
3. ¿Cuántos días de crédito ofrece a sus clientes para realizar su pago?
No, todos liquidan terminando el trabajo, no doy crédito, se lo toman, por alguna razón tardan en pagar y a veces ya no pagan.
4. ¿Qué cantidad de dinero es la que se necesita para llevar un trabajo en promedio?
Es variable, en si yo no necesito tanto del dinero que he guardado para la empresa porque pido como adelanto 50% del trabajo y cuando entrego ya me liquidan lo demás, entonces si hago un trabajo que calculo va a ser en total \$20 000, le pido \$10,000 al cliente para poder comprar material yo y empezar a trabajar.
5. ¿Otorga descuentos por pronto pago o pago adelantado en caso de realizar una venta a crédito?
No porque todos pagan de contado
6. ¿De ofrecerle a usted un descuento por pronto pago en caso de haber realizado una compra a crédito procura tomarlo?
Yo prefiero pagar con la tarjeta si me hace falta algo o pedirle a un señor que presta dinero, y después cuando me liquidan ya me recupero
7. ¿Cuál es la cantidad promedio de inventario que se maneja?
No manejo inventarios porque me estorban para trabajar, yo me entero de las ofertas y se las ofrezco a mis clientes. O te dedicas a vender el material o te dedicas a trabajarlo.
8. ¿En caso de realizar una compra a crédito tiene alguna preferencia por un determinado lapso de pago?
Ninguno, en cuanto tengo lo pago, así me quede sin nada.
9. ¿En caso de requerir alguna clase de financiamiento usted tiene alguna cantidad como tope para la deuda?

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

No existe tope, si se necesitan gastar 20 000, 50 000 o 100 000, es porque lo vale y se va a recuperar.

10. ¿Cuáles son los requisitos en los que se basa para trabajar con algún determinado proveedor?

La calidad, así este más barato la calidad no se compara con nada, mi trabajo lo respalda, buen material es lo único que pido.

11. ¿Cuáles son los requisitos en los que se basa para trabajar con algún determinado cliente?

Que pague, los clientes que dan más trabajo también son los que quieren pagar menos.

Busco clientes agradables, mis empleados están muy, muy involucrados.

Fuente: Elaboración propia (2018).

