



# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA**

## **INGENIERÍA FINANCIERA**

*“MODELO DE MEJORA PARA UNA ESTABILIDAD FINANCIERA  
EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS”*

**Proyecto de Investigación Final de Carrera.**

Para obtener el título de  
**Ingeniero Financiero**

**PRESENTA:**

Jessica Chávez Pinto

**ASESOR**

M.C. José Gonzalo Ramírez Rosas.

Diciembre 2013.

## ÍNDICE

I.- Introducción .....	3
II.- Objetivo General .....	3
III.- Objetivos específicos .....	3
IV.- Justificación .....	3
V.- Alcances y limitaciones .....	3
VI.- Marco Teórico.....	4
VII.- Hipótesis .....	4
VIII.- Variables.....	2
IX.- Planteamiento del problema. ....	2

## CAPÍTULO I

### FUNCIÓN DE LAS FINANZAS EN LAS ORGANIZACIONES

1.1.1 ¿Qué significa “Estabilidad financiera”?	10
1.1.2 Análisis de la estabilidad financiera.....	12
1.1.3 Definición de empresa .....	16
1.1.4 Clasificación de empresas .....	18
1.1.5 ¿Cuál es la diferencia entre una empresa pública y una privada?	19
1.1.6 ¿A qué se dedican las empresas de servicios?	20
1.2.1. ¿Qué es una área funcional?.....	22
1.2.3 La función de producción .....	23
1.2.4 La función de ventas y mercadotecnia .....	24
1.2.5 La función de recursos humanos .....	25
1.2.6 La función de finanzas .....	25
1.2.7 Tesorería.....	26
1.2.8 Contraloría.....	27
1.2.1.1 Departamento de impuestos .....	29
1.2.1.2 Departamento de presupuestos.....	31
1.2.1.3 Departamento de costos .....	32

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE ESTABILIDAD FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS, COMO SE ESTÁ HACIENDO EN LA ACTUALIDAD.

2.1.1 Las organizaciones mexicanas carecen de relaciones públicas .....	34
2.1.2 Empresas privadas en México invierten poco en innovación .....	35
2.1.3 Principales factores del fracaso de las pequeñas y medianas empresas .....	36
2.1.3.1 Comparativo mundial del fracaso de pymes .....	36
2.1.4 ¿Por qué fracasan las empresas?.....	36
2.1.4.1 Los Factores internos .....	39
2.1.4.2 Factores externos .....	41
2.1.5 Razones del fracaso financiero en las organizaciones privadas .....	43
2.1.5.1 Los errores más mortales de las empresas.....	45
2.1.6 Las características de la función empresarial en la actualidad .....	46

## CAPÍTULO III

### MODELO DE MEJORA PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA.

2.1.1 Factibilidad a iniciar un negocio u organización .....	45
2.1.2 ¿Cuáles son los principales motivos de cierre de una empresa? .....	47
2.1.2.1 Por qué ocurre esto .....	48
2.1.2.2 ¿Hay solución? Por supuesto que sí .....	49
2.1.3 Claves para la estabilidad financiera en la organización privada .....	50

<b>Resultados .....</b>	<b>56</b>
Conclusiones .....	58
Bibliografía.....	59

## I.- Introducción

La felicidad financiera es uno de los objetivos de cualquier organización privada que aspira a alcanzar, es necesario saber lo que necesita la organización y para que cumpla con los objetivos deseados la respuesta se encuentra dentro de la misma organización, y que no depende de factores externos sino principalmente de los internos.

De ello se deriva mantener una estabilidad financiera de una organización privada, como definir costos que esta genera, aprender a clasificarlos y solo así se podrá elegir las alternativas más económicas.

La clasificación es de suma importancia para el control de los costos ya que permite concentrar el trabajo de control sobre los elementos variables. Considerando la clasificación se mejora la programación y el control presupuestario, ya que facilita la construcción de un presupuesto flexible y se indican costos correspondientes y se separan los costos de los no controlables. Esta clasificación se convierte en una herramienta útil para la selección entre alternativas económicas, puesto que la identificación de elementos variables permite la determinación de las condiciones que aumentan los beneficios.

Los costos variables, son aquellos que varían en función de las unidades producidas, también conocidas como cargas operativas. Ejemplo de ellos son las materias primas.

Sin embargo los costos fijos, estos no varían totalmente con el volumen de producción, por lo menos dentro de ciertos límites. También se les denomina como cargas de estructuras. Identifica aquí los seguros, alquileres, gastos de instalaciones, entre otros.<sup>1</sup>

---

1

Soyentrepreneur. (08 de Octubre de 2010). *Soyentrepreneur*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de Soyentrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/clasifica-los-costos-de-tu-empresa.html>

Una empresa de servicios también tiene costos variables y fijos. En costos variables se consideran equipos y herramientas para trabajos específicos, horas extras del personal, reparaciones y mantenimiento, útiles de oficina, llamadas telefónicas, comisiones de ventas y entre otros. En costos fijos, arrendamiento de la oficina, sueldos base del personal contratado, planes de beneficios para el personal, servicios contratados de aseo y seguridad, publicidad contratada, seguros, los cargos base para los servicios públicos, como la energía eléctrica, agua y alcantarillado, costo de la conexión a Internet, costo de un sitio web, impuestos sobre los bienes inmuebles y muebles, etc. <sup>2</sup>

Para que una organización no cuente con mayores amenazas en su estabilidad financiera se recomienda la clasificación de sus costos y gastos para no caer en un estado de insolvencia. Este tipo de amenaza a la estabilidad financiera de las empresas es relevante no sólo para inversionistas y empleados, sino también para prestamistas del sector financiero, auditores y autoridades reguladoras, entre otros. De ahí surge la importancia de un modelo que ayude a determinar las variables significativas para pronosticar el estrés o fragilidad financiera de las organizaciones privadas, principalmente en el sector de servicios, como herramienta para tomar acciones preventivas, correctivas o simplemente para monitorear el riesgo de crédito del sector corporativo privado de su economía.

Un estudio o análisis financiero permite identificar las razones financieras relevantes con las que se encuentra la organización permitiendo conocer en qué área en específico se puede trabajar y mejorar, con ello la liquidez y la rentabilidad de la organización va cobrando mayor importancia en su estabilidad financiera, nunca olvidando una supervisión de la organización vigilancia en sus sistemas de cobro y pago y seguimiento con los clientes con los que cuenta ya que son de vital importancia en una organización .

---

<sup>2</sup>

Bauer, C., & Quezada , X. (2010). *Wordpress*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de <http://www.nuestrasclases.files.wordpress.com/.../costos-fijos-y-variables-revisado-1....>

## **II.- Objetivo General**

- *Orientar con herramientas financieras a la organización privada para la recaudación de sus ingresos con ello obtener estabilidad financiera.*

## **III.- Objetivos específicos**

- Mejorar la situación financiera de la organización privada en el cobro de sus servicios.
- Fomentar medidas financieras en el área administrativa.
- Proporcionar estrategias financieras al área administrativa para la mejora de sus procesos.
- Identificar los problemas financieros que radican en la organización privada.

## **IV.- Justificación**

El proyecto dará a conocer a las organizaciones privadas el entorno financiero para lograr el éxito deseado y así poder determinar una mejora en la toma de decisiones, y pronosticar elementos que estén influyendo de manera constante en su vida financiera.

Para ello se realizara esta investigación ya que no siempre los directivos tienen la información necesaria para tomar decisiones, sino porque el enfoque meramente financiero de la información no permite conocer completamente la situación económica de la empresa, para ello es necesario que se genere información pertinente para la toma de decisiones financieras.

## **V.- Alcances y limitaciones**

### **Alcance**

- El proyecto en desarrollo tiene como alcance que las organizaciones privadas alcancen una estabilidad financiera por medio de información e implementación de estrategias.
- Con información obtenida de conceptos financieros básicos analizaremos como pueden alcanzar mayores utilidades las empresas.
- Dar a conocer a los propietarios y trabajadores de una organización como se manejan los recursos financieros de la empresa, ya que el equilibrio de la situación financiera de una organización depende de sus elementos integrantes.
- Dar a conocer con qué grado de eficiencia la empresa emplea los recursos que tienen a su disposición y los factores que influyen en la estabilidad financiera de una organización.
- Resolver desequilibrios financieros, reduciendo con ello la posibilidad de que se produzcan trastornos de intermediación en procesos financieros y provocar falta de liquidez en las organizaciones privadas.

### **Limitaciones**

Las presentes limitaciones restringirán la investigación:

- Datos e información incompleta o no actualizada de conceptos financieros que ayuden a la organización privada para la ayuda de su estabilidad financiera.
- No contar con herramientas útiles como factores de carácter político, legal, económico y social para la toma de decisiones en las organizaciones privadas y puedan afectar en el desarrollo de la misma.
- No tener un diagnóstico o conjunto de variables por la falta de información adecuada hacia la investigación requerida.

## **VI.- Marco Teórico**

El marco teórico realizará por medio de investigaciones en periódicos, artículos electrónicos. Tesis, revistas electrónicas, libros que contengan información importante sobre las organizaciones privadas y conceptos financieros que estén relacionados con la estabilidad financiera, solvencia y liquidez.

Posteriormente se tomara en cuenta cuales son los mejores beneficios financieros y estrategias para las organizaciones privadas y se puedan llevar a cabo así encontrando un punto de equilibrio y puedan tener mayor presencia en el mercado.

## **VII.- Hipótesis**

Con el diagnostico de un conjunto de variables financieras, administrativas y contables se dará a conocer si la organización privada se encuentra con la estabilidad financiera.

## **VIII. Variables**

Variable independiente:

Que no exista un proceso financiero viable para la estabilidad financiera de la organización privada.

Variable dependiente:

Que no exista un estudio cuantitativo y cualitativo de la estructura económica de la empresa

No implementar estrategias financieras para un crecimiento de la organización

Falta de información financiera para el análisis de estabilidad

## **IX. Planteamiento del problema**

Para llevar a cabo esta investigación es necesario saber ¿Cuál es la capacidad de una organización para mantenerse en condiciones financieras favorables? Con la finalidad de saber si la situación financiera actual de la organización privada se encuentra en estabilidad.

## **CAPÍTULO I: FUNCIÓN DE LAS FINANZAS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **¿Qué significa “Estabilidad financiera”?**

Durante la última década, salvaguardar la estabilidad financiera se ha convertido en un objetivo de política económica cada vez más prioritario.

Más de una docena de bancos centrales y varias instituciones financieras (incluidos el FMI, el Banco Mundial y el Banco de Pagos Internacionales) publican informes periódicos de estabilidad financiera y convirtieron su estudio y su búsqueda en una parte importante de sus actividades.

Estabilidad financiera significa más que la simple ausencia de crisis.

Se puede considerar que un sistema financiero es estable si:

1. Facilita la asignación eficaz de los recursos económicos, tanto geográficamente como en el tiempo, así como otros procesos financieros y económicos (como ahorro e inversión, préstamo y endeudamiento, creación y distribución de liquidez, fijación del precio de los activos y, en última instancia, acumulación de riqueza y crecimiento de la producción).
2. Evalúa, valora, asigna y gestiona los riesgos financieros, y
3. Mantiene su capacidad para desempeñar estas funciones esenciales incluso cuando se enfrenta a shocks externos o aun aumento de los desequilibrios.

Pero un sistema financiero estable tiene capacidad para limitar y resolver los desequilibrios, en parte mediante mecanismos de autocorrección, antes de que desencadenen una crisis y su función como medio para las transacciones, unidad de cuenta y depósito de valor (la estabilidad financiera y la estabilidad monetaria se superponen).

Por último, puede considerarse que un sistema financiero es estable si no se espera que las perturbaciones perjudiquen a la actividad económica. De hecho, el cierre de una institución financiera, el aumento de la volatilidad o una corrección significativa en los mercados financieros pueden ser consecuencia de una mayor competencia o de la absorción de nueva información, e incluso pueden ser signos de buena salud.

Dado que el sistema financiero se encuentra en un estado permanente de cambio y transformación, el concepto de estabilidad financiera no se refiere a un periodo o a una situación única y sostenible a la que el sistema financiero regresa después de una sacudida.

Este continuo es multidimensional: se produce en una multitud de variables observables y mensurables que pueden utilizarse para cuantificar (aunque de manera imperfecta) como esta desempeñando el sistema financiero sus funciones facilitadoras. Como consecuencia de la naturaleza polifacética de la estabilidad financiera, un cambio no puede ser captado por un único indicador cuantitativo, y los efectos de contagio y las relaciones no lineales entre las distintas partes del sistema financiero de una organización incrementan la dificultad de predecir las crisis financieras. Por lo tanto, para evaluar la estabilidad se necesita una perspectiva sistémica y global.

Asimismo, los esfuerzos encaminados a prevenir crisis requieren una actitud realista en relación con los límites hasta los cuales pueden controlarse los cambios en la estabilidad financiera. La mayoría de los instrumentos de política que se aplican actualmente para salvaguardar la estabilidad financiera tienen otros objetivos principales, tales como proteger los activos de la organización, favorecer la estabilidad de precios (política monetaria) o facilitar la rápida liquidación de las transacciones financieras (políticas de regulación de los sistemas de pago y liquidación).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>

Schinasi, G. J. (2005 International Monetary Fund). Preservación de la estabilidad financiera. En G. J. Schinasi, *Preservación de la estabilidad financiera* (pág. 2). Washington: Massoud Etemadi.

## **Análisis de la estabilidad financiera**

El análisis de la estabilidad financiera tiene que cubrir todas las fuentes de riesgos y vulnerabilidades, lo cual requiere una vigilancia sistemática de cada componente del sistema financiero y de la economía real (hogares, empresas, sector público).

El análisis también debe tener en cuenta los vínculos entre sectores y países, ya que los desequilibrios suelen ser provocados por una combinación de deficiencias procedentes de distintas fuentes.

Las autoridades tienen que considerar el alcance inicial de las vulnerabilidades y su posible repercusión en el sistema financiero en su conjunto. Puede surgir tensión financiera a escala microeconómica.

**Por ejemplo**, la quiebra de un banco o de una gran empresa no financiera y posteriormente expandirse por todo el sistema financiero, quizás a través de exposiciones interbancarias al riesgo o por efectos sobre la confianza, o los acontecimientos pueden afectar inmediatamente a una gran parte de la economía, como en el caso de un fallo sistémico.

Debido a que la propia naturaleza del riesgo sistémico ha cambiado, es necesario un conjunto de indicadores más amplio y completo. En concreto, el riesgo puede estar menos concentrado que en el pasado.

- En primer lugar, las instituciones financieras han aumentado sus actividades en el mercado y sus exposiciones al mismo, y las empresas no financieras y los hogares han incrementado su participación en los mercados.
- En segundo lugar, los instrumentos de diversificación del riesgo mediante actividades tales como coberturas, transferencias del riesgo de crédito y totalización de los préstamos bancarios han mejorado. Estos cambios redujeron el riesgo de quiebras bancarias individuales y del tradicional efecto domino.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Schinasi, G. J. (2005 International Monetary Fund). Preservación de la estabilidad financiera. En G. J. Schinasi, *Preservación de la estabilidad financiera* (pág. 8). Washington: Massoud Etemadi.

Se basa en indicadores generales, como datos del balance que reflejan para los distintos sectores (hogares y empresas) la situación financiera, los coeficientes entre deuda neta e ingresos, las medidas del riesgo de contraparte (como diferenciales crediticios) y de liquidez y calidad de los activos (como préstamos), posiciones abiertas en divisas y exposiciones por sector con especial atención a las medidas de concentración.

Para evaluar la estabilidad de todo el sistema financiero de una organización, es necesario un conjunto más amplio de indicadores que vigilen las condiciones de mercados importantes, incluidos los mercados monetarios interbancarios, de bonos, bursátiles y de derivados.

Entre los indicadores pertinentes se incluyen:

- Las medidas de liquidez del mercado (como diferenciales entre el precio de compra y el precio de venta).
- La incertidumbre y el riesgo del mercado (reflejados en la volatilidad histórica e implícita del precio de los activos)
- Y la sostenibilidad del precio de los activos (como indican la profundidad y la amplitud del mercado así como las desviaciones en los modelos de determinación del precio de los activos, los modelos de precios de “equilibrio” basados en variables fundamentales o la relación precio/ ganancia).

Los indicadores de solidez financiera básicos y recomendados del FMI (**véase el cuadro 2**) contienen una recopilación básica de estas variables.

También pueden extraerse indicadores complementarios para el funcionamiento de la infraestructura financiera, incluidas cifras del sistema de pagos relativas a incidencias.

La infraestructura financiera también puede resultar afectada por cambios en los sistemas legales, de regulación, contables o de supervisión como reacción a la tensión financiera.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Schinasi, G. J. (2005 International Monetary Fund). Preservación de la estabilidad financiera. En G. J. Schinasi, *Preservación de la estabilidad financiera* (pág. 9). Washington: Massoud Etemadi.

## Cuadro 2. Indicadores de solidez financiera

<b>Indicadores básicos Instituciones de depósito Adecuación del capital</b>	Capital reglamentario/activos ponderados en función del riesgo Capital reglamentario de nivel 1/activos ponderados en función del riesgo Préstamos en mora deducidas las reservas para pérdidas/capital
<b>Calidad de los activos</b>	Préstamos en mora/ préstamos totales brutos Distribución sectorial de los préstamos/préstamos totales
<b>Ganancias y rentabilidad</b>	Rendimiento de los activos Rendimiento del patrimonio neto Margen de intereses/ingresos brutos Gastos no correspondientes a intereses/ingresos brutos
<b>Liquidez</b>	Activos líquidos/activos totales Activos líquidos/pasivos a corto plazo
<b>Sensibilidad al riesgo de mercado</b>	Posición abierta neta en moneda extranjera/capital
<b>Indicadores recomendados Instituciones de depósito</b>	Capital/activos Alta exposición crediticia/capital Distribución geográfica de los préstamos/préstamos totales Posición bruta de activos en derivados financieros/capital Posición bruta de pasivos en derivados financieros/capital Ingresos por operaciones en mercados financieros/ingresos totales Gastos de personal/gastos no correspondientes a intereses Diferencial entre las tasas activa y pasiva de referencia Diferencial entre las tasas interbancarias máximas y mínimas Depósitos de clientes/préstamos totales (no interbancarios) Préstamos en moneda extranjera/préstamos totales Pasivos en moneda extranjera/pasivos totales Posición abierta neta en acciones y otras participaciones de capital/capital
<b>Otras empresas financieras</b>	Activos/activos totales del sistema financiero Activos/PIB
<b>Empresas no financieras</b>	Deuda total/patrimonio neto Rendimiento del patrimonio neto Ganancias/gastos por intereses y principal Exposición cambiaria neta/patrimonio neto Número de solicitudes de protección frente a los acreedores
<b>Hogares</b>	Deuda de los hogares/PIB Servicio de la deuda y pago de principal de los hogares/ingresos
<b>Liquidez de mercado</b>	Diferencial medio entre el precio de compra y el precio de venta en el mercado de valores <sup>1</sup> Coeficiente del volumen medio diario de operaciones en el mercado de valores <sup>1</sup>
<b>Mercados inmobiliarios</b>	Precios inmobiliarios Préstamos inmobiliarios residenciales/préstamos totales Préstamos inmobiliarios comerciales/préstamos totales

10 en otros mercados más importantes para la liquidez bancaria, como los mercados de divisas.<sup>6</sup>

Las variables macroeconómicas tales como crecimiento económico, inversión, inflación, balanza de pagos y precios de los activos no financieros pueden indicar un aumento de los desequilibrios.

Los sistemas de alerta anticipada pueden ayudar a ponderar la importancia de los diferentes indicadores de estabilidad financiera y prever tensiones financieras. Algunas variables han demostrado ser indicadores importantes de la tensión financiera.

Además, los indicadores de los mercados financieros facilitan información importante que capta cambios fuera de los propios mercados, ya que diversos riesgos posibles de la economía pueden reflejarse de inmediato en variables tales como los diferenciales de los bonos y los precios de las acciones.

Por último, el análisis de la estabilidad financiera tiene que tener en cuenta no solo las posibles perturbaciones, sino también la medida en que estas pueden ser absorbidas por el sistema financiero. En concreto, hay que considerar los distintos factores que pueden amortiguar o contener un shock, entre los que se incluyen el tamaño de los colchones de capital, la fiabilidad de los servicios de (rea) seguro y la idoneidad de los mecanismos de contención y de las redes y sistemas de seguridad.

El análisis de la estabilidad financiera se complica por la falta de linealidad y la necesidad de centrarse en hechos excepcionales pero posibles, suele ser necesario considerar distribuciones de variables y analizar qué ocurre si los riesgos se manifiestan simultáneamente.

El reto consiste en desarrollar pruebas de tensión para todo el sistema, que consideren las interrelaciones del sector financiero y los efectos secundarios que tienen unas instituciones financieras sobre otras y sobre la economía real.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Schinasi, G. J. (2005 International Monetary Fund). Preservación de la estabilidad financiera. En G. J. Schinasi, *Preservación de la estabilidad financiera* (pág. 10). Washington: Massoud Etemadi.

<sup>7</sup> Schinasi, G. J. (2005 International Monetary Fund). Preservación de la estabilidad financiera. En G. J. Schinasi, *Preservación de la estabilidad financiera* (pág. 11). Washington: Massoud Etemadi.

## **¿Qué es una empresa?**

Con el fin de entender de una mejor manera la función de las finanzas, es necesario primero tener una comprensión de lo que es una empresa, sus características, objetivos y cómo pueden ser clasificadas de acuerdo con ciertos puntos de vista. Así pues, una empresa se define como una entidad económica que está constituida por recursos humanos y por recursos económicos que es necesario administrar para el logro de ciertos objetivos preestablecidos.

## **¿Qué elementos integran una empresa?**

Tomemos por ejemplo el caso de un restaurante el cual, para funcionar, requiere entre otras cosas de un local, de muebles, de equipo de cocina, de vajillas, de ingredientes para elaborar los alimentos que solicitan los clientes y de personas que desempeñen las distintas actividades, así como la coordinación necesaria para que dichas actividades se realicen en forma eficiente y oportuna.

Si analizamos los elementos mencionados que integran este negocio, vemos que corresponden a las categorías descritas:

- Las personas que laboran en el restaurante (las que cocinan y atienden a los clientes y las que dirigen el trabajo de los otros).
- Los recursos económicos (edificio, muebles, equipo, etc.).

Es así como los elementos anteriores forman en conjunto un ente o empresa, la cual puede contar con personalidad jurídica propia y única, diferente de las personas que trabajan en ella y de aquellas a las que pertenece.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 3-330). México: Pearson.

En este ejemplo, es evidente que el personal que labora en el restaurante, así como los recursos usados en el mismo (ingredientes, equipo, material de limpieza, etc.), también requiere de un proceso de administración.

Por ejemplo, debe existir alguien que se encargue de las compras de estos insumos, para lo cual es necesario que el restaurante cuente con dinero para adquirirlos; alguien más debe llevar el control de los consumos efectuados y otra persona debe estar encargada del cuidado y manejo de los mismos.

Finalmente, alguien más debe llevar un registro de lo que se obtiene por la venta de las comidas, y realizar reportes que informen lo que se está ganando por ofrecer este servicio.

En la figura 1.1 se presentan gráficamente estos tres elementos.

Se puede concluir por lo tanto que, independientemente de su objetivo, en todas las empresas se lleva a cabo este proceso de administrar recursos humanos y recursos económicos, para lo cual es necesario contar con personal especializado además de una organización administrativa que lo facilite.<sup>9</sup>



Figura 1.1  
Elementos constitutivos de una empresa

<sup>9</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 3-330). México: Pearson.

## Clasificación de las empresas

### ¿Cuál es el objetivo de una empresa lucrativa?

En la práctica, existen distintos criterios para clasificar a las empresas de acuerdo con los fines que se persiguen con dichas clasificaciones o agrupaciones.

Un primer criterio de clasificación tiene como base el objetivo que las empresas persiguen, es decir, si éstas son creadas para generar o no utilidades. Siguiendo este criterio, las empresas pueden ser de carácter *lucrativo* y *no lucrativo*. Las empresas con fines lucrativos son aquellas que tienen como fin generar utilidades para sus dueños o accionistas. Estas empresas prestan servicios, comercializan productos o manufacturan bienes específicos que son vendidos a un precio que permita cubrir sus costos y además compensar a los dueños con utilidades.

Ejemplos de éstas son Bancomer, S. A. de C. V.



Soriana, S. A. de C. V.



Cementos Mexicanos, S. A. de C. V.



Las empresas no lucrativas, en cambio, tienen como objetivo principal brindar un servicio de asistencia a la comunidad, como educación, salud o infraestructura urbana, más que obtener una utilidad, ya que a los que aportaron recursos no se les hará distribución alguna por este concepto. Cruz Roja Mexicana, así como ciertas instituciones de cultura y beneficencia, son ejemplos de entidades que pudieran ser clasificadas como no lucrativas. Es importante tener presente que el hecho de ser no lucrativa no implica necesariamente que la empresa deba tener pérdidas en sus operaciones.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 4-330). México: Pearson

## ¿Cuál es la diferencia entre una empresa pública y una privada?

El criterio para clasificar a las empresas es dependiendo de si cotizan o no en la Bolsa Mexicana de Valores, organismo que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que vigila y controla el proceso de colocación de acciones de las empresas entre el gran público inversionista.

Así, existen *empresas públicas* y *empresas privadas*.

---

### Las empresas públicas

Son aquellas que cotizan sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, es decir, que una parte de su capital fue financiado a través de la oferta del mismo entre el gran público inversionista. Telmex, Femsa y Alfa son ejemplos de empresas de esta categoría.

### Las acciones de las empresas privadas

Por el contrario, no se pueden adquirir ni vender en la Bolsa por no estar registradas en ella. Como puede observarse, algunas empresas pueden ser lucrativas y al mismo tiempo públicas, como es el caso de Telmex, mientras que otras pueden ser lucrativas y privadas al mismo tiempo.

### Un tercer criterio para clasificar a las empresas

En determinar si éstas pertenecen a la esfera gubernamental o no. Según este criterio, existen *empresas gubernamentales* y *empresas no gubernamentales*.

---

### Las empresas gubernamentales

Son aquellas que pertenecen al gobierno federal, estatal o municipal. Ejemplos de éstas son Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad y el Instituto Mexicano del Seguro Social.

### Se consideran empresas no gubernamentales

Aquellas que son propiedad de la iniciativa privada, y por lo tanto no tienen ninguna relación con los distintos ámbitos de gobierno.

El Palacio de Hierro, Altos Hornos de México, S. A. de C. V. y Constructoras ICA, S. A. de C. V. son empresas que pertenecen a esta categoría.

Basándonos en este criterio, observamos nuevamente que algunas empresas pueden ser al mismo tiempo lucrativas, públicas y no gubernamentales, como en el caso de Cementos Mexicanos, mientras que otras, como Caritas, pueden ser no lucrativas, privadas y no gubernamentales a la vez.

11

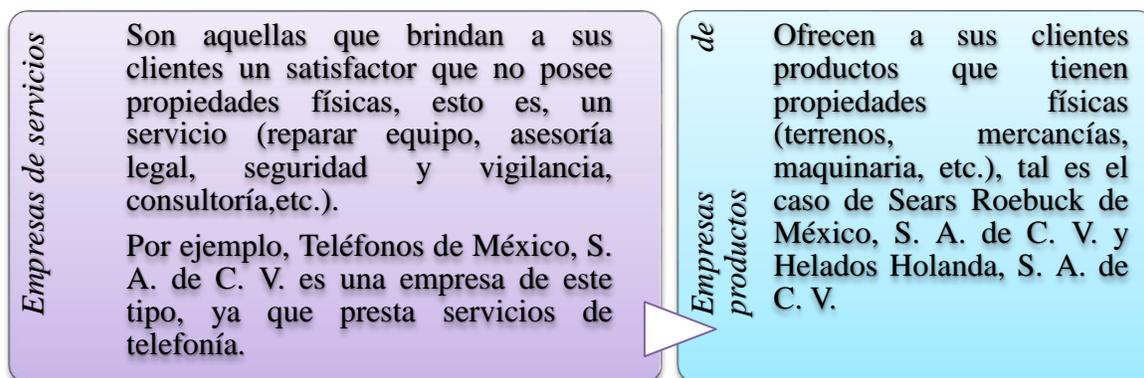
---

<sup>11</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 4-330). México: Pearson

## ¿A qué se dedican las empresas de servicios?

Criterio de clasificación considera el tipo de satisfactor que las empresas ofrecen a los clientes.

En este sentido, hay *empresas que ofrecen servicios* y *empresas que ofrecen productos*.



Existen empresas que sean consideradas no lucrativas, privadas, no gubernamentales y que ofrecen un servicio, como es el caso de la Universidad de Monterrey.

Una tendencia actual en las empresas de servicios es que, para consolidar más su estrategia de negocio, ofrezcan determinados productos que son catalogados como periféricos al servicio ofrecido, es decir, que dan soporte y apoyo al servicio principal que la empresa ofrece.

**Por ejemplo**, que Teléfonos de México ofrece además del servicio de telefonía, teléfonos con cables e inalámbricos, equipo para Internet, conmutadores, etcétera.

Con la venta de estos productos, la empresa incentiva y apoya la venta de su servicio telefónico.

Empresas como Sears Roebuck de México, además de vender estufas, lavadoras, refrigeradores y otros enseres electrodomésticos, proporciona a sus clientes el servicio de afinación, lubricación, alineación y balanceo de automóviles.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 4-330). México: Pearson

En el caso de las empresas que ofrecen productos pueden existir dos modalidades:

La primera de ellas la empresa fabrica y vende los artículos. Se les conoce como empresas industriales o manufactureras.	En la segunda, no fabrica sino que compra a empresas industriales uno o varios productos a un cierto costo y los ofrece a sus clientes a un precio de venta que les permite obtener utilidades. A estas empresas se les conoce como comerciales.
--	--

Un criterio de clasificación en relación con el tipo de mercado o territorio.



13

<sup>13</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 5-330). México: Pearson

## Definición de área funcional

*¿Qué es un área funcional?*

- Las distintas tareas que desempeña el personal de una empresa son realizadas a través de lo que se conoce como áreas funcionales.
- Reciben este nombre ya que son segmentos dentro de la empresa donde se llevan a cabo las funciones especializadas que son necesarias para su operación y para que ésta esté en condiciones de cumplir sus metas y objetivos.
- Las principales áreas funcionales de una empresa son:

- Producción.
- Ventas y mercadotecnia.
- Recursos humanos.
- Finanzas.

Las áreas funcionales pueden estar integradas a su vez por departamentos que ejecutan actividades específicas, como apoyo a la función a la que pertenecen.

En la figura 1.2 se ilustran en un *organigrama* es decir, una representación gráfica que muestra la manera en que está estructurada una empresa las áreas funcionales antes mencionadas.



Figura 1.2  
Áreas funcionales de una empresa<sup>14</sup>

<sup>14</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 6-330). México: Pearson

## La función de producción

¿En qué consiste el proceso productivo en las empresas manufactureras?

- Fabrican productos a partir de la transformación de materias primas. Esta actividad se conoce como **proceso productivo**. Para que se lleve a cabo es necesario contar con materias primas, con personal, herramientas y maquinaria para que dichas materias primas puedan ser convertidas en un producto terminado.
- **Por ejemplo**, en una empresa que fabrica escritorios y sillas, primero es necesario comprar madera, lámina y pintura, entre otras cosas, para que se pueda iniciar el proceso de fabricación. Una vez que los materiales llegan a la empresa, éstos son trasladados al almacén de materias primas, donde estarán almacenados hasta que sean requeridos por el departamento de producción. En este proceso, es necesario que algunas personas corten la madera y la lámina, otras ensamblen las piezas de tal forma que los escritorios y sillas vayan adquiriendo su forma física, y finalmente otras que les apliquen la pintura y les den el acabado final.
- Una vez que los productos son terminados, se envían al almacén, donde estarán hasta que sean embarcados a los clientes que los soliciten. Cuando se inicia esta tarea de vender se habla entonces de otra serie de actividades que en conjunto constituyen la función de ventas y mercadotecnia.

¿En qué consiste la función de producción en la empresa comercial?

- Las empresas comerciales realizan la operación de compra-venta de mercancías, para lo cual requieren de una infraestructura física y de sistemas de distribución y almacenamiento para la adquisición, distribución y venta de las mercancías. Al área o departamento responsable de que este proceso sea ejecutado eficazmente se le conoce como **departamento de operaciones**.
- **Ejemplo** grandes cadenas comerciales, que ilustran muy bien la actividad de compra-venta. Estas empresas deben contar primero con almacenes para poder mantener grandes cantidades de mercancías que compran a sus proveedores. Posteriormente, estas mercancías son trasladadas hacia los centros de distribución o puntos de venta donde son vendidas a los clientes.

Empresas de servicios.

- Ofrecen servicios a los clientes, por lo tanto no requieren de espacios para almacenamiento. Para que la empresa pueda estar en condiciones de ofrecer sus servicios, es necesario que se realicen los esfuerzos encaminados a contar con la infraestructura y organización interna que faciliten que estos servicios sean generados. Todas las actividades encaminadas a hacer posibles estas condiciones son responsabilidad de la función o departamento de operaciones. En el caso de Teléfonos de México, que proporciona el servicio de telefonía, es necesaria la instalación de redes y sus cableados que permitan el flujo de llamadas por parte de sus usuarios. Es necesario que tengan además una infraestructura tecnológica que permita que este servicio cumpla con ciertos requerimientos de calidad que los clientes demandan. Todas las descripciones anteriores son **un ejemplo** de las actividades que integran la función de operaciones y que en forma global hacen posible que el servicio de telefonía esté disponible para los clientes.
- Este tipo de empresas no se elabora un producto, el servicio que ofrecen representa también una fuente importante de generación de costos para que el mismo pueda ser comercializado.
- Como conclusión, se puede decir que la función de producción o de compras en el caso de empresas comerciales y de servicios tiene como objetivo hacer posible que las empresas tengan disponibles los productos o servicios que demandan los consumidores.

15

<sup>15</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 6-330). México: Pearson

## La función de ventas y mercadotecnia

**Objetivo:** En esta función ella se agrupan todas aquellas actividades que tienen como objetivo hacer posible la venta o comercialización de los productos o servicios que ofrece la empresa.

**Por ejemplo,** los vendedores realizan actividades cuyo propósito es que los productos o servicios sean finalmente adquiridos por los clientes. Para llevar a cabo esta función, puede ser necesaria la ejecución de tareas particulares, de esta manera, ventas y mercadotecnia puede estar dividida en las siguientes actividades o funciones específicas:

- Ventas nacionales.
- Ventas internacionales o de exportación.
- Publicidad.
- Promoción.
- Atención y servicio a clientes.

**¿Por qué es importante la función de ventas y mercadotecnia desde un punto de vista financiero?**

Para que se logren los objetivos de producción, primero el **departamento de ventas y mercadotecnia** debe realizar estudios en el mercado con el fin de asegurarse de que existen clientes potenciales que demandarán dichos productos. Por esta razón, es indispensable que el departamento de producción sólo elabore aquellos productos que el mercado esté demandando.

**Otro ejemplo** que ilustra la importancia de la relación entre las funciones de producción y ventas y mercadotecnia es el hecho de que la empresa debe determinar los **precios de venta** de sus productos o servicios. Para esto, es necesario conocer primero lo que puede **costar producir** estos bienes.

La función de ventas y mercadotecnia representa para la empresa el principal medio de **obtención de sus recursos** monetarios (o efectivo), con los cuales deberá hacer frente a los compromisos originados al realizar los esfuerzos para generar y colocar sus productos. En esta área laboran generalmente profesionistas especializados en el mercadeo de productos y servicios, investigación de mercados, publicidad, promoción y servicio al cliente.

<sup>16</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 7-330). México: Pearson

## La función de recursos humanos

Para que la empresa lleve a cabo las actividades implícitas en cada una de las funciones que desarrolla, es necesario que cuente con personal suficiente y capaz que garantice que los objetivos de cada una de ellas sean cubiertos.

La función de recursos humanos se encarga de la administración de aquellas tareas relacionadas con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y conservación del personal en las empresas.

Dentro de esta función se incluyen tareas como el reclutamiento, la selección y contratación del personal, la administración de los sueldos y salarios así como de las prestaciones que se pagan y la capacitación y el desarrollo de las personas dentro de la empresa, entre otras.

## La función de finanzas

Para poder desarrollar las distintas actividades comprendidas en cada una de las funciones mencionadas anteriormente (producción, recursos humanos y ventas y mercadotecnia) se necesita **dinero**.

**Por ejemplo**, para adquirir la maquinaria y el equipo empleados en la producción, para comprar la materia prima requerida para fabricar los productos, para pagar los sueldos a los obreros y para liquidar el consumo de energía eléctrica se necesitan cantidades de dinero relativamente importantes. Lo mismo sucede en las actividades correspondientes a la función de ventas y mercadotecnia y la de recursos humanos, ya que todas ellas requieren de recursos para poder operar. Por otra parte, mediante la venta de los artículos producidos y los servicios prestados, la empresa obtiene aportes de **dinero**. Adicionalmente, es necesario controlar, mediante el registro y la elaboración de reportes, la forma en que se está manejando el dinero que fluye y circula en la empresa.

Éste es, a grandes rasgos, precisamente el campo de acción de la **función de finanzas**.

En suma, podemos decir que la función de finanzas está integrada por dos grandes áreas: *tesorería* y *contraloría*, como se muestra en el cuadro 1.2.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 6-330). México: Pearson

## Cuadro 1.2

Organización general de la función de finanzas

### Tesorería

- Manejo de los flujos de dinero*
  - Decisiones de financiamiento
  - Decisiones de inversión
- Administración del capital*
  - Mezcla de financiamiento
  - Mezcla de inversión

### Contraloría

Contabilidad  
Impuestos  
Presupuestos  
Costos

## Tesorería

### Actividades relacionadas con el manejo de los flujos de dinero de la empresa

#### ¿Qué implica el manejo del flujo de dinero en una empresa?

Por flujos de dinero se entienden las **entradas y las salidas de dinero** que una empresa en particular experimenta.

Se debe tomar en cuenta los aspectos relacionados con las decisiones de financiamiento, es decir, con la identificación, evaluación, selección y negociación (en su caso) de las distintas alternativas de que dispone una compañía para conseguir el dinero que necesita, y aspectos inherentes a las decisiones de inversión.

Las empresas tienen cuatro posibles alternativas para obtener recursos:

1. Que la empresa genere dinero por medio de sus operaciones.
2. Que lo pida prestado.
3. Que los dueños o accionistas de la compañía aporten los recursos, y
4. Que la empresa venda alguno de sus bienes, por ejemplo, un edificio.

Al uso de dichos recursos, la empresa:

1. Puede utilizar el dinero para el pago de deudas previamente contraídas.
2. Puede repartir las utilidades entre sus accionistas o dueños.
3. Puede invertir en bienes para la propia empresa, y
4. Puede reembolsarle el dinero a los accionistas o dueños.

Las personas que tienen a su cargo el desarrollo de las actividades de finanzas relacionadas con las decisiones de financiamiento deben buscar y seleccionar las fuentes de dinero más económicas posibles (por ejemplo, las que cobren menos intereses) y deben tener criterio guía la *liquidez*, de lo contrario podría incurrir en un **riesgo financiero**.

Para lograr este equilibrio, los administradores financieros deben conocer con la debida profundidad:

- **El mercado de dinero.** Se comercializa el dinero, normalmente mediante la celebración de un contrato. Se les conoce como *instrumentos financieros de deuda a corto*. Un ejemplo es **el papel comercial**.
- **El mercado de capitales.** Se pueden colocar instrumentos de deuda a largo plazo (obligaciones) o acciones con el fin de conseguir financiamiento a largo plazo.

18

<sup>18</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 8-330). México: Pearson

### **Actividades correspondientes a la administración del capital de la empresa**

Actividades desarrolladas por tesorería, las cuales están centradas en dos tipos de decisiones:

1. La mezcla o estructura del financiamiento, y
2. la mezcla o estructura de las inversiones.

La estructura del financiamiento se refiere a la combinación de las distintas fuentes de financiamiento a las que puede acceder una empresa, lo cual implica decidir en qué proporción se utilizarán recursos provenientes de fuentes externas (a corto y a largo plazos) y cuáles recursos deben originarse de fuentes internas. La mezcla o estructura de las inversiones se refiere a las combinaciones posibles de los distintos tipos de inversión que puede y debe realizar una empresa determinada para que dichas inversiones sean más productivas.

### **Contraloría**

Ésta área dentro de la función de finanzas y consiste básicamente en la **responsabilidad de administrar el sistema de información financiera y administrativa** necesario para proveer la información básica que se requiere para poder administrar correctamente una empresa.

Al frente de esta función está el contralor, el cual tiene, entre otras, las siguientes funciones:

- Formar parte del equipo de administración de la empresa.
- Establecer las políticas contables que deben aplicarse en la compañía.
- Establecer los métodos y procedimientos de control interno que permitan la salvaguarda de los bienes de la empresa y promuevan la transparencia y confiabilidad de la información financiera.
- Emitir e interpretar la información financiera.
- Cumplir con las obligaciones fiscales de la empresa.
- Apoyar el proceso de planeación y control.

19

---

<sup>19</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 10-330). México: Pearson

El área de contraloría puede estar segmentada, de acuerdo con las necesidades y el tamaño de cada empresa en particular, en los segmentos o departamentos de: *contabilidad, impuestos, presupuestos y costos*. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

### **Departamento de contabilidad**

Es el responsable de proveer la información pertinente acerca del desempeño y funcionamiento de la empresa.

Al conjunto de reportes que contiene dicha información se le conoce como *información financiera*.

Para poder elaborar esta información se requiere de la captura y registro de todos los datos que tienen que ver con las distintas transacciones y operaciones que realiza una empresa, los cuales, después de su registro inicial, se clasifican, resumen y finalmente se reportan a los distintos usuarios.

Los usuarios de la información financiera de la empresa son aquellas personas interesadas en conocer cómo se ha desempeñado la misma durante un periodo determinado, pero que también deben conocer la situación de ésta desde un punto de vista financiero en un momento dado. Existen básicamente dos tipos de usuarios:

- a) Usuarios internos.
- b) Usuarios externos.

Los <i>usuarios internos</i> : son aquellos que están dentro de la misma empresa, generalmente sus administradores en todos los niveles.	Los <i>usuarios externos</i> son aquellos que se ubican fuera de la empresa, como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los accionistas, los bancos y los posibles inversionistas
--	--

20

Cada uno de estos usuarios requiere de diferente tipo de información, ya que las decisiones que cada uno de ellos toma son de naturaleza distinta y persiguen diferentes propósitos.

<sup>20</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 10-330). México: Pearson

### *¿Qué información proporciona la contabilidad administrativa?*

La información financiera destinada a los **usuarios internos** es generada por un subsistema de la contabilidad que se conoce como *contabilidad administrativa*, y provee a los administradores la información necesaria para el proceso de toma de decisiones, el control de las operaciones y la planeación.

Ejemplos de este tipo de información son: el costo de producción de los productos o servicios que la empresa elabora, el costo unitario de los mismos, el monto de los inventarios de materiales o mercancías, los costos estimados para un periodo futuro, etcétera.

Por lo que respecta a la **información externa**, ésta es generada también por otro subsistema de la contabilidad que se denomina *contabilidad financiera*, y básicamente proporciona a los usuarios externos información relacionada con el estado general o situación financiera de la empresa. Ejemplos de esta información son: el monto total de las deudas, las propiedades de la misma (edificios, terrenos, maquinaria, etc.) y los derechos que se tienen sobre ellos, el monto de las aportaciones que han hecho los socios o accionistas, el monto de las ventas y gastos realizados y las ganancias o pérdidas obtenidas.

## **Departamento de impuestos**

### *¿De qué es responsable el departamento de impuestos?*

Según lo marca la Constitución General de nuestro país, todos los mexicanos personas o empresas debemos cumplir con el pago de impuestos para que los gobiernos federal, estatal y municipal puedan realizar obras de carácter público y asistencial. Por esta razón, las empresas tienen que pagar ciertos impuestos propios de su actividad y de esta manera contribuir para que el Estado lleve a cabo las tareas antes mencionadas.<sup>21</sup>

El área o departamento de impuestos de una empresa se encarga del **análisis, cálculo y planeación del pago de los impuestos y otras obligaciones** que no son propiamente impuestos en que incurra la empresa.

---

<sup>21</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 11-330). México: Pearson

### *¿Cuáles son los impuestos más comunes que pagan las empresas?*

Los **impuestos** más comunes que se tienen que pagar son: el impuesto sobre la renta (ISR), el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto sobre nóminas (salarios), entre otros. Otras obligaciones que se tienen que cubrir legalmente, pero que no son en sí impuestos, son las **aportaciones** al Instituto Nacional para el Fomento de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y los pagos al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

Adicionalmente, se tiene que cumplir con el pago de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU), cuya naturaleza no es precisamente la repartición de utilidades de la empresa a los trabajadores, sino más bien el cumplimiento de un precepto legal cuyo cálculo está basado en una fórmula especial contemplada en las leyes fiscales, y que se traduce en el pago de un bono a los trabajadores.

Este departamento se realiza un análisis cuyo objetivo es determinar cuáles son los impuestos y otras obligaciones que la empresa tiene la obligación de pagar. Una vez realizado el análisis, este departamento tiene la responsabilidad de calcular o determinar las cantidades sujetas a cada tipo de impuesto u obligación, para que se efectúe el pago oportuno ante las autoridades o dependencias de gobierno correspondientes.

Otra tarea importante dentro del departamento de impuestos es la planeación y optimización de los recursos aplicados a cumplir con estas obligaciones. Con esto, la empresa estará siempre al pendiente de tener los recursos o fondos suficientes con el fin de dar cumplimiento a esta obligación y buscará los medios legales para reducir en lo posible la carga fiscal.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 11-330). México: Pearson

## Departamento de presupuestos

### *¿Qué es un presupuesto?*

Un presupuesto es un plan de acción que, en ciertas condiciones, se espera que sea ejecutado en el futuro. Este plan puede cubrir las actividades de ventas y mercadotecnia, así como las de producción, recursos humanos y finanzas. En este sentido, las empresas realizan planes para ser llevados a cabo en el futuro y así poder estar en condiciones de responder de manera más eficiente a las necesidades de sus clientes, de los accionistas, de las otras fuentes de financiamiento y de sus empleados. El departamento de presupuestos se encarga de reunir, organizar y hacer congruentes estos planes, que en conjunto integran lo que aquí denominamos como presupuesto.

Las empresas inician el proceso de elaboración del presupuesto pronosticando la demanda estimada por un periodo determinado generalmente un año de los productos que venden o de los servicios que ofrecen, y sobre esta base empiezan formalmente la elaboración de su presupuesto global.

Esta información se resume en informes financieros para los administradores, quienes toman decisiones importantes para la vida del negocio y pueden llevar a cabo un control y evaluación del desempeño al comparar las cifras planeadas contra las reales.

El presupuesto de la empresa se divide generalmente en dos partes:

<b>PRESUPUESTO DE OPERACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO FINANCIERO</b>
Ellos se refiere a los planes relacionados con las actividades operativas de la empresa (compras, producción, ventas)	Planes para generar y obtener efectivo, así como el destino que se dará a estos recursos para invertir en bienes que permitan el sano desarrollo de la empresa.

El presupuesto representa para las empresas una poderosa herramienta que facilita el proceso de planeación y control de las operaciones, así como la toma de decisiones y la evaluación del desempeño de las personas y de los diversos departamentos que la integran.

23

---

<sup>23</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 11-330). México: Pearson

## Departamento de costos

### *¿Cuáles son las principales actividades del departamento de costos?*

Fabricar un bien o prestar un servicio determinado implica, para las empresas, la necesidad de incurrir en costos.

La responsabilidad del departamento de costos es analizar, clasificar, cuantificar y presentar información para que la administración de la empresa conozca cuánto le está costando producir un determinado producto o prestar un servicio y de esta manera se puedan tomar decisiones tales como determinar el precio de venta, o identificar áreas en las cuales se puedan reducir costos.

Actualmente las empresas en general ponen un énfasis muy especial en la administración de los costos, debido sobre todo a que ésta representa una de las posibles ventajas competitivas con las que la empresa puede hacerle frente a su competencia.

Otra tarea importante que se realiza en este departamento es la valuación de los inventarios o existencias de productos o mercancías a una fecha determinada.

Por ejemplo, en una empresa manufacturera los inventarios que se manejan son:

### *¿Cuáles son los inventarios que se manejan en una empresa manufacturera?*

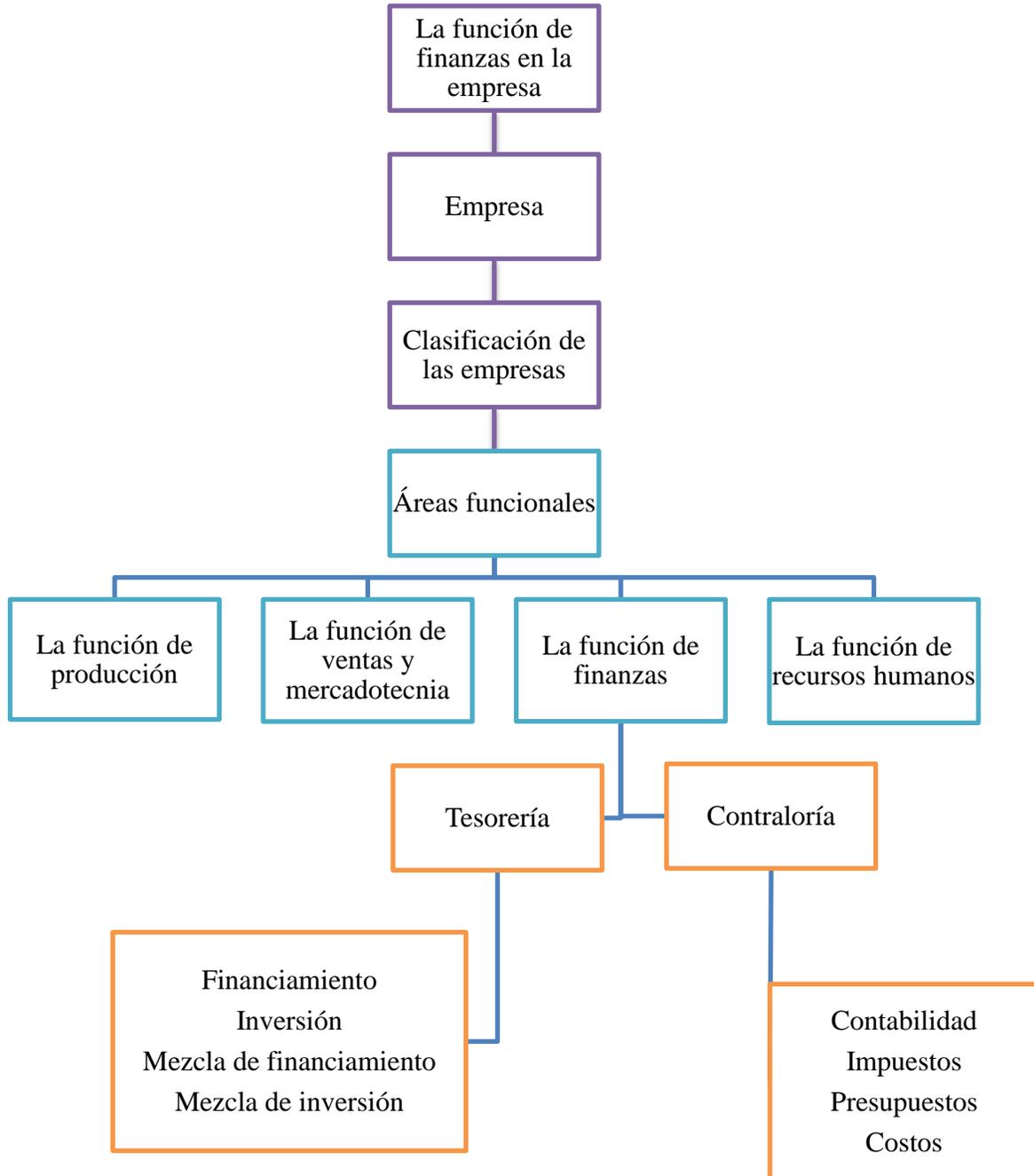
- Inventario de materias primas.
- Inventario de productos en proceso.
- Inventario de productos terminados.

Las empresas comerciales sólo manejan el inventario de mercancías, mientras que en las empresas de servicios los inventarios más comunes son el de materiales y el de herramientas refacciones.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 12-330). México: Pearson

## Mapa conceptual



25

<sup>25</sup> (2010). Introducción a las finanzas. En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 13-330). México: Pearson

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ESTABILIDAD FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS, COMO SE ESTÁ HACIENDO EN LA ACTUALIDAD.**

### **LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS CARECEN DE RELACIONES PÚBLICAS**

En México aún falta convencer a las Pymes del potencial que tiene el uso de las relaciones públicas (RP), porque existe el malentendido de que el área se encarga de ventas y eso hace que los acercamientos se desvirtúen, asegura Marco Herrera, presidente de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (Prop).

Los factores por los que está aumentando la facturación de las agencias es el entendimiento de que las relaciones públicas son "un arma muy poderosa", de su potencial como forma de comunicación para ayudar a las compañías a posicionarse en el mercado, mejorar su reputación e imagen, generar oportunidades de negocio y manejar crisis, entre otros aspectos. Empresas que manejan productos de consumo, laboratorios farmacéuticos, compañías de tecnologías de la información y de moda son las que más empujan los servicios de RP. Además hoy pocas son las organizaciones públicas o privadas que carecen de un área encargada de RP. Ahora incluso los departamentos de mercadotecnia empiezan a usar los servicios de relaciones públicas para sus proyectos.

Según el Estudio Anual de la Industria de las Relaciones Públicas en México 2007, la industria generó mil \$ 940 millones en el ejercicio fiscal 2007 (un crecimiento de 11% respecto a 2006). En el país existen 109 agencias de RP nacionales e internacionales y 250 empresas con departamentos dedicados a esta función. Se registró en total 3,130 empleados por parte de las agencias y mil 265 empleados de las empresas con sus propios departamentos. De la planta total de empleos, seis de cada 10 son personal fijo; el resto es personal eventual.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> SoyEntrepreneur. (29 de 06 de 2008). SoyEntrepreneur. Recuperado el 24 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/las-pymes-mexicanas-carecen-de-relaciones-publicas.html>

## EMPRESAS PRIVADAS EN MÉXICO INVIERTEN POCO EN INNOVACIÓN

La inversión que se hace en México en materia de innovación por parte de la iniciativa privada.

Básicamente las empresas trasnacionales:

□ Es de alrededor de 40,000 millones de pesos (mdp) al año, cifra insuficiente para **impulsar nuevos procesos y la productividad que el país requiere**, sostuvo Carlos Glatt, especialista en entrenamiento creativo e innovación.

□ Son las que tiene esquemas de innovación de acuerdo con **las políticas de sus corporativos**, mientras que las empresas nacionales carecen de proyectos o inversiones en la materia, lo cual las pone en desventaja, apuntó.

□ México es el país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que **menos invierte en investigación** y desarrollo ya que canaliza apenas 0.49% del PIB, cuando el promedio del organismo es de 2.34%.

□ Glatt puntualizó que en México se invierten alrededor de 8,000 mdd al año en investigación y desarrollo, de los cuales el gasto federal en la materia es de **alrededor de 60,000 millones de pesos anuales**, mientras que el sector privado eroga aproximadamente 40,000 millones.

□ El promedio que recomienda la OCDE es de al menos **1% del PIB, que en América Latina** es rebasado sólo por Brasil con el 1.16%.

□ México está muy por debajo del promedio en esa materia de los países de la OCDE **cuyo promedio es de 2.34% del PIB**, mientras que la Unión Europea es de **1.92 y de América Latina es de 0.62%**.

□ México, las empresas ven a la innovación como si fuera **la bandera clavada hasta la punta más alta de una montaña**, un elemento muy difícil de alcanzar por los mortales y que normalmente es alcanzada únicamente por algunas empresas globales.

27

<sup>27</sup> FINANCIERO, E. (29 de 05 de 2013). EL FINANCIERO. Recuperado el 25 de 11 de 2013, de EL FINANCIERO:<http://www.elfinanciero.com.mx/component/content/article/45negocios/16468-empresas-privadas-en-mexico-invierten-poco-en-innovacion.html>

## PRINCIPALES FACTORES DEL FRACASO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas cada año en nuestro país. Esta situación se debe principalmente al tipo de decisiones que toman sin la base de un diagnóstico organizacional que proporcione el conocimiento y el respaldo para decisiones puntuales y concretas que impacten positivamente en la organización.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no se diga elevar, su nivel de beneficios.

También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de costos a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

Las cifras de fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son abrumadoras en cualquier país que se analicen; a continuación se observan algunos datos de varios países.

### COMPARATIVO MUNDIAL DEL FRACASO DE PYMES

País	Estadística
<b>MÉXICO</b>	Al cumplir 10 años, solamente 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen (Francisco Yáñez). De acuerdo con Centro CRECE, 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
<b>ESPAÑA</b>	El 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años, según García Ordóñez de la Universidad de Cádiz. Las estadísticas indican una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más de 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida (Emprendedor XXI, de La Caixa).

28

---

<sup>28</sup> Velazquez Valadez, G. (2007). *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* México.

<b>Estados Unidos</b>	El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de 30% no llega al tercer año (Samuelson y Nordhaus).
Argentina	7% de las empresas llega al segundo año de vida y 3% al quinto (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).
Chile	Un estudio que dio seguimiento a 67,310 empresas creadas en 1996, indicó que 25% de ellas desapareció en el primer año; 17% en el segundo; 13% en el tercero y 11% en el cuarto, según informa Rodrigo Castro F.
Hispanoamérica	La experiencia demuestra que 50% de las empresas quiebran durante el primer año de Actividad, y no menos de 90% antes de cinco años (degerencia.com).
CEPAL	En los países subdesarrollados, entre 50 y 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años

Fuente: [http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados\\_pymes.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados_pymes.msp)

Consultada May-07

---

<sup>29</sup> Velazquez Valadez, G. (2007). *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* México.

## ¿POR QUÉ FRACASAN LAS EMPRESAS?

Benjamín Franklin dijo alguna vez que, & flashquotun hombre inteligente aprende más del fracaso que del éxito & flashquot. Y esta frase podría servir de aliciente para aquellas empresas latinoamericanas, pequeñas o medianas, que deben cesar sus operaciones al poco tiempo de haberse iniciado en el mundo de los negocios.

De acuerdo con cálculos de la Red Cetro-Crece, una organización de asesoría para la pequeña y mediana empresa en México, el 75 por ciento de las nuevas compañías mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.

El espíritu emprendedor, si bien es requisito indispensable para propiciar los negocios e inyectar vitalidad a las empresas, no es el único elemento necesario para lograr que un negocio funcione debidamente y sea un éxito.

Una firma sana es aquella que genera riqueza para su propietario y para el entorno. No es un secreto que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas son el principal soporte de las actividades económicas que sustentan una nación. Y, de alguna manera, cuando su desarrollo no es el adecuado, pueden darse situaciones de riesgo para los negocios en general.

A nadie le gusta hablar de fracasos y errores, especialmente si son los propios, pero es cierto que son experiencias de las que más pueden aprender los emprendedores.

Al revisar esos casos es cuando debe aplicarse el dicho que reza: & flashquot cuando veas las barbas de tu vecino cortar, pon las tuyas a remojar & flashquot.<sup>30</sup>

Abrir una organización privada y propio implica un gran esfuerzo económico y laboral, además de los riesgos que conlleva, pero estos últimos se pueden amortiguar con una serie de mecanismos de prevención, que ayudarán también a que ese potencial invertido en la compañía sea el éxito.

Dentro de la operación de una empresa, son varios los agentes que provocan su mal funcionamiento. Miguel Ángel Serrano Perea, director general de Fundes México, un

---

<sup>30</sup> & flashquotOportunidad A La Vista...& flashquot Oportunidad a La Vista 4 Elementos Clave Oportunidades Van y Vienen Intenta Ser Diferente A reconocer la Oportunidad

organismo de investigación y apoyo empresarial, divide la problemática de la empresa en factores internos y externos.

### **Los Factores Internos**

De la empresa hacia adentro, señala el especialista, es frecuente encontrar:

1. Empresarios con pobre cultura empresarial y con administración poco profesional
2. Personal deficientemente capacitado, y poco comprometido con la empresa
3. Escasez de capital y baja posibilidad de acceder a créditos
4. Pobre vinculación con la tecnología y la investigación y
5. Desconocimiento de sus ventajas competitivas.

Un estudio realizado por Fundes indica las causas por las cuales las empresas que, habiendo superado la barrera de los dos primeros años de vida (periodo considerado como de establecimiento y madurez) llegan a desaparecer.

Entre estos destacan los problemas de tipo administrativo, especialmente un crecimiento no planeado, así como la contratación de personal inadecuado. Si bien el estudio se basa en un análisis de la empresa mexicana, bien puede aplicarse a la problemática que enfrentan las compañías pequeñas y medianas de toda la región latino americana.

&quot;. En principio, todas declaran que su problema fue de dinero, pero al profundizar (en su análisis) se dan cuenta de que eso era más bien un efecto y no la causa &quot;, menciona Serrano Perea.

De esto se desprende que la principal causa de quiebra entre las pequeñas y medianas empresas, sea la mala administración, es decir, la deficiencia al implantar funciones y gestión de operaciones.

Sobre este punto, Enrique Zamorano, catedrático de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional (IPN), indica que las fallas en la administración se manifiestan como defectos en el establecimiento de un negocio sólido.

31

---

<sup>31</sup> SoyEntrepreneur. (10 de 05 de 2006). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/elimine-riesgos.html>

Una administración bien llevada se ocupa de, por ejemplo, conceder créditos inteligentemente, controlar costos y gastos, comprender las relaciones básicas de los inventarios con la producción y las ventas, y en el acertado manejo de las finanzas. .<sup>32</sup>

Según Joaquín Rodríguez Valencia, autor del libro *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, la cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa,

Establece claramente algunas cuestiones de naturaleza administrativa:

- 1. Negligencia.** Renuencia a aceptar las rápidas transformaciones del entorno.
- 2. Falta de previsión.** En daños ocasionados por desastres tales como incendios, temblores y otros, la falta de tener planes de contingencia.
- 3. Falta de experiencia en el área administrativa.** No tener la habilidad de manejar efectivamente a sus empleados.
- 4. Atención desequilibrada.** Si quien administra dedica mayores fuerza a un área determinada, de acuerdo con su interés y especialidad, y descuida otras, es posible que esto redundará negativamente en el desarrollo.
- 5. Fraude.** Ausencia de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

Pilar Baptista, autora de un estudio sobre las características del propietario de la pequeña y mediana empresa, señala en su reciente libro *Cambio Organizacional* que las políticas de manejo de personal son la gran debilidad de esas empresas.<sup>33</sup>

La mayoría, indica, sostiene una actitud pasiva para encontrar personal calificado, además de que pocos dueños consideran la capacitación a su personal como un medio efectivo para incrementar la productividad.

Baptista agrega que, además, algunas de las empresas no se preocupan por obtener información y no consideran que éste sea un vehículo para tomar mejores decisiones.

---

<sup>32</sup> SoyEntrepreneur. (10 de 05 de 2006). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/elimine-riesgos.html>

Las características del propietario definen el futuro de la compañía, precisa Baptista, ya que se da una relación de correspondencia en la que sus cualidades y defectos individuales se reflejan en el negocio que dirige.

“ La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente”, explica.

De esta manera, si un emprendedor desea que el negocio que hoy funda tenga éxito, debe empezar capacitándose primero, para que luego pueda elegir y orientar adecuadamente a su personal. Estos conocimientos deben ir más allá de tener talento para hacer negocios: estarán sustentados también por técnicas de administración. No es necesario tener un grado académico para lograrlo, en el mercado hay diversos libros, revistas especializadas, cursos, seminarios y conferencias que podrán auxiliarle en esta tarea.

### **Los Factores Externos**

Una vez que se han revisado los problemas internos más comunes que aparecen en las pequeñas y medianas empresas, el siguiente paso es observar las cuestiones externas que podrían afectar negativamente el desarrollo de las mismas.

Esto se hace con la finalidad de que el *entrepreneur* pueda contemplar las y preparar estrategias que lo ayuden a esquivar esos factores.<sup>34</sup>

Si bien estos problemas no limitan la capacidad emprendedora, es cierto que quien abre un negocio tarde o temprano deberá enfrentarlos. Estos son:

1. Falta de estudios de pre inversión que comprendan un análisis de las principales variables como mercado, tecnología, costos, localización, y financiamiento.

---

<sup>34</sup> SoyEntrepreneur. (10 de 05 de 2006). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/elimine-riesgos.html>

2. Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento y trámites demasiado complicados.

3. Escasez de mano de obra realmente calificada.

4. Cuestiones institucionales. La pequeña y mediana empresa representa una mínima parte en las decisiones respecto de las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales. Tal situación provoca que sus problemas se planteen y resuelvan de manera independiente, encontrándose en una posición de desventaja ante la fuerza de las grandes empresas.

5. Inflación. El aumento de los precios y costos de producción ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. La investigadora Pilar Baptista indica que la inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez, lo que frecuentemente desequilibra a las empresas.

Se ha visto que los negocios que han logrado sostenerse, a pesar de los vaivenes económicos, pocos años después registraron un desempeño superior y vieron mejorar su situación financiera en términos globales.

De acuerdo con las fuentes consultadas, las empresas que a pesar de las eventualidades a las que se han enfrentado, continúan sus operaciones, deben considerar una serie de elementos para mantener su desarrollo, entre ellos, la importancia que tiene el profesionalismo de quienes van a dirigir la empresa. Para esto es primordial la capacitación del empresario en aspectos administrativos, y, sobre todo, con respecto a los recursos financieros, pues como ya se sabe, sólo el trabajo inteligente con lleva resultados positivos.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> SoyEntrepreneur. (10 de 05 de 2006). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/elimine-riesgos.html>

## **RAZONES DEL FRACASO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS**

Muchos emprendedores quieren iniciar su propio negocio. El problema es que muchos cometen errores que terminan con sus nuevas empresas, y no saben en qué se equivocan.

Existen estudios que señalan que, en promedio, un 70% de las empresas fracasan antes de cumplir 3 años, y sólo un 10% supera con éxito los 5 años.

Uno de los consejos que debes aplicar ahora que estás recién comenzando como empresario es entender que todo requiere de mucho esfuerzo y gran dedicación. Tus primeros años de actividad, debes verlos como una forma de ganar experiencia.

Son variados los factores que pueden relacionarse con el fracaso de una empresa, tales como un mal liderazgo o negligencia del equipo. Pero el principal factor que pone en riesgo el crecimiento de un nuevo negocio, es el mal manejo de los activos y pasivos.

Errores que cometen muchas veces las organizaciones privadas y no se deben cometer si quieres que tu empresa surja y se mantenga en el tiempo:

### **1. Contabilidad:**

Es imperativo que tus libros de contabilidad se encuentren en orden y con un registro claro de los ingresos y egresos de tu empresa, en especial durante el inicio de tu negocio.

Muchos emprendedores piensan que llevar una contabilidad regular es sólo un asunto burocrático, y mantienen sus libros sin orden o claridad, por esta razón terminan con esta nueva empresa antes de lo que esperaban.

### **2. Estrategia de mercado:**

Si vas a comenzar una nueva empresa, lo primero que debes tener claro es tu estrategia de mercado, y las tácticas que utilizarás para conseguir abrirte paso en él.<sup>36</sup>

### **3. Crecimiento:**

---

<sup>36</sup> Entrepreneur, S. (31 de 01 de 2011). *Soy Entrepreneur*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/razones-del-fracaso-financiero.html>

Ya tienes clientes que buscan tus productos y servicios, pero eso no significa que tus problemas se acabaron. En la medida que tus ventas aumenten, vas a requerir de más dinero para seguir alimentando ese crecimiento, por lo que debes cuidar que tu crecimiento vaya al mismo nivel de lo que te lo permiten tus recursos de efectivo.

#### **4. Costos:**

Si ya estás recibiendo dinero debes tener cuidado al momento de la reinversión. Preocúpate que tus estándares sean pequeños en un principio, y no gastes demasiado pronto en nuevas instalaciones, accesorios o equipos nuevos.

Distribuye tus gastos de tal forma que tu dinero se pueda mantener seguro durante tiempo suficiente para que no afecte tu ventaja competitiva.

#### **5. Utilidades:**

Debes tener mucho cuidado en el momento en que comienzas a recibir utilidades. El efectivo que recibes puede llevarte a la tentación de gastarlo en mantener o mejorar tu estándar de vida. Si haces esto, cuando lleguen las cuentas de los proveedores, no podrás pagarlas.

Debes vigilar con mucho cuidado tu consumo, ya que abusar de él es una de las principales causas del fracaso de muchas empresas.

37

---

<sup>37 37</sup> Entrepreneur, S. (31 de 01 de 2011). *Soy Entrepreneur*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/razones-del-fracaso-financiero.html>

## **Los errores más mortales de las empresas**

### **El factor humano**

1) Para montar una empresa es necesario tener un perfil emprendedor. Un error habitual es apostar por el autoempleo como salida a situaciones extremas, como el paso. En este caso normalmente se incurren en errores estratégicos.

### **Mala planificación financiera**

2) Crear una empresa no significa que se obtengan ingresos desde el primer día de actividad. Los beneficios suelen tardar en llegar. Un error es confiar en un saldo positivo desde el comienzo.

### **Poca flexibilidad mercantil**

3) El mercado es variable. La empresa tiene que estar preparada para adaptarse a las nuevas necesidades que tengan los clientes, y saber anticiparse a sus movimientos.

### **Lo personal y lo profesional**

4) Los negocios son los negocios. Otra causa de mortalidad es unir el patrimonio personal con el de la empresa, y creer que un buen amigo puede ser un buen socio.

### **La oportunidad de negocio**

5) Si no hay oportunidad de negocio no hay empresa. Un estudio de mercado es fundamental para localizar huecos donde comenzar una actividad, o anticiparse a nuevas tendencias y necesidades.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Foromarketing. (01 de 01 de 2013). *Foromarketing*. Recuperado el 19 de 11 de 2013, de Foromarketing: <http://www.foromarketing.com/por-que-se-cierran-las-empresas#sthash.UrLr4Bof.dpuf>

## LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN EMPRESARIAL EN LA ACTUALIDAD

Sin olvidar la existencia incluso en las economías más desarrolladas de empresarios con distintos perfiles, la primera nota distintiva de función económica del empresario hoy en día es que recoge de modo mayoritario las aportaciones de las distintas doctrinas. La definición de la función empresarial ha ido creciendo en riqueza a medida que la propia figura del empresario ganaba en complejidad y se iban desvelando todas sus dimensiones (Figura 6.6). Se observa aquí que en épocas juveniles del desarrollo económico capitalista y de la propia vida de la empresa, hay una coincidencia en la misma persona del empresario como creador y propietario del negocio y como empresario profesional, mientras que con el desarrollo del sistema económico y de la propia empresa ambas figuras se van materializando en distintas personas y/o grupos.

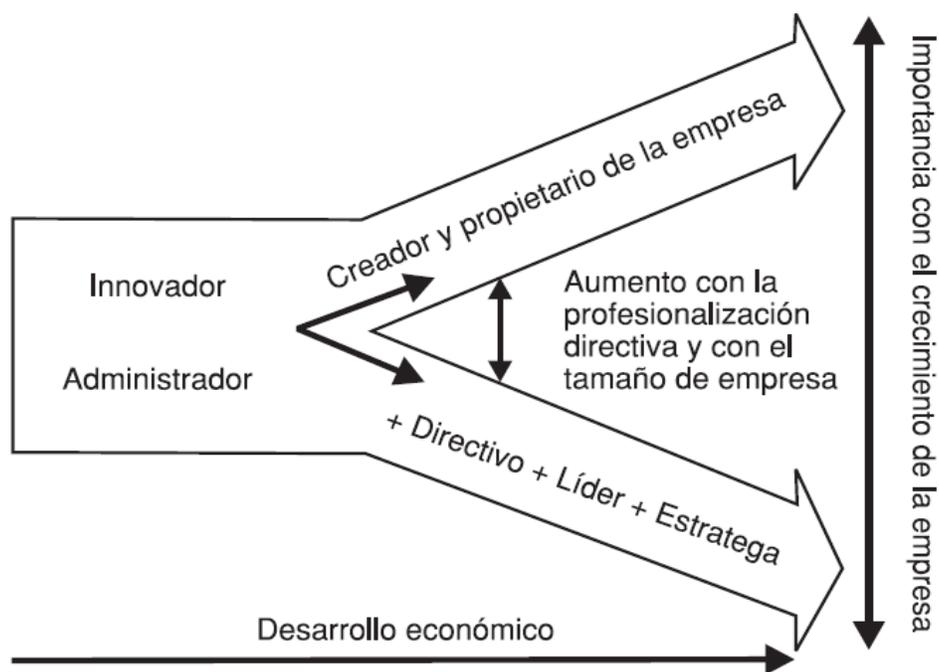


Figura 6.6 Las funciones del empresario actual: su proceso de ganancia de contenido.

39

## CAPÍTULO III: MODELO DE MEJORA PARA LA ESTABILIDAD

<sup>39</sup> Camisón Zornoza, C., & Dalmau Porta, J. I. (2009). Introducción a los negocios y su gestión. En C. Camisón Zornoza, & J. I. Dalmau Porta, Introducción a los negocios y su gestión (pág. 824). Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Pág. 157- 824

## FINANCIERA.

### **FACTIBILIDAD A INICIAR UN NEGOCIO U ORGANIZACIÓN**

El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello.

El estudio deberá cubrir aspectos como: ubicación de la empresa, instalaciones físicas internas y externas, estudio del mercado que se cubrirá, personal que deberá contratarse en el presente y en el futuro, proyecciones de ventas y costos, presupuestos de ventas mínimos anuales, proyecciones financieras mínimas anuales, estado de flujos de efectivo, estado de resultados, estado financiero al final de un periodo, fijación de puntos de equilibrio, determinación de fuentes futuras de fondos y balances generales.

Al adquirir una empresa en operaciones o al heredar una, se requiere elaborar un estudio de factibilidad, una labor que demanda dedicación, esfuerzo y tiempo. Se deberá tener en cuenta que hay un número significativo de factores ambientales y económicos que lo pueden afectar.

Terminado el análisis, el pequeño empresario deberá estar consciente de que tiene en sus manos una herramienta que le servirá no sólo para iniciar satisfactoriamente sus operaciones, sino también para disminuir en forma considerable el riesgo de fracaso.

Respecto a la ubicación de la empresa, debe considerarse que hay cierto tipo de empresas, como las de ventas al por menor, que tienen un alto grado de riesgo de fracaso si están mal ubicadas; en cambio, otras organizaciones bien pueden subsistir perfectamente sin este requisito.<sup>40</sup>

---

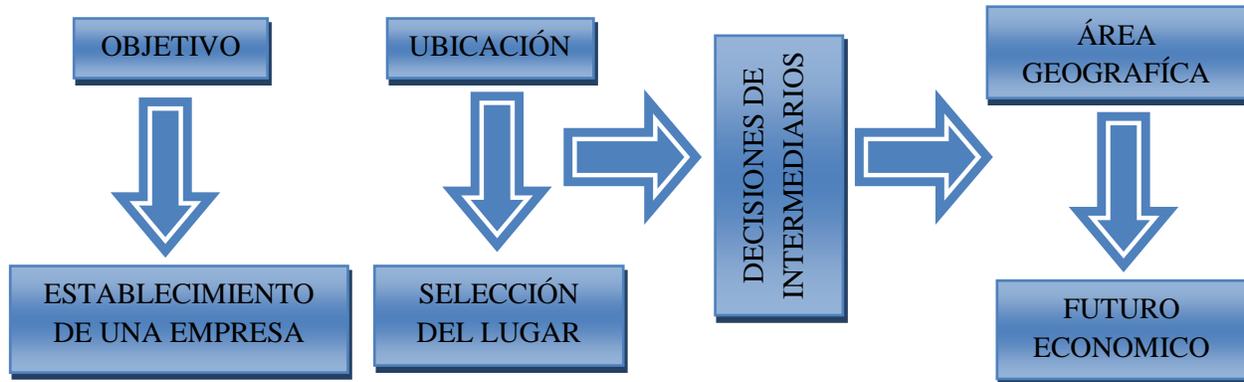
<sup>40</sup> Jacques Filion, L., Felipe Cisneros, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). Aspectos importantes para iniciar una PYME. En L. Jacques Filion, L. Felipe Cisneros, & J. H. Mejía-Morelos, Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas (págs. 6-538). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Por ejemplo, las empresas de servicios de reparaciones o los despachos, las cuales por lo general están en condiciones de crecer sin tener que afrontar el alto costo asociado con una ubicación ideal.

A menudo se toman decisiones de ubicación a la ligera pensando sólo en factores como el hecho de encontrar un local disponible, la cercanía del lugar donde se vive, la familiaridad con el vecindario o la disponibilidad de una empresa en venta. Por desgracia, suele pensarse que éstas son razones suficientes para tomar una decisión; sin embargo, debe evitarse este tipo de razonamientos.

Una buena decisión de ubicación es el resultado de una secuencia de decisiones ordenadas previas, las cuales han ayudado a eliminar alternativas hasta conformar la decisión definitiva del sitio preciso donde residirá la empresa. Vamos a detenernos un poco en este aspecto. El futuro empresario que desee establecer una empresa deberá tratar de situarla en una zona geográfica donde se prevea que tendrá un buen futuro económico (figura 1.1), es decir, en lugares donde sea evidente el impulso y el desarrollo de la zona.

La clase de información necesaria para tomar esta decisión casi siempre es fácil de obtener en organismos de gobierno, cámaras de comercio o asociaciones regionales.



**Figura 1.1** Consideraciones en torno al futuro económico de una región para elaborar un plan de factibilidad

41

## ¿Cuáles son los principales motivos de cierre de una empresa?

<sup>41</sup> Jacques Filion, L., Felipe Cisneros, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). Aspectos importantes para iniciar una PYME. En L. Jacques Filion, L. Felipe Cisneros, & J. H. Mejía-Morelos, Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas (págs. 7-538). México: PEARSON EDUCACIÓN.

El motivo de cierre número 1 es que no se vende todo lo que se esperaba.

Parece una obviedad, pero encierra muchas implicaciones, especialmente la de que hay una incapacidad para conseguir suficientes clientes como para mantener la empresa y hacerla crecer en el tiempo.

A pesar de que ese motivo es el fundamental, cuando se pide a los empresarios que aborden un poco en los porqués en muchos estudios afloran respuestas tales como:

***“Hay pocas ayudas”, “el apoyo gubernamental no es bueno”, “muchas trabas administrativas”, “cuesta conseguir financiación”, etc.***

Esto puede ser francamente cierto, pero hay que tener en cuenta una clave fundamental si de verdad queremos una empresa fuerte y es que esa clase de motivos, por mucho que puedan consolarnos por un minuto, **son condiciones externas e iguales para todas las empresas que compiten.**

Importancia tienen, y desde luego no es poca, pero todas las empresas se enfrentan a esas adversidades y unas consiguen llegar a sus objetivos a pesar de ellas. En ese contexto, por difícil que sea, juega todo el mundo, unos con éxito y otros no... por lo que habrá que deducir que los motivos reales que hacen que una empresa sobreviva o no no están realmente ahí.

**Hay que tener coraje y comenzar a rechazar las explicaciones que echan las culpas siempre fuera de la organización.** Mientras no se dé ese pasó, nada se conseguirá.

Es curioso como los porqués cambian cuando la situación se analiza “desde fuera”, por alguien no implicado en la empresa.

Cuando es así los principales problemas detectados, los patrones vistos una y otra vez desde el análisis externo son:

- **No se produce, se actúa, se opera o se gestiona eficientemente en la empresa**
- **La planificación es deficiente** (el principal problema visto en primera persona no es que la planificación sea mala en sí, es que no suele haber planificación alguna).

42

---

<sup>42</sup> Por qué muchas empresas fracasan . (2013). *Recursos Para Pymes*, 21.

• **No se tiene “control de la situación”**, hay un desconocimiento real de lo que ocurre, de por qué pasa lo que pasa, de por qué no se consiguen más clientes o por qué los costes se disparan. Hay una incapacidad de controlar y tener "atadas" las variables principales de la organización.

### **Por qué ocurre esto**

Tras reflexionar sobre cientos de casos, el principal problema se puede resumir así:

**“Muchos emprendedores tienen un producto o servicio, pero no tienen una empresa”.**

Así de simple, muchos empresarios comienzan su andadura porque tienen algo de calidad que ofrecer a los demás, porque son buenos en lo que hacen y piensan que pueden ofrecer un valor a posibles clientes. Así que, confiados en que su producto es mejor o su servicio es de mayor calidad, abren las puertas de una nueva iniciativa empresarial.

Y se dan cuenta de que tener un buen producto o servicio (o ser el mejor en lo que hacen) es una cosa y tener una empresa es otra cosa muy distinta.

Tenga en cuenta esto, **una empresa es mucho más que un producto o servicio**, una empresa se compone de multitud de aspectos fundamentales que requieren aprendizaje, control y gestión y que van más allá de su producto o servicio en sí. Puede poseer un producto o servicio de calidad, pero eso apenas es una pequeña parte del puzzle.

Dicho puzzle está formado además por aspectos como el marketing, las finanzas, las gestiones administrativas, las ventas, las relaciones con otras empresas, la estrategia, la manera de trabajar, de producir y de distribuir, la gestión de empleados...

**En definitiva, usted puede ser un magnífico fontanero, un excelente frutero o un ingeniero muy competente, pero eso no le convierte automáticamente en un buen empresario.**

Imagine esto, imagine que se sube a un coche y usted sólo sabe manejar la radio, pero no tiene idea de cómo se meten las marchas, de cómo funciona el volante, de qué gasolina consume o de cómo se conectan los limpiaparabrisas cuando llueve.

43

---

<sup>43</sup> Por qué muchas empresas fracasan . (2013). *Recursos Para Pymes*, 21.

### **¿Hay solución? Por supuesto que sí.**

Hay solución para esto, claro que sí, y esa solución no pasa necesariamente porque uno deba hacer un carísimo máster de administración de empresas, matricularse en una escuela de negocios o formar parte de la organización.

El principal problema no es que muchos pequeños empresarios den el salto sin ser conscientes de lo que es tener un negocio y de cuáles son las claves principales para hacerlo crecer, eso no es lo que realmente hace fracasar.

**El problema real es que se pasan todo el tiempo de vida de la empresa (muchas veces varios años hasta que lo dejan) sin reaccionar, sin intentar poner freno a la situación, sin darse cuenta de que son empresarios y que por tanto tienen entre manos algo complejo que requiere aprendizaje.**

Conforme la situación va empeorando con el tiempo la reacción más normal suele ser enquistarse todavía más, poner menos recursos en juego para no perder tanto y dejar pasar el tiempo esperando que por un golpe de fortuna cambie el viento...

---

<sup>44</sup> Por qué muchas empresas fracasan . (2013). *Recursos Para Pymes*, 21.

## CLAVES PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA EN LA ORGANIZACIÓN PRIVADA

La *estabilidad financiera* de tu empresa es imprescindible. Si ésta no existe, en la organización puede acabarse, y el esfuerzo habrá quedado en nada.

Es necesario saber que la escasez de recursos suele ser parte del universo de los emprendedores, convirtiéndose en uno de los principales factores que puede obstaculizar el surgimiento de una empresa. En el momento en que decidas comenzar una organización, se necesita de recursos humanos y económicos, los cuales pueden ser limitados en un principio.

Por tanto, la base para su crecimiento será tener una buena **administración financiera**.

En vista del entorno que enmarcará el comienzo de tu negocio, necesitarás de una correcta planificación y de una guía de consejos; siempre debes ser metódico y riguroso al seguirlos.

Mejora la estabilidad financiera de la organización

### 1. **Liquidez:**

Siempre vas a necesitar dinero para financiar el crecimiento de tu empresa, pero nunca debes utilizar todo lo que tengas; nunca debes dejar que tus ansias de crecimiento te dejen sin liquidez. Es imprescindible que manejes liquidez en tu caja chica para cualquier emergencia.

### 2. **Financiamiento externo:**

Si necesitas de inversores en tu empresa, es importante que prefieras a lo que son profesionales o los fondos de inversión. Es mucho más seguro tener inversores externos profesionales que particulares; te evitas conflictos que le restarán seriedad a tu negocio.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> SoyEntrepreneur. (17 de 01 de 2011). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 28 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-para-tu-estabilidad-economica-como-emprendedor.html>

### 3. Dinero en caja:

No pienses que, por estar empezando una empresa, es necesario que gastes cada billete que entre a tu caja. No tiene nada de malo que lo mantengas en caja, ya que eso muestra tu capacidad de crecimiento, en especial si buscas inversores.

### 4. Pagos:

Siempre **controla los plazos de pagos de tus clientes**, y no dudes en llamarlos cuando las cuentas estén vencidas. Los cobros hay que efectuarlos en las fechas que corresponden ya que tú también tienes cuentas que pagar y necesitas concretar los pagos en las fechas que corresponden.

### 5. Decisiones:

Debes tener muy claro qué planes tienes para tu empresa a largo plazo, ya que tus decisiones financieras y operaciones serán diferentes si tu opción es vender el negocio a un tercero o mantener y seguir invirtiendo en la empresa que estás iniciando.

### 6. Evita las deudas:

Procura nunca endeudarte, o hacerlo lo menos posible. Pues en el momento en que necesites de la ayuda de los inversores o de un préstamo, ellos verificarán tu nivel de endeudamiento.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> SoyEntrepreneur. (17 de 01 de 2011). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 28 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-para-tu-estabilidad-economica-como-emprendedor.html>

## **Ideas que arruinan la organización**

A veces ni siquiera se note, que el cerebro está plagado de ideas que determinan tu forma de desempeñarte en el día a día, influyendo en todas tus decisiones. Muchas de ellas no causan problemas en la vida cotidiana, pero en el ámbito empresarial pueden ser dañinas para el crecimiento y los resultados de tu empresa.

### **1.- Si yo gano, tú pierdes**

Crear que alguien debe perder para que tú debas ganar es un grave error que muchos cometemos.

Esta idea nace en la época en que el dinero estaba respaldado por lingotes de oro, por lo tanto, era finito y sólo cambiaba de manos. Actualmente se imprimen miles de dólares a un ritmo que no podrías imaginar; el dinero es infinito y el valor de una moneda se basa en la confianza en los mercados, los sistemas financieros, bancarios y legales. Por lo tanto, no es necesario que otro empresario deba perder o quebrar para que tu negocio prospere y genere recursos.

### **2.- El dinero no es primordial**

Crear que el dinero no es importante o que trae problemas sólo te provoca perjuicios. Se necesitan generar utilidades para mantener y hacer crecer tu negocio, además de ayudar al cumplimiento de metas y objetivos. Por otra parte, la labor social de toda empresa es generar empleos de calidad que generen bienestar en sus trabajadores.

### **3.- Donde mis ojos te vean**

Una idea perjudicial es creer que tu empresa sólo prosperará bajo tu atenta mirada.

47

---

<sup>47</sup> SoyEntrepreneur. (01 de 12 de 2012). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 15 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/ideas-que-arruinan-tu-empresa.html>

Las grandes franquicias y cadenas internacionales abren miles de negocios por todo el mundo basándose en procesos eficientes y en la delegación de funciones a las personas correctas.

Las nuevas tecnologías para monitorear y generar sistemas eficaces para que tu empresa no necesite tu supervisión a toda hora.

#### **4.- Debo hacerlo todo**

Al construir una empresa se deben cumplir muchas funciones a la vez, por lo mismo, se genera la falsa creencia que nadie puede hacer las cosas mejor que tú. Abarcar el amplio espectro de labores produce una serie de riesgos que pueden perjudicar tu negocio. El empresario debe crear procesos eficientes que garanticen la calidad de productos y servicios.

#### **5. Crecer trae problemas**

Tener temor a que la empresa se expanda sólo hará que se estanque. La dinámica de los mercados exige que toda empresa crezca o sucumba. Por lo tanto, hay que hacer frente a los nuevos retos de expansión en pos de una empresa más competitiva. Un personal adecuado con funciones bien definidas ayudará al proceso de crecimiento, que más que problemas, traerá desafíos.

#### **6.- No es culpa mía**

Culpar al gobierno, la situación social o la economía, no sirve de nada. El empresario debe saber tomar decisiones y hacerse responsable de ellas. Es él quien decide las estrategias de negocios, los productos y servicios que se ofrecerán al mercado, cómo se vende y a quién. El empresario construye su propio éxito y debe ser responsable de sus decisiones, tomar el control de su negocio y aprender a adaptarse a los distintos contextos.

<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> SoyEntrepreneur. (01 de 12 de 2012). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 15 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/ideas-que-arruinan-tu-empresa.html>

## **RESULTADOS**

Determinaron objetivos para saber a dónde se pretende tener a la organización desde el aspecto financiero.

### **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- Maximizar la riqueza de sus actuales dueños.
- La maximización de la utilidad, se considera como objetivo apropiado de la organización.
- Maximizar las utilidades por acción o lo que es maximizar el precio de mercado por acción.

### **APORTACIÓN DE LA VISIÓN FINANCIERA**

Análisis de la realidad empresarial bajo una perspectiva financiera permite:

- a) Tener una visión global de la organización.
- b) Entender las interrelaciones entre las diversas políticas empresariales que se están aplicando.
- c) Comprobar si la gestión está permitiendo conseguir los objetivos previstos.

Los objetivos irrenunciables de una empresa es crear valor económico, entre otros motivos porque es una vía para asegurar la continuidad del negocio.

Para medir y gestionar ese valor económico es preciso partir de la información que proporciona la contabilidad y analizarla empleando herramientas financieras y criterio de gestión.

Una visión financiera permite distinguir entre rentabilidad y valor contable, y rentabilidad y valor económico.

### **Estabilidad financiera en la organización privada**

La estabilidad financiera presenta una condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño de la organización.

En organizaciones pequeñas la función financiera normalmente la lleva acabo el departamento de contabilidad. A medida que crece la organización, la importancia de la citada función resulta, por lo general, en la creación de un departamento de finanzas

especializado; esto es una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la Compañía o a través de un director de finanzas. El tesorero y el contralor dependen del vicepresidente de finanzas.

Para la estabilidad financiera es importante la transformación de los datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa como:

- La evaluación de la necesidad de incrementar la capacidad productiva.
- Determinar el financiamiento adicional (o reducirlo) que se requiera.

Estas funciones abarcan la totalidad del balance general, así como el estado de resultados de la empresa y otros estados financieros. Aunque esta actividad se apoya en gran parte en los estados financieros basados en pasivos acumulados, su objetivo subyacente es el de evaluar los flujos de efectivo de la empresa y desarrollar planes que garantizan la disponibilidad de éstos de modo adecuado para dar soporte a la consecución de sus metas.

El motivo esencial es que muchas organizaciones privadas se convierten en las grandes organizaciones sin ser conscientes ni de las “reglas del juego” ni de todo lo que es necesario para hacer crecer y gestionar correctamente una organización, saltan al campo de competición sin saber las normas ni haber entrenado, otros jugadores más profesionales, que se dedican a mejorar todos los días y sí saben lo que funciona, les regatean, les ganan y la respuesta es quedarse parados en vez de reaccionar.

## Conclusión

La estabilidad financiera se da conocer como un sistema monetario y financiero que operan de forma fluida y eficiente las organizaciones privadas, cuando se establece que un sistema financiero se facilita al asignación eficaz de los recursos económicos; evalúa, asigna y gestiona los riesgos financieros; y mantiene su capacidad para desempeñar estas funciones esenciales incluso cuando se enfrenta a shocks externos o a un aumento de los desequilibrios.

La estabilidad financiera es condición para el crecimiento y buen funcionamiento de las economías desarrolladas, lo relevante en su control es evitar que se cree inestabilidad.

La inestabilidad financiera puede producirse por muy diferentes vías, pero sus síntomas evidentes son el exceso de variabilidad de los precios de los activos en los mercados financieros, la volatilidad y la existencia de problemas en el funcionamiento normal de los intermediarios, especialmente los bancarios.

Si se comienza con organización con la infraestructura indispensable, se elimina o se evitan aquellos gastos frívolos.

El establece un fondo de maniobra, es decir, una cantidad ayudará a sostener tú a la organización privada mientras van surgiendo las primeras ventas. Esta reserva financiera es permanente. Aunque no hay una regla, en el ámbito de los negocios se maneja como el equivalente a la nómina a pagar un mes.

Es importante prever que tu fondo de maniobra sea lo suficientemente amplio para que tu empresa no se quede sin liquidez.

Decidir, junto con tu asesor fiscal, el régimen impositivo que le conviene tanto a tu empresa como a los colaboradores.

En definitiva la estabilidad financiera es estable cuando funciona con normalidad, teniendo, además, la capacidad para limitar y resolver los desequilibrios que se producen en cualquiera de sus tres componentes interrelacionados: infraestructura (sistemas legales, de pagos, de liquidación y contables), instituciones (bancos, sociedades de valores, inversionistas institucionales) y mercados (bursátiles, de bonos, de dinero y de derivados).

La estabilidad permite que los desequilibrios se solventen antes de que se desencadene una crisis y evita que perjudiquen la actividad de la economía real.

## **Bibliografía**

Bauer, C., & Quezada, X. (2010). *Wordpress*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de <http://www.nuestrasclases.files.wordpress.com/.../costos-fijos-y-variables-revisado-1...>

Camisón Zornoza, C., & Dalmau Porta, J. I. (2009). Introducción a los negocios y su gestión. En C. Camisón Zornoza, & J. I. Dalmau Porta, *Introducción a los negocios y su gestión* (pág. 824). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Entrepreneur, S. (31 de 01 de 2011). *Soy Entrepreneur*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/razones-del-fracaso-financiero.html>

Entrepreneur, S. (31 de 01 de 2011). *Soy Entrepreneur*. Recuperado el 18 de 11 de 2013, de <http://www.soyentrepreneur.com/razones-del-fracaso-financiero.html>

FINANCIERO, E. (29 de 05 de 2013). *EL FINANCIERO*. Recuperado el 25 de 11 de 2013, de EL FINANCIERO: <http://www.elfinanciero.com.mx/component/content/article/45-negocios/16468-empresas-privadas-en-mexico-invierten-poco-en-innovacion.html>

Foromarketing. (01 de 01 de 2013). *Foromarketing*. Recuperado el 19 de 11 de 2013, de Foromarketing: <http://www.foromarketing.com/por-que-se-cierran-las-empresas#sthash.UrLr4Bof.dpuf>

Introducción a las finanzas. (2010). En M. Bravo Santillán, V. Lambretón Torres, H. Márquez González, & G. D. Chávez (Ed.), *Introducción a las finanzas* (CUARTA EDICIÓN ed., págs. 1-330). México: Pearson.

Jacques Filion, L., Felipe Cisneros, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). Aspectos importantes para iniciar una PYME. En L. Jacques Filion, L. Felipe Cisneros, & J. H. Mejía-

Morelos, *Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (págs. 6-538). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Por qué muchas empresas fracasan . (2013). *Recursos Para Pymes*, 21.

Schinasi, G. J. (2005 International Monetary Fund). Preservación de la estabilidad financiera. En G. J. Schinasi, *Preservación de la estabilidad financiera* (pág. 2). Washington: Massoud Etemadi.

SoyEntrepreneur. (10 de 05 de 2006). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/elimine-riesgos.html>

SoyEntrepreneur. (29 de 06 de 2008). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 24 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/las-pymes-mexicanas-carecen-de-relaciones-publicas.html>

Soyentrepreneur. (08 de Octubre de 2010). *Soyentrepreneur*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de Soyentrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/clasifica-los-costos-de-tu-empresa.html>

SoyEntrepreneur. (17 de 01 de 2011). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 08 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-para-tu-estabilidad-economica-como-emprendedor.html>

SoyEntrepreneur. (01 de 12 de 2012). *SoyEntrepreneur*. Recuperado el 15 de 11 de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/ideas-que-arruinan-tu-empresa.html>

Velazquez Valadez, G. (2007). *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* México.