

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Trabajo Terminal:

Planeación financiera para mejorar la rentabilidad. Caso: Empresa X

Presenta:

L.C. Alan Hazziel León Félix

Para obtener el Diploma de:

Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal:

Dra. Sósima Carrillo

Mexicali, Baja California

Mayo de 2018

RESUMEN

Este trabajo se adentra en la administración financiera buscando métodos que ayuden a lograr mejorar la rentabilidad de la empresa.

La mala administración de los recursos ha llevado a la empresa a no tener la liquidez adecuada para funcionar correctamente conllevando a requerir frecuentes inversiones de capital para poder solventar sus obligaciones, y sin arrojar las utilidades esperadas por los socios de la misma.

Con la finalidad de mejorar esta situación y lograr que la empresa sea un negocio en marcha, se buscara mejorar la rentabilidad utilizando ciertos parámetros para medir el estado financiero en el que se encuentra.

El proyecto se basa en un estudio de caso aplicando el método no experimental, tomando como referencia la información financiera de la compañía. Para la elaboración del plan se utilizaron los estados financieros históricos presentados, y se aplicaron los análisis que se consideraron necesarios.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se pudo concluir que los comentarios plasmados en este trabajo llevaran a la empresa a lograr los rendimientos esperados.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.4. Hipótesis.....	6
1.5. Preguntas de investigación.....	7
1.6. Justificación.....	7

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Origen de la administración.....	8
2.1.2. Las finanzas en la empresa.....	9
2.1.3. La administración financiera.....	10
2.1.4. Razones financieras.....	10
2.1.5. Planeación estratégica.....	11

2.2. La empresa

2.2.1. Historia.....	12
2.2.2. Objetivos.....	13
2.2.3. El producto.....	13
2.2.4. Mercado.....	15
2.2.5. Las decisiones.....	16

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación.....	17
3.2. Muestra.....	18
3.3. Análisis financiero.....	18

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1. Evaluación de resultados.....	20
4.2 Aplicación con la compañía.....	21

CAPITULO V. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	22
5.2 Recomendaciones.....	23

Fuentes consultadas o referencias.....	23
--	----

ANEXOS

Anexo 1: Balances generales 2014 – 2016.....	24
Anexo 2: Estados de resultados 2014 – 2016.....	26
Anexo 3: Razones financieras.....	28
Anexo 4: Descripción de puestos.....	29
Anexo 5: Cadena de producción.....	31
Anexo 6: Ciclo de administración.....	31
Anexo 7: Tabla de activos.....	31

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Una de las partes fundamentales de una organización es la administración, que es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004). De igual forma se puede definir, como todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz (Ferrel y Hirt, 2010). Por lo que se entiende que las finanzas es la administración del dinero. Una de las áreas de la administración es la administración financiera, la cual se encarga de los recursos financieros de una empresa, consiste en planear la utilización de los recursos para que estos se apliquen de manera que genere mayores beneficios y así poder cumplir con las obligaciones de la organización. Mide aspectos importantes para la toma de decisiones como los son la rentabilidad y la liquidez. La administración financiera es fundamental para que la entidad pueda maximizar sus recursos, facilita la gestión, nos permite conocer los riesgos a los que se pudiera enfrentar lo cual proporcionara las herramientas para encarar eficazmente estos. El objetivo principal es el dar la información financiera suficiente para poder tomar las decisiones y establecer metas o planes en base a ellas.

La rentabilidad es la relación que existe entre las utilidades y la inversión aplicada, y se refleja en porcentajes, utilizando indicadores nos ayuda a medir la efectividad de la empresa para controlar los gastos y así poder generar mayor utilidad.

Una vez vistos los beneficios de llevar a cabo una planeación financiera correcta y de esta forma basándonos en la situación económica en la que se encuentra la empresa, más adelante descrita, fue que se optó por seleccionar este tema, con el objetivo de implementar los controles necesarios para poder establecer metas con base a la información financiera proporcionada, apoyándonos de indicadores financieros.

1.2 Planteamiento del problema

Conociendo la situación de la empresa, donde el manejo de la organización se lleva por la familia, donde no se tienen correctamente delimitadas las acciones correspondientes, las actividades no tienen una consistencia teniendo en ocasiones omisión o retraso en obligaciones y los flujos de efectivo se ven mezclados con las finanzas de la familia, la empresa se mantiene para obtener el ingreso suficiente para sacar adelante a las personas que lo integran pero carece de dirección que caracteriza a una empresa exitosa, aún y cuando tiene el producto, el conocimiento y las relaciones que se requieren para esto. La dirección que ha manejado la empresa no la ha permitido llegar a una estabilidad donde pueda mantenerse por sí

misma, es debido a esto que se planteó la pregunta para ver de qué manera se puede mejorar esta situación.

¿Cuál sería la estrategia más eficiente para mejorar su rentabilidad?

1.3 Objetivos de la investigación.

Objetivo General: Diseñar un plan financiero que ayude a mejorar la situación de la empresa y lograr la estabilidad y formalidad que requiere para mejorar su rentabilidad.

Objetivos Específicos:

1. Identificar qué estrategia financiera es viable para aplicar.
2. Establecer indicadores financieros que ayuden a la toma de decisiones.
3. Creación de un plan y reglamentos para estructurar las actividades.
4. Elaborar un plan financiero para presentar a la compañía.

1.4 Hipótesis

Las empresas familiares con una planeación financiera bien definida, tienen mayores posibilidades de mantenerse competitivas que las que tienen poca o nula planeación.

1.5 Preguntas a resolver durante la investigación.

- ¿De qué manera se puede corregir la situación de la empresa?
- ¿Qué controles podemos implementar para tener una administración adecuada?
- ¿Cuál es el tiempo esperado para notar un cambio importante?
- ¿La implementación conlleva algún costo financiero adicional para la compañía?
- ¿Es posible aplicar la estrategia a la compañía?

1.5 Justificación

La administración financiera es un elemento importante para las empresas, al emplear eficientemente los recursos y reducir los costos, los beneficios generados son mayores, por lo que utilizar las razones financieras para medir la rentabilidad de las organizaciones nos puede ayudar tomar decisiones y lograr cumplir los objetivos de la organización.

Para la empresa, que en la actualidad se encuentra con problemas de liquidez y en desarrollo, le servirá creando la estabilidad que necesita para seguir creciendo y ayudara a establecer una administración de recursos eficiente, mostrándole al dueño y administradores a comprender las razones financieras y como utilizarlas para darle rumbo a la organización, el aprender a tomar decisiones basadas en estas, generando resultados que permitan hacer frente a las dificultades por las que atraviesa.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Origen de la administración

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La palabra "magister" (magistrado), nos indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro, haciéndola más efectiva para conseguir los fines perseguidos.

La etimología de la Administración, a grandes rasgos nos da a entender que es una función que se desarrolla utilizando a las personas, cosas o sistemas para facilitar las tareas de dirección.

La administración se basa en técnicas de predicción del futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para que sean capaces de lograr un objetivo de manera eficiente. Las decisiones tomadas en una administración es la principal fuente para lograr buenas estimaciones y mejores resultados.

La administración no sólo nace con la humanidad, sino que se extiende al mismo tiempo a todas las áreas geográficas y su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, es decir, cuando existe un organismo social, también habrá actual administración. La administración es esencial en un organismo que desee desarrollarse y crecer, cuando se tiene un orden en las cosas, los resultados que se generan tienen mayores posibilidades de lograr un éxito para la organización.

En los procesos que lleva una administración, podemos encontrar la planificación que es donde comienza todo, la organización nos sirve para darnos una idea de cómo y quién lo va a realizar o implementar, en la parte de la dirección entran los responsables de llevar a cabo la acción para después controlar los resultados.

Nosotros nos enfocaremos en una de las ramas de la administración conocida como la Administración financiera, la cual se centra en las decisiones relacionadas a los recursos monetarios con el objetivo de maximizar las utilidades o el valor de las acciones.

2.1.2. Las finanzas en la empresa

Las finanzas en las empresas tienen una gran importancia que no todos los empresarios reconocen, estas van de la mano de la contabilidad ya que se basan en la información para la toma de decisiones, siendo una de las herramientas más fundamentales para la correcta administración del negocio. Permite una gestión del dinero, ya sea la inversión o las deudas que adquiera la empresa, le sirven para tener un crecimiento y no llegar al estancamiento económico. Uno de los puntos importantes para la aplicación de los análisis financieros, es que la información debe

de estar lo más actualizada posible para que las decisiones tomadas sean oportunas. En las empresas las finanzas nos sirven para pronosticar diversos escenarios aplicando de la mejor manera posible los diferentes recursos con los que se cuenta. Esta información sirve para comparar otros ejercicios o diferentes rubros y establecer parámetros para el seguimiento de las acciones planeadas y que las acciones correspondan a mejorar la gestión del negocio.

2.1.3. La administración financiera

La administración financiera, como su nombre lo dice nos habla del manejo de los recursos de un negocio. Sus funciones principales son las de lograr que las inversiones maximicen las ganancias, la obtención de los financiamientos más convenientes y por supuesto, la generación de rendimientos para los accionistas, siendo esta el principal objetivo de un negocio. El objetivo es eficientar los recursos para generar un rendimiento, basándose en la toma de decisiones con base en la información contable, así como la interpretación de la misma.

2.1.4. Razones financieras

Para analizar la situación de una empresa podemos utilizar unas herramientas o fórmulas que conocemos como Razones Financieras, estas nos ayudan a ver las áreas fuertes o débiles que tenemos dentro de la organización, nos sirven para ver cómo se encuentra la empresa y a partir de ello poder planear la estrategia que más nos convenga para maximizar los recursos, sin embargo a pesar de tomar información histórica no nos sirven para proyectar situaciones futuras si no que nos ayudan a plantear un panorama de acción.

Las razones financieras se dividen en diferentes categorías, donde podemos encontrar algunas de las mencionadas a continuación:

De liquidez: Son las que nos ayudan a medir la capacidad que puede tener una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Algunos ejemplos de referencias de liquidez serían: Capital de trabajo, prueba del ácido y ciclo de caja.

De eficiencia: Las razones de actividad o eficiencia se refieren al manejo de los activos por parte de la entidad. Dentro de estos tenemos los Días de cartera, proveedores, inventario, entre otros.

De apalancamiento: Estas medidas son utilizadas para conocer el nivel de deuda que tienen las empresas en relación al financiamiento que han utilizado. Como serían: Solvencia, independencia y apalancamiento, por mencionar algunos.

2.1.5. Planeación estratégica

Las finanzas se encuentran tienen mucho que ver con la contabilidad y economía, por eso los administradores financieros deben de conocer de estos campos, la planeación estratégica nos habla fundamental mente del futuro, como lo puede ser diseñar rutas de acción o establecer acciones a futuro. Podemos definir qué administración estratégica se compone de dos etapas diferenciadas con claridad: la de análisis o planeación estratégica y la de aplicación del plan estratégico (Schandel y Hofer). La característica principal que debe de tener un buen plan es el hecho de

realizar un análisis detallado de la situación, el cuál permita elegir el camino a la mejor solución.

La realización del plan es solo uno de los pasos que conlleva la planeación estratégica, una vez establecido se tiene que llevar acabo la aplicación, en esta parte entran los miembros de la gerencia que tienen que implementar y coordinar la correcta función hacia los propósitos que se establecieron.

2.2. La empresa

2.2.1. Historia

La empresa donde se realizar el proyecto, es una empresa que se creó a mediados del año 2006 en una comunidad de Baja California, Sur. La principal fuente de ingresos de los pobladores que habitan esta localidad es la pesca, podemos encontrar cuatro cooperativas de producción dedicadas a la extracción de pescados de escama, tiburón, moluscos, langosta y abulón. Las técnicas de pesca utilizadas para la obtención de estos productos se basan en utilizar un cebo o carnada en la trampa, siendo la sardina la más común y efectiva, la cual las cooperativas compran en otras ciudades implicándole costos en traslado, viendo esta necesidad el fundador de la empresa tuvo la idea de extraer este producto de la bahía y venderlo a las empresas locales. La sardina, a pesar de estar presente todo el año tiene su temporada donde existen meses que se puede capturar más que en otros.

2.2.2 Objetivos de crecimiento

A base de préstamos y recursos obtenidos de apoyos gubernamentales se armó del equipo necesario para la pesca de este producto, con el tiempo adquirieron más equipos los cuales fue trabajando, para después otorgar en renta los equipos y buscar ampliar las actividades. Actualmente se encuentra en construcción y ampliación de la planta, donde se anexaran unos cuartos de congelación y con esto poder maquilar el producto y estar en posibilidades de enviarlo para exportación. La compañía está dirigida y administrada por el Sr. Ricardo, las compras y todas las actividades son realizadas por esta persona, la contabilidad que apenas se lleva es elaborada por un familiar, así como por un contador que apoya en ocasiones.

2.2.3. El producto

La empresa se constituyó con el objetivo principal de extraer y comercializar sardina, la sardina pertenece a la familia de los "clupeidos" (Clupeidae), es un pez pelágico menor más abundantes y distribuidos por todo el mundo, cuya pesquería es muy importante desde el punto de vista económico y alimenticio. La mayoría se obtiene de mar abierto, aunque lo podemos encontrar en zonas costeras como es el caso de Bahía Tortugas, Bahía Asunción, Santa Rosalía y más al sur en Cd. Constitución.

Según la Carta Nacional Pesquera, ubicamos varias especies dentro de la categoría de Pelágicos menores donde la más abundante es la Sardina Monterrey, como se muestra en las tablas a continuación.

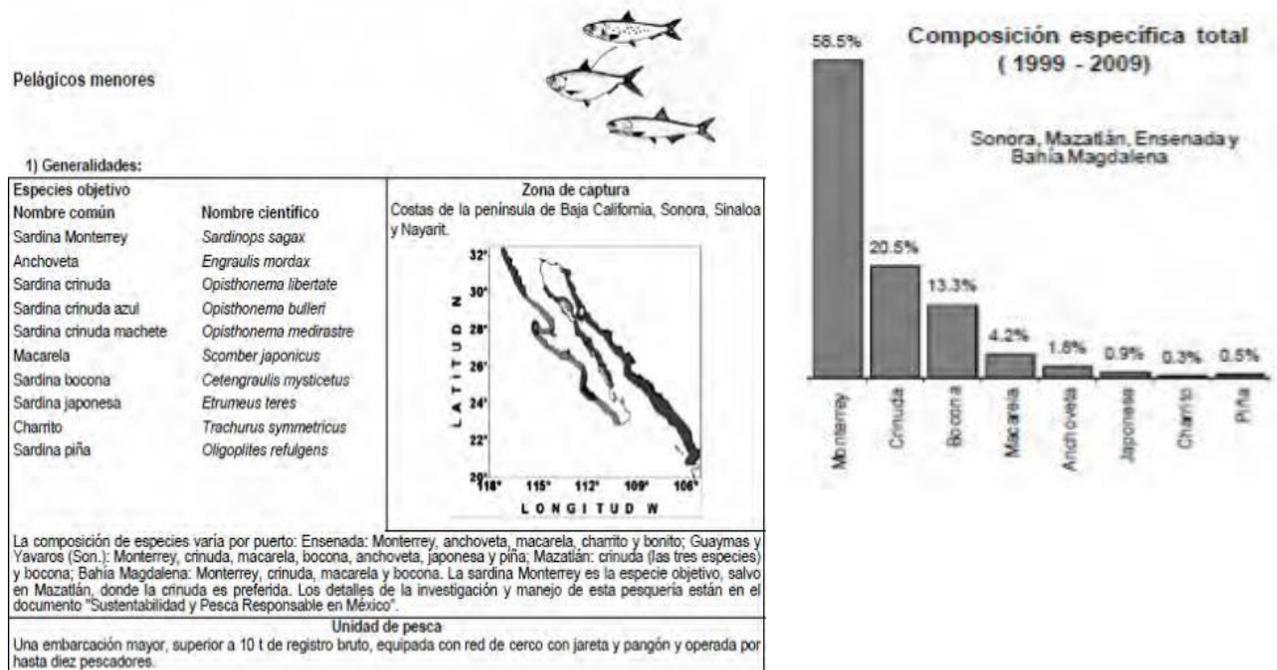


Figura 1. Tabla comparativa de las diferentes especies de sardina (CONAPESCA)

En Sonora la pesquería está recuperada después de un fuerte desplome (de la sardina Monterrey) al inicio de los 1990, con una notable tendencia ascendente (la sardina monterrey entre 2006 y 2010 aportó el 75% de las capturas); en Ensenada la recuperación fue menos rápida, manteniéndose en los últimos años en alrededor de 50,000 t, con la sardina monterrey como especie principal; en Bahía Magdalena y Mazatlán las pesquerías han permanecido más estables, con una tendencia ascendente. En general, la pesquería en su conjunto muestra una tendencia ascendente.

1.2.4. Mercado

Al ser un producto de extracción del medio ambiente y no contar con un inventario en existencia como en otros negocios no se puede asegurar al 100% un monto a producir, existen años buenos y otros no tan productivos como se observa en el gráfico.

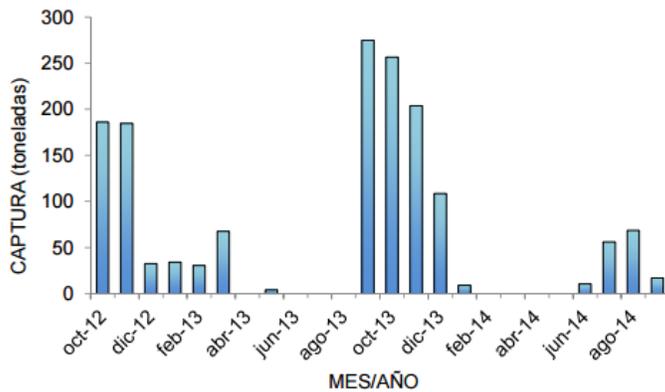


Figura 2: Capturas mensuales reportadas por la Empresa en el periodo de octubre 2012 - agosto 2014

El producto tiene un gran mercado, no sólo se consumen frescos, sino que pueden procesarse y enlatarse, ya sea completo o en partes. El principal consumidor en la Baja California son los cercos atuneros ubicados en Ensenada, si nos vamos a la localidad lo principal es el consumo diario que tienen las cooperativas en la temporada de langosta.

Otro uso que tiene la sardina que no pasa para el consumo humano, así como de los desperdicios de las especies procesadas, son para la fabricación de aceites que; harinas, entre otros.

1.2.5. Las decisiones

En los años que tiene de vida la empresa, no se ha logrado mantener la estabilidad deseada, teniendo altas/bajas en producción y al no contar con un plan debidamente establecido, en tiempos de “vacas gordas” la familia hace uso del dinero de la empresa para gastos personales, siendo esto uno de los principales factores que la alejan de obtener los beneficios por los que se decidió comenzar el negocio.

El no contar con un efectivo disponible siempre, lleva a que se financie con préstamos que en su mayoría terminan por vencerse antes de poder liquidarlos por las temporadas en las que se reciben los ingresos.

Uno de los principales objetivos de este estudio es evitar que la empresa tome decisiones en el momento, y establezca un sistema para la elección de los financiamientos que se buscarán.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación también se conoce como Tipos de investigación, dependiendo del autor que haga mención, como por ejemplo Méndez (1988) no hace uso del término diseño, sino que refiere tipos de estudios y métodos de investigación. Hernández y otros (1991) recurre al uso de los términos de tipos y diseños de investigación. Por diseño entendemos que durante esta etapa, tendremos que desarrollar un plan, estrategia o planes a seguir durante la investigación.

Este apartado por al ser un estudio de caso se centrará en el análisis de las variables financieras de un ente para poder buscar un plan de acción con el cual se pueda lograr una mayor eficiencia la parte financiera de la misma, y obtener mejores resultados para los dueños, utilizando los recursos que tiene disponible.

Como parte del diseño de investigación el trabajo se llevará a cabo con base en el método no experimental, la razón se debe a que no existe control en las variables, de igual manera cabe mencionar que es una investigación longitudinal pues las cifras con las que se va a trabajar son de estados financieros históricos y consistirá en analizar dichas variables para determinar las mejores alternativas encaminadas a elevar la rentabilidad del negocio.

La estrategia que se decidió aplicar consiste en primero solicitar una muestra de la información de la compañía para aplicar el método de análisis más adecuado y poder obtener resultados confiables que nos permitan lograr una mejor toma de decisiones.

3.2. Muestra

La muestra será la unidad económica, para el estudio de caso que realizaremos, se tomaran como referencia los últimos cuatro años, la información fue proporcionada por la compañía.

Analizaremos el estado de resultados y balance general por los periodos comprendidos de 2014 a 2017 con motivo de la obtención de medidas suficientes para la toma de decisiones más adecuadas para la situación de la entidad económica.

3.3. Análisis financiero

Con base al análisis financiero utilizando las diferentes razones, como lo es Liquidez, Apalancamiento y Rentabilidad, es posible apreciar como presenta una curva del año 2014 al 2017 con un índice de liquidez que cayó en un 50% al igual que el resultado de la prueba del ácido, además que presenta un capital de trabajo negativo en 2017 al contar con casi un 50 puntos porcentuales de diferencia

indicándonos que la empresa no tiene los suficientes pasivos para enfrentar sus pasivos a corto plazo. A diferencia de la prueba de la Solvencia que muestra un incremento de 29% de 2012 a 2014 esto debido a las adquisiciones de activos fijos que realizó la empresa. Un punto muy importante que apreciamos y que fue clave al momento de plantear el problema, es como la empresa recurrió a constantes financiamientos a tal grado que de no tener más que un punto porcentual, finalizó el periodo analizado con un 43%. Por lo que vemos si bien la empresa puede endeudarse un poco más para solventar obligaciones a corto plazo, ya que la mayor parte de su financiamiento es a corto, no es muy recomendable por que puede llegar el punto en el que sea incapaz de cumplir con compromisos.

Un punto que nos comentó la empresa es que por diversas situaciones ajenas al negocio, se le dificultó realizar la revalidación de los permisos para producir sardina, lo cual generó que bajar su producción y esto lo podemos apreciar en las pruebas de rendimiento tanto de activos como de capital, donde claramente observamos como a pesar de tener una gran parte de sus activos en activo fijos, estos solamente generaron una utilidad neta mínima equivalente al 1% sobre los activos totales.

Un punto fuerte para la compañía es el margen de bruto, que básicamente es comparar la utilidad bruta del ejercicio contra los ingresos por venta dejando fuera los costos, dando como resultado un margen del 50% en 2014 y aunque bajó la producción y se aumentaron las deudas el margen únicamente descendió 10% hasta 2017.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Evaluación de resultados

Conforme a los resultados obtenidos después de analizar la información que fue proporcionada por el área contable de la empresa Comercializadora de BT, fue posible encontrar algunas soluciones viables para mejorar la eficiencia y de esta manera poder conseguir una mayor rentabilidad en la compañía, lo cual se traducirá en mejores rendimientos para los dueño, así como dar cabida a la implementación de nuevos proyectos que apoyaran a la administración y posicionaran a la empresa dentro de los mayores proveedores de sardina, en sus diferentes presentaciones, del sur de Baja California.

Se evaluaron las razones financieras presentadas, y se presentaron los resultados que incluían la preparación de ciertos puntos para mejorar la administración campo primera parte de la implementación y una vez regularizada la situación, se pasaría a ver la mejor manera de solventar las obligaciones, al tener una gran parte en su activo fijo la empresa puede recurrir a la venta de ciertas maquinarias y así contrarrestar el riesgo que pudiera provocar el vencimiento de alguna obligación a corto plazo. La planeación de la renovación del permiso de pesca con anticipación y una mejor gestión durante el trámite ayudarían a minimizar el tiempo de este. A un mediano plazo, se recomendaría crear una zona de mantenimiento del producto o inventario para mejorar ciertos indicadores.

4.2. Aplicación por parte de la compañía

La última etapa dentro de la investigación que se llevó a cabo, fue programar una reunión con el administrador único de la empresa para exponerle los resultados obtenidos durante el proceso, así como atender a sus comentarios y en conjunto realizar un plan que pudiera ser aplicable a la empresa para mejorar su rentabilidad. En las pláticas que se tuvieron, se trataron temas para trazar los planes que se implementarían y se acordó cambiar la organización de la empresa y establecer puestos a distintas personas y así crear un organigrama bien diseñado, de esta manera se evitarían los malos manejos y se lograría una mayor eficiencia de los recursos obtenidos.

El primer paso sería designar a las personas encargadas de cada actividad, para lo cual se redactará un documento con la descripción de puestos y en base a este se elegirán a las personas más aptas para realizar la actividad determinada.

Otro documento que propuso la empresa crear durante las conversaciones, fue un plan de acción o una guía de procedimientos a seguir para con poder tener un orden en las actividades que se tienen que realizar mes con mes.

Se acordó poner al día la contabilidad, y los impuestos ya que se tiene un rezago en esta parte de varios periodos, lo cual afecta directamente a la empresa al no poder recuperar impuestos que tiene a favor.

Una vez designadas las personas y la guía de procedimientos, se vio con el personal a los que requirieran de alguna capacitación para atacar área de oportunidad en sus actividades.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Como conclusión, se ve viable la aplicación del plan determinado y se cree que aplicando este método y con las sugerencias propuestas por la dirección, estimamos que en un año podrían regularizar las tareas de la empresa y para el siguiente se podrían comenzar a ver resultados en el rendimiento obtenido. Al tener un control en los recursos y no ser utilizados para temas ajenos a las actividades de la empresa, se conseguiría lo propuesto.

5.2. Recomendaciones

- Crear un plan de acción para regular las actividades relacionadas al giro y administración de la empresa.
- Designar personas encargadas de ciertas tareas, las cuales se deberán apegar a las políticas o procedimientos establecidos en el plan desarrollado.
- Implementar la creación de un consejo de administración, en conjunto con el administrador único se encargaran de tomar las decisiones que obtengan un mayor impacto en los beneficios del negocio.

FUENTES CONSULTADAS O REFERENCIAS

- Van Horne, J.C. y Wachowicz, J.M. (1994). Fundamentos de administración financiera.
- Hernández, S.R. (1991). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Mc Graw Hill. Colombia
- Tapia, T.J. y González, M. (2013). 120 Descripciones de puestos. Publicación eBook Online.
- Paz, C.R, Fernández, Pereira.D, Ruiz, B.S. (2004). Gestión de la Pyme. Estrategias y políticas para la administración empresarial. Primera edición. Ideaspropias: México
- CONAPESCA. Liga: <https://www.gob.mx/conapesca>
- Información proporcionada por Comercializadora de BT
- SAGARPA. Liga: <https://www.gob.mx/sagarpa>
- Barajas, S., Hunt, P. y Ribas, G. (2014). Las finanzas como instrumento de gestión de las pymes. Primera edición. Libros de cabecera.
- www.colmich.edu.mx/.../10.../1353-articulo-41-la-pesqueria-de-la-sardina-en-sonora

Anexo 1: Balance general 2014 – 2016



Comercializadora de BT S de RL de CV
Posición Financiera, Balance General al 31/Dic/2014

Hoja: 1
Fecha: 26/Feb/2017

ACTIVO		PASIVO	
<i>Activo a corto plazo</i>		<i>Pasivo a corto plazo</i>	
Caja	7,687.00	Acreedores diversos a corto plazo	15,000.00
Bancos	10,000.00	<i>Total Pasivo a corto plazo</i>	15,000.00
Inventarios	10,000.00		
<i>Total Activo a corto plazo</i>	27,687.00	<i>Pasivo a largo plazo</i>	
<i>Activo a largo plazo</i>		<i>Total Pasivo a largo plazo</i>	0.00
Terrenos	500,000.00		
Edificios	875,000.00	SUMA DEL PASIVO	15,000.00
Automóviles, autobuses, camiones de ..	240,000.00		
Mobiliario y equipo de oficina	20,000.00	CAPITAL	
Embarcaciones	700,000.00	Capital Social	50,000.00
<i>Total Activo a largo plazo</i>	2,335,000.00	Resultado de ejercicios anteriores	2,297,687.00
		SUMA DEL CAPITAL	2,347,687.00
SUMA DEL ACTIVO	2,362,687.00	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	2,362,687.00



Comercializadora de BT S de RL de CV
Posición Financiera, Balance General al 31/Dic/2015

Hoja: 1
Fecha: 26/Feb/2017

ACTIVO		PASIVO	
<i>Activo a corto plazo</i>		<i>Pasivo a corto plazo</i>	
Caja	5,687.00	Acreedores diversos a corto plazo	15,000.00
Bancos	10,000.00	Proveedores	15,000.00
Inventarios	15,000.00	<i>Total Pasivo a corto plazo</i>	30,000.00
<i>Total Activo a corto plazo</i>	31,687.00	<i>Pasivo a largo plazo</i>	
<i>Activo a largo plazo</i>		<i>Total Pasivo a largo plazo</i>	0.00
Terrenos	500,000.00		
Edificios	875,000.00	SUMA DEL PASIVO	30,000.00
Automóviles, autobuses, camiones de ..	240,000.00		
Mobiliario y equipo de oficina	20,000.00	CAPITAL	
Embarcaciones	909,850.00	Capital Social	50,000.00
<i>Total Activo a largo plazo</i>	2,544,850.00	Resultado de ejercicios anteriores	2,496,537.00
		SUMA DEL CAPITAL	2,546,537.00
SUMA DEL ACTIVO	2,576,537.00	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	2,576,537.00



ACTIVO		PASIVO	
<i>Activo a corto plazo</i>		<i>Pasivo a corto plazo</i>	
Caja	13,276.46	Acreedores diversos a corto plazo	50,000.00
Bancos	667,943.02	Anticipo de cliente	602,517.50
Clientes	826,643.48		
Inventarios	20,000.00	<i>Total Pasivo a corto plazo</i>	652,517.50
Anticipo a proveedores	100,000.00		
<i>Total Activo a corto plazo</i>	1,462,534.26	<i>Pasivo a largo plazo</i>	
<i>Activo a largo plazo</i>		Acreedores diversos a largo plazo	691,925.44
Terrenos	500,000.00	<i>Total Pasivo a largo plazo</i>	691,925.44
Edificios	875,000.00		
Maquinaria y equipo	7,000.00	SUMA DEL PASIVO	1,344,442.94
Automóviles, autobuses, camiones de ...	340,000.00		
Mobiliario y equipo de oficina	29,137.06	CAPITAL	
Embarcaciones	1,509,850.00	Capital Social	50,000.00
<i>Total Activo a largo plazo</i>	3,260,987.06	Resultado de ejercicios anteriores	3,329,078.38
		SUMA DEL CAPITAL	3,379,078.38
SUMA DEL ACTIVO	4,723,521.32	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	4,723,521.32



ACTIVO		PASIVO	
<i>Activo a corto plazo</i>		<i>Pasivo a corto plazo</i>	
Caja	4,184.67	Acreedores diversos a corto plazo	40,000.00
Bancos	289,973.68	Anticipo de cliente	345,293.00
Clientes	15,000.00	Proveedores	294,158.34
Anticipo a proveedores	1,500.00		
Inventarios	50,000.00	<i>Total Pasivo a corto plazo</i>	679,451.34
<i>Total Activo a corto plazo</i>	360,658.34	<i>Pasivo a largo plazo</i>	
<i>Activo a largo plazo</i>		<i>Total Pasivo a largo plazo</i>	0.00
Terrenos	500,000.00		
Edificios	868,103.48	SUMA DEL PASIVO	679,451.34
Maquinaria y equipo	1,300,103.48		
Automóviles, autobuses, camiones de ...	340,000.00	CAPITAL	
Mobiliario y equipo de oficina	29,137.06	Capital Social	50,000.00
Embarcaciones	1,509,850.00	Resultado de ejercicios anteriores	3,400,609.31
<i>Total Activo a largo plazo</i>	4,560,987.06	SUMA DEL CAPITAL	3,450,609.31
SUMA DEL ACTIVO	4,921,645.40	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	4,921,645.40

Anexo 2: Estados de resultados 2014 – 2016



Comercializadora de BT S de RL de CV
 Estado de Resultados del 31/Dic/2014 al 31/Dic/2014

Hoja: 1
 Fecha: 26/Feb/2017

	Periodo	%	Acumulado	%
Ingresos				
Ingresos	2,975,000.00	100.00	2,975,000.00	100.00
Total Ingresos	2,975,000.00	100.00	2,975,000.00	100.00
Egresos				
<i>Costos</i>				
Costos de venta y/o servicio	1,420,280.00	47.74	1,420,280.00	47.74
Total Costos	1,420,280.00	47.74	1,420,280.00	47.74
<i>Gastos</i>				
Gastos generales	937,516.00	31.51	937,516.00	31.51
Total Gastos	937,516.00	31.51	937,516.00	31.51
<i>Resultado integral de financiamiento</i>				
Total Resultado integral de financiamiento	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Egresos	2,357,796.00	79.25	2,357,796.00	79.25
Utilidad (o Pérdida)	617,204.00	20.75	617,204.00	20.75



Comercializadora de BT S de RL de CV
 Estado de Resultados del 31/dic/2015 al 31/Dic/2015

Hoja: 1
 Fecha: 06/Dic/2016

	Periodo	%	Acumulado	%
Ingresos				
Ingresos	985,000.00	66.33	985,000.00	66.33
Otros ingresos	500,000.00	33.67	500,000.00	33.67
Total Ingresos	1,485,000.00	100.00	1,485,000.00	100.00
Egresos				
<i>Costos</i>				
Costos de venta y/o servicio	571,000.00	38.45	571,000.00	38.45
Total Costos	571,000.00	38.45	571,000.00	38.45
<i>Gastos</i>				
Gastos generales	715,150.00	48.16	715,150.00	48.16
Total Gastos	715,150.00	48.16	715,150.00	48.16
<i>Resultado integral de financiamiento</i>				
Total Resultado integral de financiamiento	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Egresos	1,286,150.00	86.61	1,286,150.00	86.61
Utilidad (o Pérdida)	198,850.00	13.39	198,850.00	13.39



	Periodo	%	Acumulado	%
Ingresos				
Ingresos	3,041,450.96	89.68	3,041,450.96	89.68
Otros ingresos	350,000.00	10.32	350,000.00	10.32
Total Ingresos	3,391,450.96	100.00	3,391,450.96	100.00
Egresos				
Costos	1,763,115.22		1,763,115.22	
Total Costos	1,763,115.22	100.00	0.00	100.00
Gastos				
Gastos generales	784,878.36	23.14	784,878.36	23.14
Gastos de venta	7,736.35	0.23	7,736.35	0.23
Total Gastos	792,614.71	23.37	792,614.71	23.37
<i>Resultado integral de financiamiento</i>				
Gastos financieros	3,179.64	0.09	3,179.64	0.09
Total Resultado integral de financiamiento	3,179.64	0.09	3,179.64	0.09
Total Egresos	2,558,909.57	23.46	2,558,909.57	23.46
Utilidad (o Pérdida)	832,541.38		832,541.38	



	Periodo	%	Acumulado	%
Ingresos				
Ingresos	2,433,160.77	100.00	2,433,160.77	100.00
Total Ingresos	2,433,160.77	100.00	2,433,160.77	100.00
Egresos				
Costos	1,410,492.18	60.00	1,410,492.18	60.00
Total Costos	1,410,492.18	60.00	1,410,492.18	60.00
Gastos				
Gastos de venta	951,137.65	40.00	951,137.65	40.00
Total Gastos	951,137.65	40.00	951,137.65	40.00
<i>Resultado integral de financiamiento</i>				
Total Resultado integral de financiamiento	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Egresos	2,361,629.83	40.00	2,361,629.83	40.00

Anexo 3: Razones financieras

COMERCIALIZADORA DE BT RAZONES FINANCIERAS

Razón	Fórmula	2014	2015	2016	2017
Liquidez					
Capital de trabajo	(AC-PC)	13	2	810	-319
Índice de liquidez	(AC/PC)	1.8	1.1	2.2	0.5
Prueba del ácido	(AC-inv)/PC	1.2	0.6	2.2	0.5
Apalancamiento					
Solvencia general	(PT/AT)	1%	1%	28%	30%
Independencia financiera	(CC/AT)	99%	99%	72%	70%
Apalancamiento	(PT/CC)	1%	1%	40%	43%
Rentabilidad					
Márgen bruto	(UB/Vtas)	52%	42%	42%	42%
Márgen operativo	(Uop/Vtas)	21%	-31%	16%	3%
Márgen neto	(UN/Vtas)	21%	20%	27%	3%
Rendimiento de activos	(UN/AT)	26%	8%	18%	1%
Rendimiento de capital	(UN/CC)	26%	8%	25%	2%

Anexo 4: Descripción de puestos

Gerente

Departamento:	Administrativo
Supervisión a Ejercer:	Todo el personal
Formación Académica:	Lic. Administración de Empresas o Contaduría
Años de Experiencia:	2-4 años
Idiomas:	Inglés: Básico
Objetivo del Puesto:	Mantener la dirección de todas la áreas. Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados. De
Conocimientos o Competencias obligatorias:	igual forma, debe ser una persona que sepa resolver problemas. Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.
Habilidades deseables:	Conocimiento del giro de la empresa. 1) Administración de la planta y del departamento administrativo. 2) Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la sucursal. 3) Controlar y autorizar costos y los egresos, realizando los informes correspondientes. 4) Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo. 6) Posicionamiento de la marca en el mercado. 7) Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento.
Funciones Principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	8) Incremento en cartera de clientes. 9) Obtener financiamientos. 10) Relacionamiento con autoridades correspondientes.
Funciones adicionales del puesto:	Cubrir los diferentes puestos de la sucursal ante una posible ausencia.

Contador

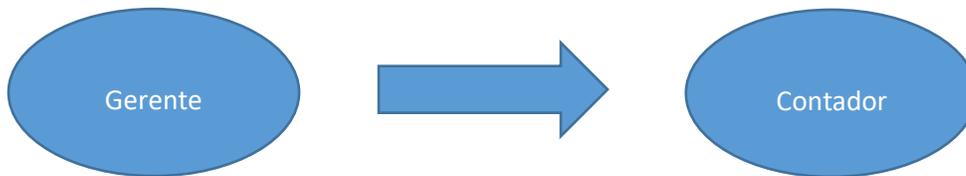
Departamento:	Administrativo
Supervisión a Ejercer:	No cuenta con personal a su cargo

Formación Académica:	Lic. Contaduría
Años de Experiencia:	2-4 años
Idiomas:	Inglés: Básico
Objetivo del Puesto:	Supervisar y Realizar la contabilidad de los proyectos asignados. Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa. Debe ser una persona preparada en la contabilidad, y analítica. Debe ser una persona muy ordenada y organizada en su tiempo. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. Debe de conocer los
Conocimientos Competencias obligatorias:	o programas contables actuales y las normativas contables internacionales
Habilidades deseables:	Deseable que cuente con conocimientos financieros, de nóminas y tributarios. 1) Realizar las revisiones mensuales de la información contable. 2) Revisar los costos y avalúos de los activos de la empresa y controlar las depreciaciones de los activos. 3) Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos. 4) Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes. 5) Velar por que la contabilidad de la empresa se mantenga al día. 6) Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios. 7) Revisar que la contabilidad se mantenga sobre los lineamientos financieros mundiales. 8) Realizar las revaloraciones de los activos cuando la empresa así lo requiera. 9) Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual. 10) Revisar el catálogo de cuentas y modificarlo cuando sea necesario.
Funciones Principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	
Funciones adicionales del puesto:	Asistir a capacitaciones en contabilidad y a capacitaciones realizadas por la empresa.

Anexo 5: Cadena de producción



Anexo 6: Ciclo de administración



Anexo 7: Tabla de activos

Terrenos	500,000.00
Estructura del galeron planta BT	868,103.48
Lineas de producción	300,103.48
Cuartos de congelación y mantenimiento	1,000,000.00
Camion de carga 1	170,000.00
Camion de carga 2	170,000.00
Equipo de cómputo varios	29,137.06
Lancha de pesca	1,509,850.00
	4,547,194.02