

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO:
HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ÉPOCA DE CRISIS.
CASO DOOR DESIGN DE MÉXICO S.A. DE C.V.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
MARISOL RIVERA PARDINI**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. ALFONSO VEGA LÓPEZ**

TIJUANA, B.C., MÉXICO

FEBRERO 2010.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por concederme la dicha de alcanzar uno de mis más grandes sueños.

A la Universidad

Por el cúmulo de conocimientos y experiencias adquiridas durante mi estancia en la facultad.

A mis Maestros

Por su tiempo y dedicación en mi preparación profesional.

A mi Asesor de Tesis

Dr. Alfonso Vega López

Mi más sincero agradecimiento por su asesoramiento en la realización de mi trabajo.

A mi Familia

Por ser el pilar fundamental de mi vida.

A mi Esposo Salvador

Por su amor, dedicación, apoyo e ímpetu desmesurado por concluir este trabajo.

A mis Compañeros y Amigos

Por sus palabras de aliento y fraternidad en cada uno de mis pasos.

RESUMEN

El presente trabajo, muestra un panorama general de la crisis financiera que se está viviendo actualmente en nuestro país, y principalmente en Baja California. Esta situación ha afectado considerablemente a un gran número de empresas que por motivos financieros han tenido que declararse en quiebra o han cerrado sus establecimientos. Lo anterior, se origina por una falta de planeación estratégica y toma de decisiones inadecuadas.

Este trabajo se basa en realizar un diagnóstico financiero de la empresa Door Design de México, S.A. de C.V., analizando la situación interna y externa de la empresa para determinar las causas que están afectando notablemente los rendimientos económicos de la misma.

Contiene la descripción de un marco teórico y contextual que muestra de una manera detallada, los elementos necesarios para una toma de decisiones adecuada partiendo de un diagnóstico financiero y administrativo y tomando como base su entorno interno y externo que ha llevado a la empresa a una crisis financiera.

Por consiguiente, este trabajo tiene como finalidad presentar a las empresas que se encuentran en situaciones similares, las posibles alternativas que existen para hacer frente a una crisis financiera.

ABSTRACT:

The present work intends to show a general view of the financial crisis that is present in our country, and mainly in Baja California. This situation has affected considerably to a great number of businesses that by financial motives they have had to be declared in bankruptcy or they have closed their establishments. What it is mentioned previously, it is originated by an inadequate strategic planning and decisions making.

This work is based on carrying out a financial diagnosis of the business named Door Design of Mexico, S.A de C.V., analyzing the external and internal situation of the business to determine the causes that are affecting remarkably the economic performances of the company.

It contains the description of a contextual and theoretical framework that shows in a detailed way, the necessary elements for an adequate decision making starting from a financial and administrative diagnosis and considering its external and internal environment that has carried to the business to a financial crisis.

Consequently, this work has as purpose to present businesses that are found in similar situations and the possible alternatives that exist to face a financial crisis.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
Planteamiento del problema.	7
Objetivo general.	8
Objetivos específicos.	8
La justificación de la investigación.	8
Aportaciones del trabajo.	9
La viabilidad del estudio.	10
Metodología.	10
CAPÍTULO I	13
MARCO TEORICO	13
1.1 La toma de decisiones en el desarrollo adecuado de una empresa.	13
1.2 Diagnóstico financiero.....	14
1.2.1 Objetivo del análisis financiero.....	15
1.3 Diagnóstico administrativo	17
1.3.1 Objetivos del diagnóstico administrativo	17
1.3.2 Alcance de un diagnóstico administrativo	19
1.3.3 Consecuencias de la falta de un diagnóstico administrativo.	20
1.4 Normas de información financiera en México. Conceptos y generalidades de la contabilidad.....	21
1.4.1 Estructura de las normas de información financiera	23
1.4.2 Postulados básicos	25
1.4.3 Necesidades de los usuarios	29
1.4.4 Características cualitativas de la información financiera.....	32
1.4.5 Estados financieros básicos. Elementos básicos y objetivos de los Estados Financieros.	39
1.4.6 Reconocimiento y valuación de los elementos de los estados financieros.	47
1.4.7 Presentación y revelación en los estados financieros.....	48
1.4.8 Normas particulares	49
1.5 Normas Internacionales de información.....	49

1.5.1 CANADA.....	51
1.5.2 ESTADOS UNIDOS.....	51
1.5.3 FRANCIA.....	52
1.5.4 JAPON.....	53
CAPÍTULO II.....	55
MARCO CONTEXTUAL.....	55
2.1 Contexto económico de la crisis.....	55
2.1.1 Los orígenes de la crisis.....	61
2.1.2 Evolución del sistema económico de México.....	65
2.1.3 El impacto de la recesión en México.....	71
2.1.4 Efectos de la crisis en México.....	75
2.1.5 Efectos de la crisis en Tijuana.....	76
2.1.6 Efectos de la crisis económica en la situación financiera de las empresas.....	77
CAPITULO III.....	79
METODOLOGIA.....	79
3.1 Cuestionario para el diagnostico preliminar de una empresa (Oriol Amat).....	79
3.2 El Método FODA.....	81
3.3. Métodos de Análisis Financiero.....	88
CAPITULO IV.....	100
CARACTERIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	100
4.1 Antecedentes de la empresa.....	100
4.2 Productos que labora.....	100
4.3 Mercado.....	101
4.4 Cadena de valor de la Empresa.....	114
4.5 Estructura Organizacional de la empresa.....	117
CAPITULO V.....	119
RESULTADOS.....	119
5.1 Cuestionario para el diagnóstico preliminar de una empresa (Oriol Amat).....	119
5.2 Análisis del FODA.....	120
5.3 Razones Financieras.....	122
5.4 Porcientos Integrales.....	129

5.5 Método Dupont.	134
5.6 Cifras Operativas de la empresa.....	135
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	146
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	149
ANEXOS.....	151
ANEXO 1. Cuestionario para el Diagnóstico Preliminar.....	151
ANEXO 2. Estados Financieros.	155
ANEXO 3. CENDII (Centro de Información Industrial).	157
GLOSARIO	181

INTRODUCCIÓN

El campo de las finanzas afecta directamente las vidas de todas las personas y de todas las organizaciones, ya que representa el nivel de solvencia y liquidez para cubrir necesidades primordiales, y futuras inversiones en aras de rendimientos favorables.

El utilizar el término finanzas implica una dirección tanto en las empresas como en la vida personal. Esto conlleva el realizar un análisis detallado de cómo estamos situados y como queremos estar posicionados en el futuro, con qué herramientas se dispone y los recursos financieros para alcanzar las metas personales y organizacionales.

Las finanzas se aplican desde las organizaciones más pequeñas hasta las más conglomeradas del entorno global, y sin su correcta aplicación cualquier organización estaría navegando a la deriva, sin un rumbo fijo que permita conocer en todo momento como se encuentra funcionando.

Es importante realizar un diagnóstico financiero que nos permita una toma de decisiones asertiva y con posibilidades de mayores rendimientos económicos. Lo anterior, basado en una información relevante y oportuna que brinde los elementos de soporte y con un fundamento financiero razonable.

Actualmente prevalece una crisis económica a nivel mundial, afectando enormemente las grandes economías como la de Estados Unidos y por consecuencia la de nuestro país. Este acontecimiento ha generado cierre de empresas, pérdida de empleos y un incremento en la inseguridad del país.

El realizar un diagnóstico financiero en las empresas determina un correcto manejo de los recursos, así como una correcta aplicación de los mismos basados en herramientas presupuestales.

El presente trabajo muestra un diagnóstico financiero y administrativo de la empresa Door Design de México, S.A. de C.V., la cual ha mostrado dificultades financieras para cubrir compromisos básicos dentro de la organización. Está integrado por cinco capítulos y se dará una breve semblanza de los mismos:

El contenido del capítulo I, comprende el marco teórico, el cual nos brinda un panorama de las herramientas necesarias que sirven para analizar el tema de investigación partiendo del conocimiento de un diagnóstico financiero, que elementos lo integran y su correcta aplicación, considerando las normas de información nacionales e internacionales que se manifiestan en los estados financieros.

El capítulo II, hace énfasis en el marco contextual, mostrando el entorno interno y externo que vive la empresa, siendo el principal factor, la crisis económica del país, sus efectos y el impacto en las empresas.

Dentro del capítulo III, se muestra la metodología utilizada para la solución del tema en cuestión, utilizando primeramente un cuestionario del autor Oriol Amat, el método de razones financieras para determinar la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa, el método de porcentajes integrales y el método Dupont.

En el capítulo IV, se describe un análisis de la empresa Door Design de México, S.A. de C.V., partiendo de sus antecedentes, productos, mercado, cadena de valor y la estructura organizacional.

Por último, el capítulo V refleja los resultados obtenidos del diagnóstico financiero y administrativo, donde se observan cómo algunas áreas influyen de manera significativa en los rendimientos económicos de la entidad.

Planteamiento del problema.

Debido a la situación económica global que se está viviendo, donde algunos sectores de la economía se han visto gravemente afectados, podemos hablar del sector maquiladora. Este sector que depende en la mayoría de sus operaciones de nuestro vecino país Estados Unidos y donde existe un desequilibrio económico originado por el descenso del sector de la construcción e inmobiliario.

La empresa en estudio pertenece al sector maquiladora con la actividad de fabricación de puertas de madera. Durante su desempeño operativo y financiero ha tenido un crecimiento gradual desde su constitución hasta el ejercicio fiscal 2008. Tal situación se vio afectada

enormemente por el sector de la construcción de Estados Unidos que es el mercado quien consume los productos que manufactura la empresa.

Lo anterior ha originado una falta de solvencia financiera para cubrir sus gastos operativos incluyendo el renglón más significativo de sueldos y salarios, donde se maneja desde octubre de 2008 a Febrero de 2010 un acuerdo para laborar un día menos de la jornada normal de trabajo.

Por lo anterior, la presente investigación analiza la situación financiera y administrativa de la empresa Door Design de México S.A. de C.V., para determinar los puntos críticos y a su vez proponer alternativas que le permita a la empresa una mejor dirección y toma de decisiones adecuadas que contribuya a la permanencia de esta empresa en el mercado.

Objetivo general.

Realizar un diagnóstico financiero para la toma de decisiones en época de crisis de la empresa Door Design de México S.A. de C.V.

Objetivos específicos.

- Analizar el desempeño financiero de la empresa.
- Determinar los factores que han influido en la situación financiera actual.
- Proponer alternativas de solución que contribuyan a mejorar los resultados financieros de la empresa.

La justificación de la investigación.

Cuando los resultados financieros de una empresa se ven gravemente afectados, es necesario realizar un análisis financiero, donde a su vez participan algunas áreas de estrecha relación como lo son ventas, mercadotecnia, recursos humanos y la organización en general, con el fin de determinar los factores internos y externos que influyen notablemente en el desempeño económico de la empresa.

Por lo anterior, la empresa Door Design de México, S.A. de C.V., se encuentra en una situación financiera desfavorable, afectando en gran medida la liquidez y los compromisos a corto plazo.

Por lo tanto, se requiere de un diagnóstico financiero para determinar las causas de la crisis económica de la empresa que han generado limitaciones en el cumplimiento sus obligaciones operativas.

Con el presente estudio, se conocerá el resultado del diagnóstico financiero que le permitirá a la empresa contar con elementos de juicio necesarios para una mejor dirección en sus operaciones y la obtención de mayores rendimientos.

Aportaciones del trabajo.

El presente diagnóstico comprende información relevante para las empresas, y por ello aportará lo siguiente:

- Aportación práctica. Permitirá evaluar las condiciones actuales de la empresa Door Design de México S.A. de C.V., en cuanto al área financiera y algunas áreas de estrecha relación como lo son ventas, mercadotecnia, recursos humanos y la organización en general, proporcionando información suficiente para una toma de decisiones objetiva.
- Valor teórico. Permite mostrar la importancia del manejo de modelos y técnicas en el área financiera y su impacto en la toma de decisiones en época de crisis.
- Aportación socioeconómica. Es importante determinar aspectos financieros que nos permita una mejor toma de decisiones para poder mejorar la situación financiera de la misma y que no afecte el nivel económico de la empresa así como la estabilidad laboral de sus empleados.
- Valor metodológico. Se desarrolla un modelo ajustado a las necesidades de la empresa partiendo de los elementos principales de un diagnóstico financiero y administrativo para la solución de problemas.

La viabilidad del estudio.

La investigación es factible, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo y se obtuvo la autorización de los directivos de la empresa.

Metodología.

Para la realización del diagnóstico financiero se utilizó la siguiente metodología, la cual se detalla ampliamente en el capítulo III:

Cuestionario para el diagnóstico preliminar de una empresa (Oriol Amat).

Una vez que la empresa ha evaluado su situación financiera, los resultados no son suficientes para determinar el correcto funcionamiento de la misma, por ello es necesaria la aplicación de un cuestionario que complemente el estudio financiero y que a su vez permita detectar puntos fuertes o débiles de difícil percepción a través de dichos estados financieros.

El cuestionario de Oriol Amat, es un estudio para conocer de manera general el funcionamiento de una empresa. Comprende cuatro apartados:

1. Organización
2. Área Económico-Financiera
3. Factor Humano
4. Otras

El instrumento anterior se aplicó para obtener un diagnóstico global de una empresa y determinar las áreas de oportunidad.

Método FODA.

Es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades y las amenazas externas de su bienestar futuro.

Lo anterior, nos dará una visión de cómo se encuentra la empresa ante su entorno interno y externo.

Métodos de Análisis Financiero:

Los métodos de análisis enunciados posteriormente, se utilizan para determinar o medir las relaciones entre los elementos de los estados financieros correspondientes a un solo ejercicio y los cambios que han tenido lugar según reflejan los estados financieros sucesivos.

Método de Razones.

El análisis de razones financieras relaciona métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa.

Esto representa indicadores completos de la administración financiera, la cual puede juzgarse mediante el estudio de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

Este método, determinará la condición económica de la empresa y que tan factible se encuentra para hacer frente a sus compromisos financieros.

Método de Porcientos Integrales.

Este método tiene la ventaja de presentar los cambios porcentuales que han tenido ciertos rubros individuales a una fecha o de un periodo a otro, en relación con el activo total, el pasivo total y el capital, o ingresos netos.

Es decir, nos dará una pauta de la proporción del activo, pasivo y capital y de qué manera los egresos tienen participación en los resultados.

Método Dupont

El sistema de análisis Dupont es empleado como una estructura para examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. El sistema Dupont fusiona el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos (RSA) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC).

Por lo tanto, este método nos presenta el margen con que la empresa puede financiar su apalancamiento financiero y si está en condiciones favorables para el crecimiento de la misma.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

El marco teórico muestra la importancia de la toma de decisiones, así como el diagnóstico financiero, que es una herramienta para evaluar y determinar áreas de oportunidad dentro de una organización. Lo anterior, tomando en consideración a las normas de información financiera como un elemento primordial para el análisis y presentación de la información financiera.

1.1 La toma de decisiones en el desarrollo adecuado de una empresa.

El diagnóstico financiero, es un conjunto de técnicas utilizadas para analizar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde la una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se obtiene un beneficio de los puntos fuertes, para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como:

- Entidades de crédito.
- Accionistas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Empleados, comités de empresa y sindicatos.
- Auditores de cuentas.
- Asesores.
- Analistas financieros.
- Administración Pública.
- Competidores.
- Inversores y potenciales compradores de la empresa.

La toma de decisiones en las empresas debe realizarse de manera anticipada para prever posibles acontecimientos futuros que afecten la solidez económica de las mismas.

Normalmente, se justifican las crisis de las empresas con causas relativas a la evolución general de la economía, ante la que poco se puede hacer. Es decir, se parte de la base de que las causas son externas a la empresa.

Las causas externas que más se relacionan con las crisis empresariales son:

- Crisis general.
- Cambios en el mercado.
- Cambios tecnológicos.
- Escasa demanda.
- Tiranía de los proveedores.
- Competencia exterior, ya sea a causa de diferencias en la calidad o a diferencias en la estructura de costos.
- Impuestos elevados.
- Falta de apoyo de la Administración Pública: retrasos en la concesión de permisos.
- Retrasos en el cobro de las ventas realizadas a la Administración Pública.
- Insolvencia de los clientes.
- Inflación.
- Exageración de rumores negativos.
- Climatología adversa.
- Desastres: terremotos, inundaciones.
- Mala suerte. (Amat, 1997)

1.2 Diagnóstico financiero.

Según Roberto Macías, el análisis financiero, es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas; en virtud de que tales operaciones se realizan bajo la dirección de la administración, se concluye, que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación, es la habilidad y la visión del factor humano quien da curso y determina los resultados que se obtengan; tal habilidad y visión no son cualidades abstractas, sino que dejan sus huellas en la estructura de la empresa.

Para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros. En esa virtud, el análisis de los estados financieros es un instrumento más para que el factor humano pueda satisfacer su innato deseo de llegar a ser siempre más eficiente.

El análisis de los estados financieros comprende el estudio de las relaciones y las tendencias para determinar si la situación financiera y los resultados de operación, así como la evolución económica de la empresa, son satisfactorios o no. (Zamorano, 2008)

1.2.1 Objetivo del análisis financiero.

Es la obtención de elementos de juicio para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de una empresa, así como su evolución al paso del tiempo y las tendencias que revela.

Para determinar las causas que han producido los cambios de la situación financiera y los resultados de operación, es necesario hacer comparaciones, las cuales son de tres tipos:

- Comparaciones entre los diversos elementos componentes de los estados financieros de una empresa que tenga una relación de dependencia (razones).
- Comparaciones de cifras y razones correspondientes a estados financieros de varias fechas o periodos y

- Comparaciones de cifras y razones con las obtenidas por otros negocios similares. (Zamorano, 2008)

Relaciones de dependencia.

Los elementos que integran los estados financieros forman parte de un todo, y las relaciones que se establezcan entre ellos pueden ser correctas numéricamente, pero no lógicas, como sucede con las comparaciones de inventarios con gastos de administración o de los cargos diferidos con el costo de ventas.

Existe relación de dependencia entre las ventas y la utilidad neta; el activo circulante y el pasivo a corto plazo, así como el activo fijo y el capital contable. El grado de dependencia puede ser cuantificado, analizado e interpretado por el coeficiente de correlación.

Los cambios producidos en una variable pueden ser la causa o efecto directo de otras, a su vez; los cambios en diversas variables pueden ser los efectos de una causa común; algunas de las causas y efectos pueden tener recíproca influencia; diversas causas independientes pueden estar operando sobre una misma variable y produciendo un solo efecto; pero debe existir alguna clase de relación de dependencia, si es que existe correlación.

Los datos por si mismos no tienen más que un significado restringido. Poseen verdadero valor solamente cuando se relacionan o se comparan con otros datos que sean correlativos. Por medio de relaciones y comparaciones podemos determinar o medir las variaciones que se han operado con el tiempo. (Zamorano, 2008)

Preparación de la información para su análisis.

Los estados financieros suministran los datos fundamentales que, junto con datos de otras fuentes, necesitan simplificarse, reclasificarse, compararse y medirse con el fin de facilitar la información requerida para proceder al análisis e interpretación de la información financiera. Siempre que se pretende analizar los estados financieros, previamente debe hacerse la simplificación de la expresión tanto de las cifras como del valor numérico representativo de la relación existente entre las cifras, puesto que facilita el entendimiento de su significado.

El objetivo es simplificar o reducir los datos que se examinan a términos más comprensibles. Por lo que es necesario, primero simplificar y organizar sus datos, y después analizar e interpretar los mismos con el fin de hacerlos más significativos. (Zamorano, 2008)

El presente trabajo se enfoca a la realización de un diagnóstico financiero incluyendo algunas áreas de estrecha relación con los resultados monetarios, y por ello es necesario mencionar las normas de información financiera que nos mostrarán los aspectos que abarca una correcta toma de decisiones.

1.3 Diagnóstico administrativo

Un diagnóstico administrativo es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (Franklin, 2007)

1.3.1 Objetivos del diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las operaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar los tipos de diagnóstico administrativo:

a. De control

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoria y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b. De productividad

Encausan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

c. De organización

Determinan que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d. De servicio

Representan la manera en que el diagnóstico puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e. De calidad

Disponen que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f. De cambio

Transforman el diagnóstico en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g. De aprendizaje

Permiten que el diagnóstico se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

h. Toma de decisiones

Traducen la puesta en práctica y los resultados del diagnóstico en un solo instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

i. De interacción

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoria en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

j. De vinculación.

Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado. (Franklin, 2007)

1.3.2 Alcance de un diagnóstico administrativo

El área de influencia, comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad (Franklin,2007)

1.3.3 Consecuencias de la falta de un diagnóstico administrativo.

Según Amat, la ausencia de un diagnóstico correcto de la empresa es lo que impide afrontar puntos débiles que a mediano plazo hundan a la empresa. Se pueden mencionar algunos puntos débiles que suelen producirse con cierta habitualidad.

Problemas de costos:

- Márgenes reducidos por exceso de costos.
- Costos de distribución, publicidad o promoción excesivos.
- Costos de producción poco competitivos.
- Costos de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguido.
- Pérdidas o beneficios demasiado reducidos.
- Unidades de negocio con pérdidas continuadas sin que se tomen medidas al respecto.

Problemas de organización:

- Control insuficiente de nuevas actividades.
- Descentralización insuficiente o mal planteada.

Problemas de sistemas de información:

- Ausencia de contabilidad de costos.
- Sistemas contables con errores o retrasos.

Problemas financieros:

- Insuficiente aportación de capital por parte de los socios.
- Exceso de deudas para financiar las inversiones.
- Exceso de deudas a corto plazo.
- Crecimiento demasiado acelerado para las posibilidades financieras de la empresa.
- Incremento de la morosidad de la clientela.
- Inversión excesiva en existencias.
- Activos infrautilizados por gestión deficiente.
- Reparto excesivo de dividendos a los accionistas.

Problemas comerciales:

- Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene.
- Diversificación de productos mal planteada.

- Productos obsoletos.
- Fracasos masivos en el lanzamiento de nuevos productos.
- Precios de venta demasiado bajos.
- Respuesta insuficiente a las innovaciones de los competidores.
- Desconocimiento del mercado, de los competidores o de los clientes.
- Problemas de tecnología y producción:
- Infrautilización de la inversión en edificios, maquinaria e instalaciones.
- Problemas de costo o de calidad por uso de tecnologías obsoletas.
- Costos excesivos de fallos.

Problemas de recursos humanos:

- Baja productividad por falta de formación o de motivación.
- Costos laborales excesivos.
- Insuficiente información a los empleados.
- Conflictos de intereses entre empleados.

Cuando no se detectan a tiempo problemas como los mencionados y no se toman las medidas precisas, la empresa puede entrar en situaciones de salida difícil. (Amat, 1997)

1.4 Normas de información financiera en México. Conceptos y generalidades de la contabilidad.

La Contabilidad es, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), una técnica para registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios, las transacciones que realizan las empresas y los eventos de carácter financiero que las afectan.

La Contabilidad no es una ciencia: no proporciona información exacta y no se aplica por igual en todos los países porque depende del tipo de operaciones que realiza la empresa y del criterio del contador responsable. Sin embargo, existen normas internacionales de contabilidad, cuyo propósito es unificar la aplicación de las prácticas contables entre los

países, y principios de contabilidad emitidos por las asociaciones de profesionales de la contabilidad de cada país.

La Contabilidad representa un instrumento de gran ayuda para la gerencia y para otras personas interesadas en una empresa, pues les permite fundamentar el proceso de toma de decisiones. Se comunica por medio de los informes contables, esto es, la información financiera, que es un conjunto integrado por estados financieros y notas a los mismos que expresan la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la situación financiera de la empresa.

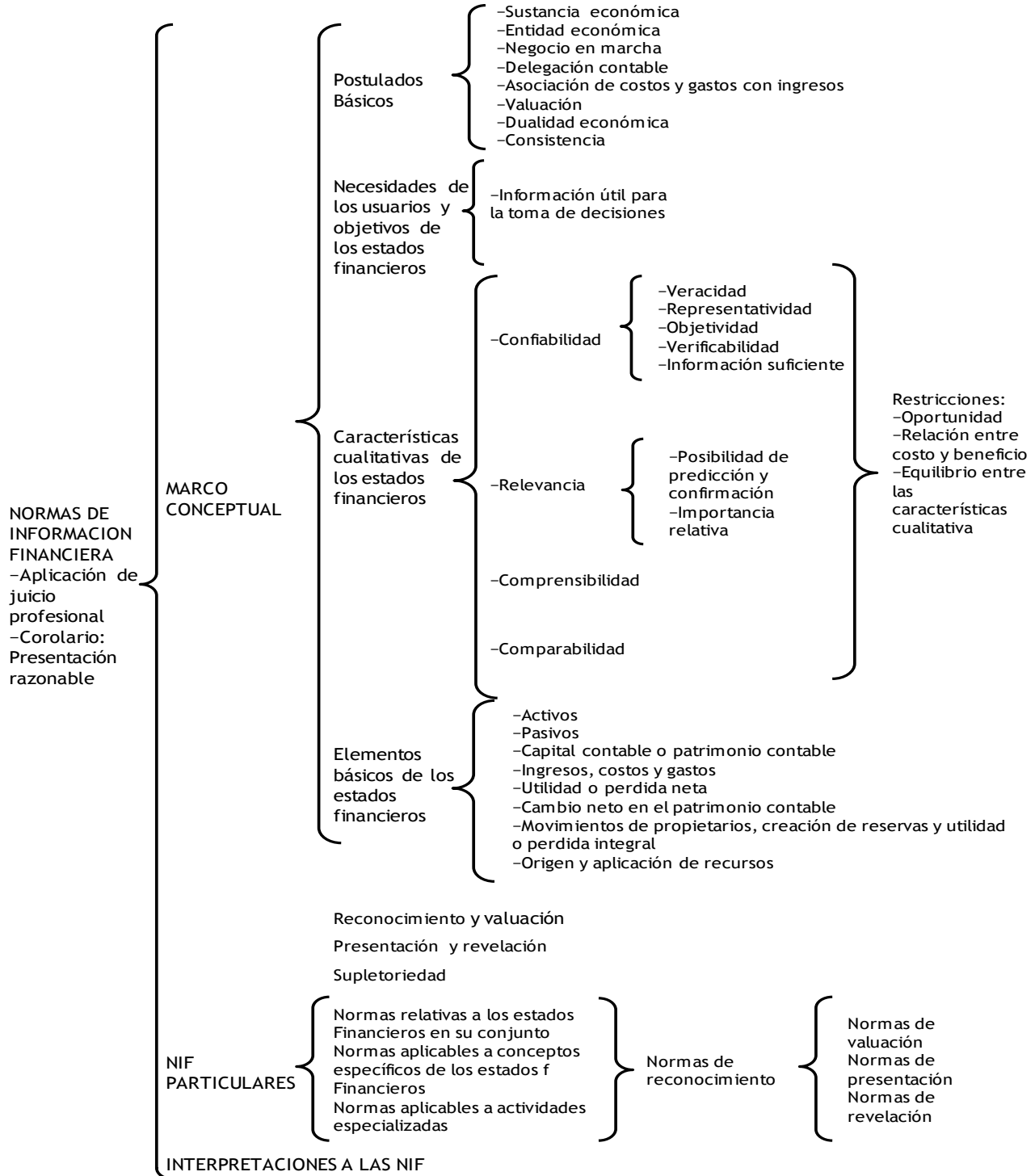
Los estados financieros básicos responden a la necesidad de dar a conocer información resumida y general a la administración de una empresa y a terceros interesados en su funcionamiento.

Los estados financieros básicos son la parte esencial de la información financiera, que es de primera necesidad para la administración, y para el usuario general que requiera conocer el desarrollo de la empresa y si cumple o no con sus objetivos financieros.

La información financiera que genera una empresa es muy extensa, sin embargo, no toda es accesible para el usuario general de los estados financieros, ya que éste generalmente tiene acceso a aquella información contenida en los estados financieros básicos. (Ochoa, 2006)

1.4.1 Estructura de las normas de información financiera

ESTRUCTURA DE LAS NORMAS DE INFORMACION FINANCIERA



Fuente: Normas de Información Financiera

El término de “**Normas de Información Financiera**” se refiere al conjunto de pronunciamientos normativos, conceptuales y particulares, emitidos por el CINIF (Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de Normas de Información Financiera) o transferidos al CINIF, que regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas, en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por la comunidad financiera y de negocios. (IMCP, 2009)

Las NIF deben someterse a un proceso formal de auscultación que permita su aceptación generalizada. Para ello, es necesario que este proceso esté abierto a la observación y participación activa de los usuarios e involucrados en la información financiera.

Las NIF se conforman de:

- a) las NIF y las Interpretaciones a las NIF (INIF), aprobadas por el Consejo emisor del CINIF, y emitidas por el CINIF;
- b) los Boletines emitidos por la CPC (Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos) del IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos) y transferidos al CINIF (Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de Normas de Información Financiera) el 31 de mayo de 2004, que no hayan sido modificados, sustituidos o derogados por nuevas NIF; y
- c) las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables de manera supletoria.

Las NIF se dividen en tres grandes apartados:

- a) Normas de Información Financiera Conceptuales o “marco conceptual”;
- b) Normas de Información Financiera Particulares o “NIF particulares: e
- c) Interpretaciones a las NIF o “INIF”.

El marco conceptual establece conceptos fundamentales que sirven de sustento para la elaboración de las NIF particulares.

Las NIF particulares establecen las bases específicas de valuación, presentación y revelación de las operaciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad, que son sujetos de reconocimiento contable en la información financiera.

Las interpretaciones de las NIF tienen por objeto:

- a) Aclarar o ampliar temas ya contemplados dentro de alguna NIF; o
- b) Proporcionar oportunamente guías sobre problemas detectados en la información financiera que no estén tratados específicamente en las NIF; o bien sobre aquellos problemas sobre los que se hayan desarrollado, o que desarrollen, tratamientos poco satisfactorios o contradictorios. (IMCP, 2009)

1.4.2 Postulados básicos

Los postulados básicos son fundamentos que configuran el sistema de información contable y rigen el ambiente bajo el cual debe operar. Por tanto, tienen influencia en todas las fases que comprenden dicho sistema contable; esto es, inciden en la identificación, análisis, interpretación, captación, procesamiento y, finalmente, en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que lleva a cabo o que afectan económicamente a una entidad. (IMCP, 2009)

Los postulados básicos:

- a) Vinculan al sistema de información contable con el entorno en el que éste opera, permitiendo al emisor de la normatividad contable, al preparador y al usuario de la información financiera, una mejor comprensión del ambiente en el que se desenvuelve la práctica contable, y

b) Guían la acción normativa conjuntamente con el resto de los conceptos básicos que integran el marco conceptual, dado que deben emplearse como fundamento para elaborar normas particulares de información financiera.

Los postulados básicos dan pauta para explicar “en qué momento” y “cómo” deben reconocerse los efectos derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad, por lo que son, en consecuencia, esencia misma de las normas particulares.

Los postulados básicos se clasifican en:

- Sustancia económica
- Entidad económica
- Negocio en marcha
- Delegación contable
- Asociación de costos y gastos con ingresos
- Valuación
- Dualidad económica
- Consistencia

SUSTANCIA ECONÓMICA

Postulado básico

La sustancia económica debe prevalecer en la delimitación y operación del sistema de información contable, así como en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan a una entidad.

ENTIDAD ECONÓMICA

Postulado básico

La entidad económica es aquella **unidad identificable** que realiza *actividades económicas*, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (*conjunto integrado de actividades económicas y recursos*), conducidos y administrados por un único *centro de control* que toma decisiones encaminadas al *cumplimiento de los fines específicos* para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores.

NEGOCIO EN MARCHA

Postulado básico

La entidad económica se presume en *existencia permanente*, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable, representan valores sistemáticamente obtenidos, con base en las NIF. En tanto prevalezcan dichas condiciones, no deben determinarse valores estimados provenientes de la disposición o liquidación del conjunto de los activos netos de la entidad.

DEVENGACIÓN CONTABLE

Postulado básico

Los efectos derivados de las *transacciones* que lleva a cabo la entidad económica con otras entidades, de las *transformaciones internas* y de otros *eventos*, que la han afectado económicamente, deben reconocerse *contablemente en su totalidad*, en el momento en el que ocurren, independientemente de la fecha en que se consideren *realizados* para fines contables.

ASOCIACIÓN DE COSTOS Y GASTOS CON INGRESOS

Postulado básico

Los costos y gastos de una entidad deben *identificarse con el ingreso que generen*, en el mismo período, independientemente de la fecha en que se realicen.

VALUACIÓN

Postulado básico

Los efectos financieros derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad, deben *cuantificarse en términos monetarios*, atendiendo a los *atributos del elemento a ser valuado*, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos.

DUALIDAD ECONÓMICA

Postulado básico

La *estructura financiera* de una entidad económica está constituida por los recursos de los que dispone para la consecución de sus fines y por las fuentes para obtener dichos recursos, ya sean propias o ajenas.

CONSISTENCIA

Postulado básico

Ante la existencia de operaciones similares en una entidad, debe corresponder un *mismo tratamiento contable semejante*, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones. (IMCP, 2009)

1.4.3 Necesidades de los usuarios

La actividad económica es el punto de partida para la identificación de las necesidades de los usuarios, dado que ésta se materializa a través del intercambio de objetos económicos entre los distintos sujetos que participan en ella. Dichos objetos se identifican con los diferentes bienes, servicios y obligaciones susceptibles de intercambio.

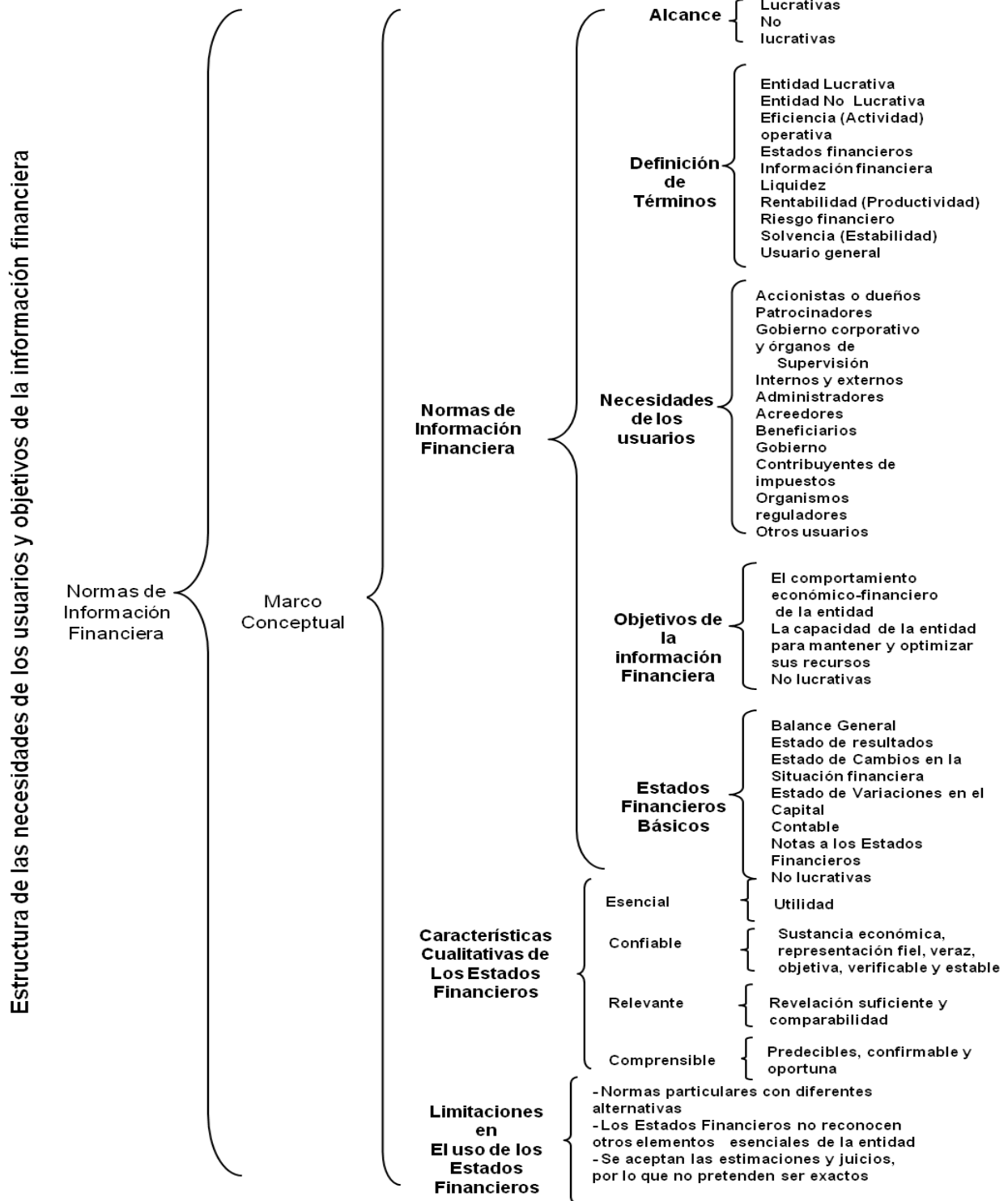
El usuario general destina sus recursos, comúnmente en efectivo, a consumos, ahorros y decisiones de inversión, donación o de préstamo, para lo cual requieren de herramientas para su toma de decisiones. La información financiera es en sí, una herramienta esencial para la toma de decisiones de los sujetos económicos (Usuario general).

Al respecto el usuario general de la información financiera puede clasificarse de manera significativa en los siguientes grupos:

- a) *accionistas o dueños* – incluye a socios, asociados y miembros, que proporcionan recursos a la entidad que son directa y proporcionalmente compensados de acuerdo a sus aportaciones (entidades lucrativas);
- b) *patrocinadores* – incluye a patronos, donantes, asociados y miembros, que proporcionan recursos que no son directamente compensados (entidades no lucrativas);
- c) *órganos de supervisión y vigilancia corporativos, internos o externos* – son los responsables de supervisar y evaluar la administración de las entidades;
- d) *administradores* – son los responsables de cumplir con el mandato de los cuerpos de gobierno (incluidos los *patrocinadores* o *accionistas*) y de dirigir las actividades operativas;

- e) *proveedores* – son los que proporcionan bienes y servicios para la operación de la entidad;
 - f) *acreedores* - incluye a instituciones financieras y otro tipo de acreedores;
 - g) *empleados* - son los que laboran para la entidad;
 - h) *clientes y beneficiarios* – son los que reciben beneficios de las entidades;
 - i) *unidades gubernamentales* – son los responsables de establecer políticas económicas, monetarias y fiscales, así como, participar en la actividad económica al conseguir financiamientos y asignar presupuesto gubernamental;
 - j) *contribuyentes de impuestos* – son aquellos que fundamentalmente aportan al fisco y están interesados en la actuación y rendición de cuentas de las unidades gubernamentales;
 - k) *organismos reguladores* – son los encargados de regular, promover y vigilar los mercados financieros; y
 - l) *otros usuarios* – incluye a otros interesados no comprendidos en los apartados anteriores, tales como público inversionista, analistas financieros y consultores.
- (IMCP, 2009)

Estructura de las necesidades de los usuarios y objetivos de la información financiera



Fuente: Normas de Información Financiera.

1.4.4 Características cualitativas de la información financiera

“La información financiera contenida en los estados financieros debe reunir determinadas características cualitativas con la finalidad de ser útil para la toma de decisiones de los usuarios generales.”

La utilidad como característica fundamental de la información financiera es la cualidad de adecuarse a las necesidades comunes del usuario general. Constituye el punto de partida para derivar las características cualitativas restantes de la información financiera, las cuales se clasifican en:

- a) Características primarias

- b) Características secundarias

Las características cualitativas primarias de la información financiera son la **confiabilidad**, **la relevancia**, **la comprensibilidad** y **la comparabilidad**; existen otras características secundarias, que se consideran asociadas con las dos primeras.

Las características cualitativas secundarias orientadas a la **confiabilidad** son la *veracidad*, la *representatividad*, la *objetividad*, la *verificabilidad* y la *información suficiente*.

Las características cualitativas secundarias orientadas a la **relevancia** son la *posibilidad de predicción* y *confirmación* y la *importancia relativa*.

En la práctica es necesario encontrar un equilibrio entre las características mencionadas para satisfacer en forma adecuada las necesidades de los usuarios generales y con ello, cumplir con los objetivos de la información financiera. (IMCP, 2009)

CONFIABILIDAD

La información financiera posee ésta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos y el usuario general la utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Para ser **confiable** la información financiera debe:

- a) reflejar en su contenido transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos (*veracidad*);
- b) tener concordancia entre su contenido y lo que se pretende representar (*representatividad*);
- c) encontrarse libre de sesgo o prejuicio (*objetividad*);
- d) poder validarse (*verificabilidad*); y
- e) contener toda aquella información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales (información suficiente).

Características asociadas

Veracidad

Para que la información financiera sea veraz, ésta debe reflejar transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos. La veracidad acredita la confianza y credibilidad del usuario en la información financiera.

Representatividad

Para que la información financiera sea representativa, debe existir una concordancia entre su contenido y las transacciones, transformaciones internas y eventos que han afectado económicamente a la entidad.

No obstante, en algunos casos la información financiera está sujeta a cierto riesgo de no ser el reflejo adecuado de lo que pretende representar. Esto no sólo puede deberse a sesgo o

prejuicio, sino también a las circunstancias inherentes al reconocimiento contable, que dificultan, por ejemplo, la identificación o cuantificación de las transacciones, transformaciones internas y eventos que afectan económicamente a una entidad, a causa de la incertidumbre que los rodea. (Haciéndose necesario el empleo de estimaciones).

Objetividad

La información financiera debe presentarse de manera imparcial, es decir, que no sea subjetiva o que esté manipulada o distorsionada para beneficio de algún o algunos grupos o sectores, que puedan perseguir intereses particulares diferentes a los del usuario general de la información financiera.

Los estados financieros deben estar libres de sesgo, es decir, no deben estar influidos por juicios que produzcan un resultado predeterminado; de lo contrario, la información pierde confiabilidad.

Verificabilidad

Para ser verificable la información financiera debe poder comprobarse y validarse.

El sistema de control interno ayuda a que la información financiera pueda ser sometida a comprobación por cualquier interesado, utilizando para este fin, información provista por la entidad o a través de fuentes de información externas.

Información suficiente

Para satisfacer las necesidades comunes del usuario general, el sistema de información financiera contable debe incluir todas las operaciones que afectaron económicamente a la entidad y expresarse en los estados financieros de forma clara y comprensible; adicionalmente, dentro de los límites de la importancia relativa, debe aplicarse un criterio de

identificación y selección para destacar algunos conceptos al momento de ser informados en los estados financieros.

Esta característica se refiere a la incorporación en los estados financieros y sus notas, de información financiera que ejerce influencia en la toma de decisiones y que es necesaria para juzgar la situación financiera, los resultados de operación y sus cambios, cuidando que la cantidad de información no vaya en detrimento de su utilidad y pueda dar lugar a que los aspectos importantes pasen inadvertidos para el usuario general.

La suficiencia de la información debe determinarse en relación con las necesidades comunes que los usuarios generales demandan de ésta. Por lo tanto, la información financiera debe contener suficientes elementos de juicio y material básico para que las decisiones de los usuarios generales estén adecuadamente sustentadas.

RELEVANCIA

La información financiera posee esta cualidad cuando influye en la toma de decisiones económicas de quienes la utilizan. Para que la información sea relevante debe:

a) servir de base en la elaboración de predicciones y en su confirmación (***posibilidad de predicción y confirmación***); y

b) mostrar los aspectos más significativos de la entidad reconocidos contablemente (***importancia relativa***).

Características asociadas

Posibilidad de predicción y confirmación

La información financiera debe contener elementos suficientes para coadyuvar a los usuarios generales a realizar predicciones; asimismo, debe servir para confirmar o modificar

las expectativas o predicciones anteriormente formuladas, permitiendo a los usuarios generales evaluar la certeza y precisión de dicha información.

La predicción y la confirmación se dan en diferentes momentos, pero forman parte de un mismo proceso, ya que sin el conocimiento del pasado, las predicciones carecen de fundamento y sin un análisis de su proyección, no se puede confirmar lo estimado. Para servir de base en la elaboración de predicciones, la información financiera no necesita estar explícitamente expresada en forma de datos prospectivos. Sin embargo, la capacidad de hacer predicciones a partir de los estados financieros puede acrecentarse por la manera como es presentada la información sobre las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que han afectado económicamente a la entidad.

Importancia relativa

La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad que fueron reconocidos contablemente. La información tiene importancia relativa si existe el riesgo de que su omisión o presentación errónea afecte la percepción de los usuarios generales en relación con su toma de decisiones.

Por consiguiente, existe poca importancia relativa en aquellas circunstancias en las que los sucesos son triviales.

La importancia relativa de una determinada información no sólo depende de su cuantía, sino también las circunstancias alrededor de ella; en estos casos, se requiere del juicio profesional para evaluar cada situación particular.

La importancia relativa tiene una extensa gama de posibilidades de interpretación, según sean las circunstancias particulares en las que se toma la decisión de reconocer una partida en los estados financieros. Por lo anterior, no es posible definir con exactitud en las NIF los parámetros de su aplicación, con mayor razón si se considera la existencia de las siguientes limitaciones de orden práctico:

- a) es difícil establecer una línea general que delimite los hechos que tienen importancia y los que no la tienen;
- b) no es posible establecer parámetros aplicables para todas las entidades en todas las circunstancias;
- c) los efectos económicos derivados de una operación no siempre se pueden determinar;
- d) existen situaciones que no pueden expresarse en cifras monetarias en un momento dado, pero que en el transcurso del tiempo podrían tener un impacto significativo en la información que muestran los estados financieros; y,
- e) los factores que determinan la significación de un hecho económico en cierto momento, pueden cambiar considerablemente en el futuro, otorgándole una mayor o menor importancia relativa.

La importancia relativa no depende exclusivamente del importe de una partida, sino también, de la posibilidad de que ésta influya en la interpretación de los usuarios generales de la información financiera, considerando todas las circunstancias. Ello implica que la consideración de la importancia relativa debe regirse por el ejercicio del juicio profesional ante las circunstancias que inciden en cada situación concreta y no por cuantificaciones preestablecidas. Por esta razón, la importancia relativa no depende del establecimiento de parámetros, umbrales o reglas precisas, pues el juicio profesional constituye la mejor base para decidir sobre la significación de los hechos que tienen lugar en el curso normal de las operaciones de la entidad.

La evaluación de la importancia relativa debe hacerse en el marco de las características cualitativas y tomando en cuenta su efecto en la información financiera. A continuación se proporcionan algunas orientaciones para determinar la importancia relativa de un evento o partida, en atención a aspectos cuantitativos y cualitativos.

COMPRENSIBILIDAD

Una cualidad esencial de la información proporcionada en los estados financieros es que facilite su entendimiento a los usuarios generales.

Para este propósito es fundamental que, a su vez, los usuarios generales tengan la capacidad de analizar la información financiera, así como, un conocimiento suficiente de las actividades económicas y de los negocios.

La información acerca de temas complejos que sea relevante no debe quedar excluida de los estados financieros o de sus notas, sólo porque sea difícil su comprensión; en este caso dicha información debe complementarse con una revelación apropiada a través de notas para facilitar su entendimiento.

COMPARABILIDAD

Para que la información financiera sea comparable debe permitir a los usuarios generales identificar y analizar las diferencias y similitudes con la información de la misma entidad y con la de otras entidades, a lo largo del tiempo.

La emisión de información financiera debe estar apegada a las NIF, dado que favorece sustancialmente su comparabilidad, al generar estados financieros uniformes en cuanto a estructura, terminología y criterios de reconocimiento. (IMCP, 2009)

1.4.5 Estados financieros básicos. Elementos básicos y objetivos de los Estados Financieros.

Los Estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, la operación financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas.

Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, por lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de:

- a) los activos,
- b) los pasivos,
- c) el capital contable o patrimonio contable,
- d) los ingresos y costos o gastos,
- e) los cambios en el capital contable o patrimonio contable, y
- f) los flujos de efectivo o en su caso, los cambios en la situación financiera.

Esta información, asociada con otra información provista en las notas a los estados financieros, asiste al usuario de los estados financieros para anticipar las necesidades o generación de flujos de efectivo futuros de la entidad, en particular, sobre su periodicidad y certidumbre.

Los estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general y a los objetivos de los estados financieros, son:

- a) el balance general o estado de situación o posición financiera, que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones

financieros de la entidad, por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad; revelando sus riesgos financieros; así como, del patrimonio o capital contable a dicha fecha.

- b) el estado de resultados, para entidades lucrativas o, en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, costos y gastos y la utilidad/pérdida neta o cambio neto en el patrimonio resultante en el periodo;
- c) el estado de variaciones en el capital contable en el caso de entidades lucrativas, que muestran los cambios en la inversión en los accionistas o dueños durante el período, y
- d) el estado de flujo de efectivo o, en su caso, el estado de cambios en la situación financiera, que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el período, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en las normas particulares.

Las notas a los estados financieros son parte integrante de los mismos y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante. Los estados financieros tienden progresivamente a incrementar su ámbito de acción, aspirando a satisfacer las necesidades del usuario general más ampliamente. (IMCP, 2009)

Objetivos de los estados financieros.

La información financiera es cualquier tipo de declaración que exprese la posición y desempeño financiero de una entidad, siendo su objetivo esencial ser de utilidad al usuario general en la toma de sus decisiones económicas.

Los objetivos de la información financiera se derivan principalmente de las necesidades del usuario general, las cuales a su vez depende significativamente de la naturaleza de las actividades de la entidad y de la relación que dicho usuario tenga con ésta. Sin embargo, los estados financieros no son un fin en sí mismos, dado que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición; más bien, son un medio útil para la toma de decisiones económicas en el análisis de alternativas para optimizar el uso adecuado de los recursos de la entidad.

Dichos objetivos vienen, en consecuencia, están determinados por las características del entorno económico en que se desenvuelve la entidad, debiendo mantener un adecuado nivel de congruencia con el mismo. Tal entorno determina y configura las necesidades del usuario general de la información financiera y, por ende, constituye el punto de partida básico para el establecimiento de los objetivos de los estados financieros.

Por ello, los estados financieros deben proporcionar elementos de juicio confiables que permitan al usuario general evaluar:

- a) el comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad, vulnerabilidad, efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos; y
- b) la capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, financiarlos adecuadamente, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

Esta doble evaluación se apoya especialmente en la posibilidad de obtener recursos y de generar liquidez y requiere el conocimiento de la situación financiera de la entidad, de su actividad operativa y de sus cambios en la situación financiera o flujos de efectivo o, en su caso, en los cambios en la situación financiera.

Por consiguiente, considerando las necesidades comunes del usuario general, los estados financieros deben serle útiles para:

a) tomar decisiones de inversión o asignación de recursos a las entidades. Los principales interesados al respecto serían los que puedan aportar financiamiento de capital o que realizan aportaciones, contribuciones o donaciones a la entidad. El grupo de inversionistas o patrocinadores está interesado en evaluar la capacidad de crecimiento y estabilidad de la entidad y su rentabilidad, con el fin de asegurar su inversión, obtener un rendimiento y recuperar la inversión, o proporcionar servicios y lograr sus fines sociales;

b) tomar decisiones de otorgar crédito por parte de los proveedores y acreedores que esperan una retribución justa por la asignación de recursos o créditos. Los acreedores requieren para la toma de sus decisiones, información financiera que puedan comparar con la de otras entidades y de la misma entidad en diferentes periodos. Su interés se ubica en la evaluación de la solvencia y liquidez de la entidad, su grado de endeudamiento y la capacidad de generar flujos de efectivo suficientes para cubrir los intereses y recuperar sus inversiones o crédito;

c) evaluar la capacidad de la entidad para generar recursos o ingresos por sus actividades operativas;

d) distinguir el origen y las características de los recursos financieros de la entidad, así como el rendimiento de los mismos. En esta área el interés es general, pues todos están interesados en conocer de qué recursos financieros dispone la entidad para llevar a cabo sus fines, cómo los obtuvo, cómo los aplicó y, finalmente, qué rendimiento ha tenido y puede esperar de ellos;

e) formarse un juicio de cómo se ha manejado la entidad y evaluar la gestión de la administración, a través de una evaluación global de la forma en que ésta maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la entidad para formarse un juicio de cómo y en qué medida ha venido cumpliendo sus objetivos; y

f) conocer de la entidad, entre otras cosas, su capacidad de crecimiento, la generación y aplicación del flujo de efectivo, su productividad, los cambios en sus recursos y en sus obligaciones, el desempeño de la administración, su capacidad para mantener el capital contable o patrimonio contable, el potencial para continuar operando en condiciones normales, la facultad para cumplir su responsabilidad social a un nivel satisfactorio.

Por consiguiente, en especial se aduce que los estados financieros de una entidad satisfacen al usuario general, si éstos proveen elementos de juicio, entre otros aspectos, respecto a su nivel o grado de:

- a) solvencia (estabilidad financiera),
- b) liquidez,
- c) eficiencia operativa (actividad),
- d) riesgo financiero, y
- e) rentabilidad (productividad).

La Solvencia (estabilidad) financiera sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión.

Liquidez sirve al usuario para evaluar la suficiencia de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo.

Eficiencia operativa (actividad) sirve al usuario general para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos utilizados por la entidad.

Riesgo financiero sirve al usuario para evaluar la posibilidad de que ocurra algún evento o acontecimiento en el futuro que cambie las circunstancias actuales o esperadas, que han servido de fundamento en la valuación de activos y pasivos o en la medición de

estimaciones y que, de ocurrir dicho evento o acontecimiento, puede originar una pérdida o utilidad atribuible a cambios en el valor del activo o pasivo, y por ende, cambios en los efectos económicos que le son relativos. Los riesgos financieros, por sí solos o combinados, están representados por uno o más de los siguientes:

a) *riesgo de mercado*, que a su vez incluye tres tipos de riesgo:

1. *cambiario* — es el riesgo de que el valor de un activo o pasivo fluctuará debido a movimientos en los tipos de cambio de monedas extranjeras,
2. *de tasas de interés* — es el riesgo de que el valor de un activo o pasivo fluctuará debido a cambios en el mercado del costo de financiamiento, y
3. *en precios* — es el riesgo de que el valor de un activo o pasivo fluctuará como resultado de cambios en los precios de mercado, si dichos cambios son causados por factores específicos atribuibles al activo o pasivo individual o a la contraparte o por factores que afectan a todos los activos o pasivos negociados en el mercado, en su conjunto;

b) *riesgo de crédito* — es el riesgo de que una de las partes involucradas en una transacción con un activo o un pasivo deje de cumplir con su obligación y provoque que la contraparte incurra en una pérdida financiera;

c) *riesgo de liquidez* (también referido como *riesgo de fondeo*) — es el riesgo de que una entidad tenga dificultades para reunir los recursos necesarios para cumplir con sus compromisos asociados con activos o pasivos. El riesgo de liquidez puede resultar de la incapacidad para vender o liquidar un activo o pasivo prontamente a un valor cercano a su valor razonable; y

d) *riesgo en el flujo de efectivo* — es el riesgo en el cual los flujos futuros de efectivo asociados con un activo o pasivo fluctuarán en sus montos debido a cambios en la tasa de interés del mercado. En el caso de un activo o pasivo con tasas variables, por ejemplo, tales fluctuaciones dan como resultado un cambio en la tasa de interés efectiva del mismo, usualmente sin un cambio correspondiente en su valor razonable.

Rentabilidad (productividad) sirve al usuario general para valorar la utilidad neta o cambios de los activos netos de la entidad, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos.

Por medio de esta información y de otros elementos de juicio que sean necesarios, el usuario general de la información financiera podrá evaluar las perspectivas de la entidad y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

En síntesis, la información financiera debe proporcionar información de una entidad sobre:

a) su *situación financiera*, que se conforma por:

1. los 'recursos económicos que controla', y
2. la 'estructura de sus fuentes de financiamiento',

b) su *actividad operativa*,

c) sus *flujos de efectivo* o, en su caso, los *cambios en su situación financiera*, y

d) sus *revelaciones sobre políticas contables, entorno y viabilidad como negocio en marcha*.

La información en la *situación financiera* de una entidad acerca del manejo de los 'recursos económicos que controla', le permite al usuario general evaluar la posibilidad que tiene la entidad para obtener rendimientos; así como, para analizar la evolución de sus recursos.

La 'estructura de sus fuentes de financiamiento' sirve al usuario general para evaluar la capacidad de la entidad para retribuir y liquidar las fuentes de financiamiento comprometidas, así como para obtener financiamiento a corto y largo plazo y, de esta forma, le sea útil para atender y prevenir las necesidades futuras de recursos de la entidad.

En concordancia, el análisis conjunto de sus recursos y fuentes de financiamiento, especialmente en el corto plazo (liquidez), es útil para evaluar la capacidad de la entidad para solventar, amortizar y negociar sus fuentes de financiamiento (estabilidad), así como, analizar su capacidad de realizar futuras inversiones.

La información acerca de la *actividad operativa* de una entidad se refiere especialmente a su comportamiento en cuanto a la obtención de ingresos y a su enfrentamiento con sus costos y gastos, que conforman entre ambos sus resultados netos y, por tanto, su rentabilidad. Tal información es útil para evaluar los cambios potenciales en los recursos económicos futuros, para predecir el potencial de la entidad para generar flujos de efectivo y, para estimar la efectividad y eficiencia con que puede utilizar sus recursos.

La información acerca de los *flujos de efectivo o, en su caso, de los cambios en la situación financiera* de una entidad es válida para evaluar el comportamiento de sus actividades de operación, inversión y financiamiento, en un periodo determinado. Esta información es útil, en la medida en que suministra al usuario la base para evaluar:

- a) la capacidad de la entidad para generar flujos de efectivo operativos,
- b) las necesidades de inversión, y
- c) los requerimientos de financiamiento adicional o utilización de recursos para hacer frente a sus compromisos con sus fuentes de financiamiento.

Como complemento las *revelaciones sobre las políticas contables, entorno y viabilidad como negocio en marcha*, sirven al usuario general para otorgarle confianza y entender la

información financiera que genera el negocio como un conjunto integrado de actividades económicas y recursos. (IMCP, 2009)

1.4.6 Reconocimiento y valuación de los elementos de los estados financieros.

El **reconocimiento contable** es el proceso que consiste en valorar, presentar y revelar, esto es, incorporar de manera formal en el sistema de información contable, los efectos de las transacciones, transformaciones internas que realiza una entidad y otros eventos que la afectan económicamente, como una partida de activo, pasivo, capital contable o patrimonio contable, ingreso, costo o gasto.

El reconocimiento de los elementos básicos de los estados financieros implica necesariamente la inclusión de la partida respectiva en la información financiera, formando parte, conceptual y cuantitativamente del rubro relativo. El sólo hecho de revelar no implica reconocimiento contable.

El reconocimiento contable se presenta en dos etapas:

- a) **reconocimiento inicial** – proceso de valorar, presentar y revelar una partida por primera vez en los estados financieros, al considerarse devengada; y
- b) **reconocimiento posterior** – es la modificación de las partidas reconocidas inicialmente en los estados financieros, originada por eventos posteriores que las afectan de manera particular, para preservar su objetividad.

La **valuación consiste en** la cuantificación en términos monetarios de los efectos de las operaciones que se reconocen como activos, pasivos y capital contable o patrimonio contable en el sistema de información contable de una entidad. (IMCP, 2009)

1.4.7 Presentación y revelación en los estados financieros

La **presentación** de información financiera se refiere al modo de mostrar adecuadamente en los estados financieros y sus notas, los efectos derivados de las operaciones y otros eventos que afectan económicamente a una entidad. Implica un proceso de análisis, interpretación, simplificación, abstracción y agrupación de información en los estados financieros, para que éstos sean útiles en la toma de decisiones del usuario general.

La **revelación** es la acción de divulgar en estados financieros y sus notas, toda aquella información que amplíe el origen y significación de los elementos que se presentan en dichos estados, proporcionando información acerca de las políticas contables, así como del entorno en el que se desenvuelve la entidad.

Un conjunto completo de estados financieros incluye:

- (a) balance;
- (b) estado de resultados;
- (c) un estado que muestre bien
 - (i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o
 - (ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales;
- (d) un estado de flujos de efectivo; y
- (e) notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas. (IMCP, 2009)

1.4.8 Normas particulares

Las **NIF particulares** establecen las bases concretas que deben observarse para reconocer contablemente los elementos que integran los estados financieros en un momento determinado y comprenden normas de valuación, presentación y revelación.

Las NIF particulares se clasifican en normas aplicables a los estados financieros en su conjunto, a los conceptos específicos de los estados financieros, a problemas de determinación de resultados y a las actividades especializadas de distintos sectores.

En el caso de que las NIF particulares mencionadas incluyan alternativas, debe utilizarse el juicio profesional para seleccionar la más adecuada. (IMCP, 2009)

1.5 Normas Internacionales de información.

La necesidad de analizar estados financieros de empresas de otros países se origina como consecuencia de situaciones tales como la existencia de filiales en el extranjero, o cuando se quiere invertir en empresas extranjeras u operar con ellas, o cuando se está interesado en comparar una empresa del propio país con un competidor extranjero. (Amat, 1997)

En términos generales, las diferencias contables a nivel internacional, en lo que a las normas se refiere, suelen centrarse en los aspectos siguientes:

- Principios contables
- Normas de valoración en relación con el fondo de comercio, transacciones en moneda extranjera, activos fijos materiales, investigación y desarrollo, existencias, arrendamiento financiero, impuestos diferidos y planes de pensiones.
- Modelos de cuentas anuales.
- Acontecimientos posteriores al cierre.
- Normas para la consolidación de cuentas.

A continuación se describen algunas diferencias entre países y sus prácticas contables.

Características generales:	Anglosajón	Continental
Derecho	Anglosajón	Romano
Orientado a	Accionistas	Acreedores
Relación con la fiscalidad	Independencia	Muy influido por ella
Predominio de	La substancia sobre la forma	La forma sobre la substancia
Fuente de las normas contables	Profesión	Gobierno

Características particulares:

Amortización	Criterio económico	Criterio fiscal
Reservas legales	No	Si
Estado de flujo de fondos	Si	No
Información sobre beneficios por acción	Si	No
Activación de gastos de constitución	No	Si
Diferencias positivas en moneda extranjera en operaciones no vencidas consideradas como beneficio	Si	No

Ejemplo de países:

En Europa:	Reino Unido Irlanda Dinamarca Holanda	Francia Alemania España Italia Portugal Bélgica Grecia
Resto del mundo:	Estados Unidos Canadá Australia Nueva Zelanda Hong Kong Singapur	Japón

Fuente: Adaptado de Nobes, 1989, pág. 28 (2). (Amat 1997)

1.5.1 CANADA

- Las normas canadienses están estrictamente formuladas dentro de la profesión contable a través de la Comisión de Investigación de Contabilidad del Instituto Canadiense de Contadores Colegiados (CICA Canadian Institute of Chartered Accountants).
- Los contadores públicos en Canadá obtienen la membrecía a uno de los diez institutos provinciales de Contadores Públicos después de pasar una serie de exámenes establecidos en cada una de las provincias. Cada instituto provincial es un organismo autónomo.
- Además de la CICA, hay otros dos grandes grupos de profesionistas contables en Canadá, la Sociedad de Contadores de Gestión y la Asociación General Canadiense de Contadores Certificados.
- Canadá es un líder en el ámbito de la contabilidad del sector público. En 1981, el CICA estableció un Comité de Auditoría y Contabilidad en el sector público con el fin de elaborar reglas o normas sobre informes financieros y normas de auditoría.
- Los Estados Financieros deben ser preparados y publicados anualmente por todas las sociedades constituidas de conformidad con la ley de Sociedades Comerciales de Canadá. (Choi, 1984)

1.5.2 ESTADOS UNIDOS

- Las leyes administrativas proporcionan la base jurídica de la información financiera para las grandes empresas públicas y privadas en los Estados Unidos.
- Las normas de contabilidad financiera de Estados Unidos son establecidas por un comité independiente de expertos.

- La profesión de la contabilidad pública se ha unificado en los Estados Unidos a través del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
- Mayores recursos económicos se dedican a la educación contable y de investigación en los Estados Unidos.
- La mayoría de las empresas en los Estados Unidos, no están obligadas a tener auditorías anuales o el informe de sus finanzas públicas. Sin embargo, a pesar de la ausencia de requisitos formales para ello, muchas pequeñas empresas tienen estados financieros auditados anualmente, preparados a petición de bancos u otras fuentes de crédito financiero.
- En la práctica de contabilidad financiera es su segmentación y la especialización. (Choi, 1984)

1.5.3 FRANCIA

La República de Francia es el principal defensor mundial de la contabilidad uniforme nacional. El primer plan formal Contable fue aprobado por el Ministerio de Economía Nacional en Septiembre de 1947. Y el último plan debe ser utilizado por las empresas francesas a partir del 1 de Febrero de 1982. Si bien el nuevo Plan no se pronuncia sobre el reconocimiento de los efectos de la inflación, se dedica una especial atención a las cuestiones de conversión de moneda extranjera.

En general el Plan prevé:

1. Una tabla uniforme de cuentas nacionales.
2. Definiciones y explicaciones de la terminología.
3. Explicaciones, en caso necesario, de la forma de las entradas como débito o crédito en el registro de eventos especiales y de transacciones.
4. Principios de las mediciones contables (valoración).
5. Los formularios normalizados para los estados financieros.
6. Los métodos de contabilidad de costos aceptables.

El Plan contable ha sido aceptado en la práctica y en donde toda formación académica en Francia se basa en él. Por otra parte, distintas agendas requeridas para la declaración de impuestos se basan también en el Diario Nacional de Plan de cuentas del instituto Francés Profesional (L'Ordre National de Experts Comptables) y el Consejo Nacional de Contabilidad (Conseil National de Comptabilité) emiten dictámenes y recomendaciones sobre los principios contables necesarios para implementar y ampliar el Plan Contable. (Choi, 1984)

1.5.4 JAPON

Todas las sociedades por acciones de más de un millón, están sujetas a los requerimientos de contabilidad e información financiera aplicable en el Código de Comercio Japonés, que es administrado por el Ministerio de Justicia.

El instituto Japonés de Contadores Públicos Certificados está organizado y opera a lo largo de las líneas del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

Los principios de contabilidad empresarial y las normas de auditoría generalmente son establecidos por el Consejo de Negocios Deliberante de Contabilidad (BADC Business Accounting Deliberating Council), que es un órgano consultivo del Ministerio de Francia.

Algunos de los pronunciamientos más importantes son los siguientes:

1949 Normas de Contabilidad Financiera para las empresas comerciales.

1950 Normas de auditoría y normas de trabajo para el trabajo de campo.

1956 Reglamento de Trabajo de información.

1962 Costo de Normas de Contabilidad.

1975 Norma de Contabilidad Financiera en los Estados Financieros Consolidados.

1977 Dictamen sobre Estados Financieros provisionales incluidos en los informes semi anuales.

1979 Normas de Contabilidad para transacciones en moneda extranjera.

Las leyes fiscales tienen una influencia relativamente fuerte en las prácticas contables en Japón con la Ley de Impuesto de Sociedades y sus reglamentos relacionados con las especificaciones de los métodos que se utilizarán en el gravamen de diversos subsidios a fin de que sean deducibles de impuestos.

La mayoría de las empresas japonesas tienen un plan global en la suma de indemnización por despido, a pesar de que las pensiones por renta vitalicia son cada vez más populares. (Choi, 1984)

No.	PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD	CANADA	FRANCIA	JAPON	E.U.	MEXICO
1	Se registran los valores negociables a menor costo o mercado?	Si	Si	Si	Si	Si
2	Se realiza la provisión para cuentas incobrables?	Si	No	Si	Si	Si
3	Se utiliza el inventario de costos PEPS?	Si	Si	Si	Si	Si
4	Son asignados los gastos indirectos de fabricación al inventario final de año?	Si	Si	Si	Si	Si
5	Se valora el Inventario en la parte inferior de costo o de mercado?	Si	Si	Si	Si	Si
6	Contabilización de las inversiones a largo plazo: menos de 20 por ciento de propiedad: método de costo.	Si	Si*	Si	Si	Si
7	Contabilización de las inversiones a largo plazo: 21 a 50 por ciento de propiedad: método de la participación.	Si	Si*	No(B)	Si	Si
8	Se consolidan las filiales nacionales y extranjeras?	Si	Si	Si	Si	Si
9	Amortización de Activos intangibles	Si	Si	Si	Si	Si
10	La deuda a largo plazo incluye los vencimientos de más de un año?	Si	Si	Si	Si	Si
11	Se amortiza el descuento/Prima en deuda a largo plazo?	Si	No	Si	Si	Si
12	Se registran los impuestos diferidos?	Si	Si	Si	Si	Si
13	Son los contratos de arrendamiento financiero (largo plazo) capitalizables?	Si	No	No	Si	Si
14	Compañía de fondos de pensiones de contribución prevista con regularidad?	Si	Si	Si	Si	Si
15	Se considera Investigación y desarrollo como gasto?	Si	Si	Si	Si	Si
16	Las acciones de tesorería son deducidas de capital del contable?	Si	Si	Si	Si	Si
17	Las ganancias o pérdidas de las acciones de tesorería se considera en el capital contable?	Si	Si	No**	Si	Si
18	Indemnización por despido	Si	Si	Si	Si	Si
19	Los estados financieros básicos reflejan una valoración del costo histórico (sin ajuste de nivel de precios)?	Si	No	Si	Si	Si
20	Se aplica ajuste de la inflación en los estados financieros ajustados?	No**	No	No	Si	Si
21	Se aplica la Depreciación en línea recta?	Si	Si	Si	Si	Si
22	Se utiliza método temporal de valuación de moneda extranjera?	Si	No(C)	Si	Si	Si
23	Las ganancias o las pérdidas de divisas se refleja en los ingresos corrientes?	Si	Si	Si	Si	Si

- Si Práctica predominante
- Yes* Modificaciones menores, pero la práctica sigue siendo predominante.
- No** Práctica de las minorías.
- No Principio de contabilidad en cuestión no cumplen.
- B Método de costo es utilizado
- C Método de la tasa actual de conversión de moneda extranjera.

Fuente: Table 3.2 Choi-Bavishi Synthesis of World Diversity in Financial Accounting Practices. Page 74-76. International Accounting. (Choi, 1984)

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Contexto económico de la crisis.

La situación económica actual de la mayoría de los países de América se caracteriza, en términos generales, por la superposición de varios de los siguientes fenómenos: inflación, recesión, déficit externo, endeudamiento creciente e inestabilidad monetaria. (Zamorano, 2008)

Inflación

La inflación es un aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. En términos generales puede afirmarse que el origen de la inflación se encuentra en un desequilibrio entre la oferta y la demanda, en un incremento de la demanda más acelerado que el aumento de la oferta; o bien, según Raymond Barre sin que haya exceso de demanda la inflación es provocada por alzas autónomas de los costos de producción; también es inducida por la reestructuración de los mercados, o sea cuando el alza del nivel general de los precios es provocada por las condiciones de formación de los precios en ciertos mercados o en ciertos sectores de la economía.

Independientemente de las teorías o enfoques respecto a la inflación, conviene resaltar lo siguiente:

El sector público tiene tareas cada vez más complicadas; las dos básicas: producir bienes y servicios públicos así como procurar la igualdad de oportunidades, significan ya de que por sí la movilización de cuantiosos recursos. Normalmente, los ingresos provenientes de impuestos y otros ingresos en cuenta corriente son insuficientes para financiar el gasto del sector público originado en sus funciones fundamentales. Es frecuente que estas necesidades de financiamiento se satisfagan recurriendo a mecanismos inflacionarios.

En este contexto el financiamiento del gasto público puede llevarse a cabo: aumentando impuestos, elevando tarifas y precios de los bienes y servicios que provee; endeudándose intensamente con la colocación de papel a tasas de interés atractivas para desviar ahorros al gobierno y haciendo lo mismo en el exterior en forma no inflacionaria y, por último, por medio de la inflación, es decir, imprimiendo más dinero.

Cuando el déficit público aumenta en forma importante como proporción del producto interno bruto, los costos económicos, sociales y políticos de financiarlo por medio de formas no inflacionarias aumentan sensiblemente y los gobiernos se inclinan a financiarlo monetizándolo.

Cuando este proceso se exagera, los medios de pago crecen en forma más acelerada que la producción y, por lo tanto, los precios suben. Ya iniciada la inflación ésta parece tener su propia fuerza; el impulso inicial se propaga; existen fuertes presiones para que el déficit público continúe aumentando y monetizándose en mayor proporción entrando de lleno en la espiral inflacionaria; a mediano plazo, el producto en términos reales se estanca y el desempleo crece.

La inflación abierta, alimentada y acelerada, se transforma en el paroxismo, en la inflación desenfrenada o hiperinflación. Las elasticidades de las expectativas se hacen en este caso infinito y los plazos de reacción nulos.

Tres fenómenos caracterizan la hiperinflación:

- 1) La huida ante el dinero. Éste deja de cumplir su función de depósito de valor. La demanda de mercancías o bienes reales aumenta considerablemente y los fondos de caja tienden a desaparecer. Los productores amplían sus empresas con la única finalidad de inmovilizar sus ingresos monetarios. Quienes ahorran, compran oro o divisas.
- 2) La “pérdida de sustancia” debida a la necesidad de incrementar el volumen de las exportaciones con relación al de importaciones en razón de la depreciación de la moneda nacional.
- 3) La dislocación de los mercados nacionales y de la estructura de los precios internos. Los precios se adaptan a los cursos del cambio extranjero y acaban, incluso, por elevarse más rápidamente que éste.

En el apogeo de la inflación no existe más psicología que la de la irracionalidad y el miedo. Después de varios años de inflación en América Latina, el dilema crucial de la política económica ha consistido en intentar eliminarla o en convivir con ella. Para eliminarla, en teoría económica se conocen tres estrategias seguras: a) moderación o reducción de la demanda, b) incremento de la oferta o c) una combinación de ambas. Entre las dos primeras, el tratamiento de la demanda opera a corto plazo y el de la oferta a largo, a menos que el incremento en la oferta consista en la apertura a las importaciones o sea aumentando la corriente de bienes por medio de “importaciones de choque”, lo cual aplicaría solamente en el caso de tener suficiente divisas.

Por otra parte, aunque es posible convivir con la inflación mediante la técnica de la indicación, en el caso de países de economía semiabierta, quizá implicaría una permanente demanda de dólares para efectos de protección patrimonial, ante la perspectiva de un continuado deterioro de su moneda como guardián de valor.

Según Milton Friedman, el único remedio para eliminar la inflación es reducir la tasa de crecimiento de la oferta monetaria; sin embargo, reconoce que el problema radica en que el Estado tenga la fuerza política para tomar las medidas necesarias. Una vez que la inflación se encuentra en un estado avanzado, su eliminación tarda tiempo y tiene consecuencias desagradables.

No conocemos ningún ejemplo en la historia en que un periodo inflacionario haya acabado sin que se produjera una época intermedia de crecimiento económico lento y un desempleo mayor que el acostumbrado. Cada ocasión en que las autoridades han reducido el crecimiento de la oferta monetaria para contener la inflación, ha ido seguida en una recesión inflacionaria; posteriormente, el aumento de los precios ha menguado y la economía ha mejorado.

Hayek, por su parte, afirma que no podemos continuar viviendo con la inflación, ya que para lograr los objetivos propuestos ha de acelerarse constantemente y lo más importante, a

largo plazo dicha inflación crea inevitablemente un paro mucho mayor que el que se pretendía evitar al principio.

Las tentativas hechas en algunas naciones, en particular Brasil, de afrontar los problemas de la inflación con métodos de indización, pueden remediar algunas de sus consecuencias, pero no las causas principales ni sus efectos más perniciosos.

El camino para eliminar la inflación no es fácil. Los objetivos principales del plan de ajuste serán reducir la inflación y el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos, pero hay que enfrentarse a un periodo de estancamiento económico, pérdida de ingreso real y desempleo creciente. Gobierno y sector privado tendrán que ajustarse a restricciones severas en la disponibilidad de recursos externos y a la imposibilidad de recurrir a importaciones de bienes de capital, materias primas básicas y de otros insumos necesarios para producir, por falta de divisas para financiarlas. Será necesario frenar el crecimiento de la demanda mediante políticas fiscales y monetarias muy restrictivas.

El ajuste no podrá darse con éxito sin producir una desaceleración muy marcada en la actividad económica y pérdidas considerables para los trabajadores tanto en términos de empleo como de poder adquisitivo. Se presentarán también las quiebras de empresas, especialmente las medidas y pequeñas en los altos de exceso de demanda. (Zamorano, 2008)

Recesión

La recesión se caracteriza sobre todo por una reducción de la producción y del empleo que plantea graves problemas económicos y sociales. Es concebida como un fenómeno económico que encuentra su origen en una insuficiencia de la demanda total, ya que se caracteriza por un proceso acumulativo de baja de los ingresos, acompañado por una disminución de la producción y por un paro forzoso elevado y duradero.

La deflación es socialmente más nefasta que la inflación. Ciertamente, la inflación tiene consecuencias lamentables, que se olvidan demasiado a menudo: erosión del dinero, destrucción de los ahorros, empobrecimiento de ciertas clases sociales (asalariados,

titulares de otros ingresos fijos); pero la deflación es más perniciosa aún, por cuanto empobrece a la comunidad entera al condenar al ocio los recursos productivos (capital y trabajo). Esto explica por qué hace hasta un tiempo reciente, y bajo el recuerdo de la depresión que causó estragos inmediatamente después de la crisis de 1929, el temor a la deflación haya sido particularmente intenso en todos los países, y que todos los gobiernos hayan tenido como preocupación primordial la de evitarla.

Las causas de la depresión que se inicia en 1929 y que se prolongó insospechadamente durante diez años, pueden ser muy distintas a las que provocaron la depresión actual, aunque sean similares los efectos.

Galbraith afirma que aun estamos muy lejos de saber con exactitud las causas de la Gran Depresión. “En 1929 la fuerza de trabajo no estaba cansada y podía hacer seguido produciendo al mejor ritmo de este año. Los bienes de equipo del país no habían disminuido. En los precedentes años de prosperidad, las instalaciones habían sido renovadas y mejoradas. En realidad, el agotamiento y empobrecimiento de los bienes de capital tuvo lugar durante los años siguientes de ociosidad forzosa, cuando se redujo fuertemente la tasa de inversión. En 1929 las materias primas disponibles eran suficientes para sostener los índices de producción. Los empresarios jamás hicieron mejores digestiones. Y sí hombres, materias primas, bienes de capital y dirección eran todos capaces de continuar y aún de aumentar sus esfuerzos, es evidente que era totalmente innecesaria una pausa para refrescarse.

Este repliegue, según Galbraith, puede explicarse de varias maneras:

- a) La producción industrial, inicialmente, habría excedido las posibilidades de demanda del consumidor y de inversión. La razón más verosímil es que los intereses económicos, debido al característico entusiasmo de los buenos tiempos, erraron al estimar crecientes las perspectivas de la demanda, que les llevo a almacenar más de lo que posteriormente necesitaron. A consecuencia de esto redujeron sus compras, lo cual a su vez produjo un fuerte retroceso en la producción.

- b) La producción y productividad por trabajador a lo largo de los años veinte aumentaron fuertemente (43% aproximadamente). Salarios y precios permanecieron relativamente estables. De acuerdo con esto, los costos se redujeron y como los precios no sufrieron cambios apreciables, el resultado fue el aumento de beneficios que se dedicó a estimular un alto nivel de inversiones de capital.

En otras palabras, la forma principal en que se habían gastado los beneficios fue mediante el aumento de las inversiones en bienes de capital. Por consiguiente, cualquier cosa que interrumpiese el gasto de inversión provocaría la crisis. Cuando ésta tuvo lugar, no cabía esperar una compensación automática mediante un aumento de los gastos del consumidor. Por esta razón, la consecuencia de una inversión insuficiente podría ser la caída virtual de la demanda total, la cual a su vez se reflejaría en un desplome de la producción y la demanda de materias primas.

Existen otras posibles explicaciones de la recesión. Los altos tipos de interés, por ejemplo, podrían estar a la base del frustrado o insuficiente progreso de la inversión.

Aunque actualmente se considera inevitable un desempleo considerable durante varios meses “no hemos de esperar otro largo periodo de paro masivo parecido al de los años de la Gran Depresión, siempre y cuando no cometamos crasos errores de política. Esto se puede evitar por medio de una política sensata que no repita los errores causantes de la duración de la Gran Depresión”.

Según Hayek no cabe duda que para salir de la recesión haya que invertir: dichas inversiones, sin embargo, han de ser rentables y, por lo tanto, capaces de subsistir en la futura situación de equilibrio y alto nivel de empleo.

Ni el subsidio a la inversión ni la artificial reducción del tipo de intereses tienen probabilidad alguna de conducirnos a la apetecida situación. El desatino máximo sería, sin embargo, intentar la capitalización por vía inflacionaria.

La idea de que la rentabilidad de las inversiones está condicionada por la expansión del consumo es error que también goza de innegable popularidad en el mundo empresarial. No se trata aquí de profundizar en las diversas teorías que tratan de explicar estos fenómenos económicos. Independientemente de cuáles puedan ser las causas de los mismos, en un hecho que la situación típica en los países en Latinoamérica consiste en una infrautilización sustancial tanto del capital como de la fuerza de trabajo, mientras que al mismo tiempo, hay escaseces y estrangulamientos. La crisis que actualmente padecen los países en América-Latina, se caracteriza por un desplome extraordinario de la producción y del empleo, combinado con una notable agudización del desequilibrio externo y una explosión inflacionaria.

El deterioro de la economía de América Latina ha alcanzado perfiles dramáticos con lo que se están creando condiciones de gran inestabilidad económica, social y política.

El impacto que esta situación está teniendo en la mayoría de los países latinoamericanos es de enormes proporciones. Se ha contraído la actividad económica, ha aumentado el desempleo, están quebrando infinidad de empresas medianas y pequeñas, y hasta algunas grandes, se ha desplomado el valor externo de las monedas con devaluaciones continuas, se ha acelerado la inflación y se están deprimiendo peligrosamente los niveles de vida de los sectores populares y de las clases medias. Esto, además de comprometer la independencia nacional ante las presiones de la banca internacional, del Fondo Monetario Internacional y las empresas transnacionales, y ante las exigencias de los gobiernos de los países centrales.

Este es el contexto en el cual hemos tenido que vivir desde hace algunos años y sus efectos han sido realmente graves, no solamente para la sociedad, sino también en la situación financiera de las empresas. (Zamorano, 2008)

2.1.1 Los orígenes de la crisis

La actual crisis financiera y económica, que comenzó en Estados Unidos y que actualmente afecta a todo el mundo, tiene sus orígenes en la década de los noventa y los primeros años del presente siglo. (Aspe, 2009).

Es usual escuchar que el origen de la crisis en Estados Unidos fue el desastre del mercado subprime en las hipotecas. Pero esto es falso; el problema hipotecario fue uno de los efectos y no una de las causas de la crisis actual. (Aspe, 2009)

El verdadero origen radica en varias causas que se fueron acumulando durante años y entre las que destacan las siguientes:

- El sostenimiento durante varios años de una política monetaria errónea y laxa por parte de la Reserva Federal;
- La autorización de la SEC, en 2004, que permitió aumentar el apalancamiento de la banca de inversión;
- Las bajas impositivas, a partir de 2001, a las empresas y a las ganancias de capital que distorsionaron los incentivos al ahorro, aumentando peligrosamente el déficit fiscal, y
- La estructura de compensaciones a los ejecutivos en las empresas públicas en la forma de “opciones sobre acciones”, que se transformó en un incentivo para presentar resultados manipulados. (Aspe, 2009)

A partir de 2001 el Banco de Reserva Federal disminuyó su objetivo de tasas de los fondos federales de 6.5 a 1% en 2003, manteniéndolas así por un año. La justificación fue la recesión de 2001 provocada por el estallido de la burbuja de las empresas “.com”, los ataques terroristas del 11 de Septiembre de 2001 y, más importante aún, el riesgo de deflación por la inclusión al comercio mundial de países con bajos costos de producción. (Aspe, 2009)

Las tasas de interés reales tan bajas durante un periodo tan prolongado (cinco años), en combinación con la desregulación de la banca de inversión de 2004, hizo que el apalancamiento de estos bancos se disparara absurda y peligrosamente. Además, en la economía estadounidense hubo un aumento de liquidez derivado de una mayor disponibilidad de recursos provenientes de la economía china y de los productores petroleros de Medio Oriente. Esta abundancia de recursos alimentó el mercado inmobiliario y bajó a cero las tasas de ahorro interno. (Aspe, 2009)

La combinación de todo lo anterior generó dos “burbujas” en el mercado: la de los bienes raíces y la de los commodities. De las dos, la inmobiliaria fue particularmente dañina y tóxica. (Aspe, 2009)

En 2005 se alcanzó el pico en el otorgamiento de hipotecas y en la tasa de crecimiento del precio de las casas. Estas hipotecas se daban prácticamente sin enganche y con tasas de interés muy bajas durante los dos primeros años de vida del crédito; incluso se encontraban por debajo de las del mercado y con un año de gracia en el que solo se pagaban los intereses. Además, las hipotecas se daban sin escrutinio sobre los antecedentes financieros de las personas. (Aspe, 2009)

Estas acciones fueron promovidas por el gobierno de Estados Unidos desde 1995 con el fin de aumentar el número de propietarios de casas entre los sectores de menores recursos de la población. Esto llevó a que la proporción de familias dueñas de su casa pasara de 64% en 1994 a 70% en 2004, el máximo registrado hasta ahora. Además, los otorgantes de las hipotecas no tenían incentivos para evaluar el proceso, ya que la mayor parte de éstas serían bursatilizadas y vendidas a inversionistas e instituciones financieras. (Aspe, 2009)

Inversionistas privados y firmas financieras compraron una enorme cantidad de emisiones de activos respaldados por hipotecas (Mortgage Backed Securities, MBS), proceso que se aceleró con la desregulación de 2004 que permitió a los bancos de inversión aumentar su apalancamiento, en promedio, ¡30 veces! (Aspe, 2009)

Se sumó también el grado de inversión otorgado a una buena parte de estos activos respaldados por hipotecas, bajo el supuesto de que el valor de las casas no caería y que las tasas de cartera vencida se mantendrían bajas. Ello permitió a las instituciones financieras ubicar estos activos fuera de sus balances contables, sin la necesidad de reservar capital para contrarrestar posibles pérdidas. Actualmente, 4.4 millones de hogares se encuentran en moratoria o en proceso de embargo, 9.2% del total. (Aspe, 2009)

La euforia en la burbuja inmobiliaria dio lugar a una exuberancia sin precedentes en la construcción de casas. Finalmente, al dejar de crecer el precio de éstas, vinieron los inevitables downgrades de las calificadoras, es decir, al explotar la burbuja, se contrajo la demanda y el sector entró en recesión desde el verano de 2007. El exceso de inventarios, la debilidad de los hogares para comprar una casa, las altas tasas hipotecarias y el aumento en los embargos han hecho que se siga intensificando la caída en el precio por un exceso de oferta. (Aspe, 2009).

Cronología de las crisis bursátiles de Estados Unidos.

- **El 29 de octubre de 1929.**

El martes negro. El promedio del índice industrial Dow Jones (DJI, por sus siglas en inglés) cayó poco más de 11% con un volumen récord de acciones negociadas. La caída se prolongó hasta 1932, perdiendo aproximadamente 80%. El desplome del mercado de valores anunciaba el comienzo de la gran depresión económica de la década de los treinta que culminó con la Segunda Guerra Mundial.

- **El 14 de octubre de 1987.**

El lunes negro. Se dio la noticia de un enorme déficit comercial mensual en la economía de Estados Unidos, que originó una fuerte caída de la bolsa de valores. Esta crisis provocó que en México muchos capitales perdieran casi 80% de su inversión. En E.E.U.U., el 16 de octubre el DJI se hundió 100 puntos por primera vez en la historia y después el 19 de octubre de ese mismo año. Llamado “lunes negro”, la bolsa perdió más de 500 puntos que representaron un desplome de más de 22%.

- **El 27 de octubre de 1997.**

La volatilidad financiera que inició con Asia en julio de 1997 propició que se diera la mayor pérdida diaria en puntos del DJI. Ese mismo día los mercados de Argentina, México y Brasil caerían entre 13% y 15%. Al día siguiente el contagio llegaba a Europa y el mercado de Japón perdía más de 4%.

- **El 11 de septiembre de 2001.**

Las bolsas del mundo entero se desplomaron ante los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en E.E.U.U.

- **El 27 de febrero de 2007.**

El mercado bursátil de Nueva York, reflejado en su DJI, cayó 3.3% provocado por el derrumbe de las bolsas de valores chinas que cayeron casi 9%, y las débiles cifras de manufacturas en E.E.U.U. La bolsa de Japón bajó más de 3% y la de México más de 4%.

- **El 21 de enero de 2008.**

Los mercados de E.E.U.U., permanecieron cerrados por el día feriado que conmemora el nacimiento de Martin Luther King, el Secretario del Tesoro Henry Paulson detenía la caída de los mercados al anunciar de la Reserva Federal (FED) recortaba los tipos de interés, esta decisión situaba el precio del dólar en su nivel más bajo desde 2005 y sorprendió al mundo entero, pues se esperaba que la decisión se tomara una semana después. En ese momento se salvaba una fuerte caída de los mercados internacionales por la tranquilidad que las autoridades monetarias brindaban. Pero al mismo tiempo se percataban de que la economía estadounidense estaba pasando por un momento difícil y que los gobiernos tenían que intervenir para salvarla. (Hernández, 2009)

2.1.2 Evolución del sistema económico de México.

México tiene una economía de libre mercado. Para ello dispone de una situación geográfica estratégica pues tiene 3,326 kilómetros de frontera con Estados Unidos y está integrada a las principales organizaciones mundiales: OMC, OCDE, y NAFTA. Su economía a partir de 1940 inició una etapa denominada el milagro mexicano, era un fenómeno tan notable como hoy lo son los extraordinarios crecimientos de China e India, fue caracterizada por ser de un crecimiento sostenido y el cambio hacia la formación de una nación moderna e industrializada. La Segunda Guerra Mundial dio un gran impulso al crecimiento de la economía mexicana. (Hernández, 2009).

De 1940 a 1956 se da en México un periodo de crecimiento hacia afuera, basado en el dinamismo del sector primario. Esta política se puede definir como crecimiento sin desarrollo, ya que el número de industrias del país aumentó, pero sin la base sólida que es la libre competencia, que le permitiera desarrollarse económicamente. Durante el mandato de Ávila Camacho (1940-1946) se observó una notable estabilidad política y un crecimiento económico. Entre 1940 y 1945, el PIB creció a un ritmo de 7.3 por ciento, índice nunca antes alcanzado en la etapa pos revolucionaria. (Hernández, 2009).

Los regímenes presidenciales de Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés proporcionaron los medios para alentar el crecimiento económico, la consolidación del mercado interno y la inserción de México en la economía mundial. La actividad industrial registró un vigoroso crecimiento. La tasa de crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) alcanzó entre 1947 y 1952 un promedio anual de 5.7% con un gran crecimiento en la producción de la energía eléctrica, el petróleo, la industria manufacturera y la construcción. (Hernández, 2009).

De 1956 a 1970 la economía mexicana gira ciento ochenta grados, creciendo hacia adentro, vía la sustitución de importaciones; es decir, México debía producir lo que consumía. La economía mexicana estuvo basada en el dinamismo del sector industrial, contrayendo la estabilidad de precios y ajustándose a los problemas productivos y financieros por los que pasó el país. (Hernández, 2009).

El crecimiento industrial en el periodo 1940-1970 mantuvo un ritmo de crecimiento sostenido, aunque basado en un mercado cautivo que le proporcionaba la política proteccionista diseñada por el Estado, situación que trajo como consecuencia el desarrollo de empresas sin competitividad con el exterior, que les impidió consolidarse a través de la exportación hacia mercados extranjeros; condición que impediría la creación de una verdadera industrialización moderna e independiente que contribuyera el desarrollo social del México pos revolucionario. (Hernández, 2009).

Se dice que México requiere un crecimiento de 6% anual para tener una buena economía, pero durante el último sexenio apenas paso de 2%. Una de las razones que no ayudan a que el PIB crezca es que mucho del capital invertido en nuestro país por extranjeros es capital especulativo que entra en la Bolsa Mexicana de valores. Otro factor es que la acumulación de la riqueza mexicana está en menos de cuarenta corporativos que cotizan en la BMV a pesar de no representar más de 4% del total de empresas existentes. (Hernández, 2009).

Durante el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines se produjeron problemas por el desnivel de la balanza comercial, así que en abril de 1954 se decretó la devaluación del peso mexicano, cuya paridad paso de 8.65 a 12.50. Sin embargo, esa devaluación tan severa aseguró la estabilidad del peso durante 22 años. Este es un ejemplo claro de cómo en ciertas ocasiones evaluar voluntariamente la moneda local ayuda al crecimiento económico del país. A finales del gobierno el presidente José López Portillo, se resolvió estatizar la banca comercial privada al tiempo que expropiaban 6 mil millones de dólares de dólares de cuentahabientes que habían abierto cuentas en esa divisa en el país. El resultado no fue extraño: la fuga de capitales que ya era fuerte se torno absolutamente incontrolable. Esta medida, junto con el anuncio de moratoria de pagos de la deuda externa, provocó dos sexenios de enorme devaluación. Durante el gobierno de López Portillo fue de 866% y durante el gobierno de su sucesor, Miguel de la Madrid Hurtado, de 1443%. (Hernández, 2009).

La crisis al inicio del gobierno de Ernesto Zedillo se pudo haber evitado si durante el mandato de Carlos Salinas de Gortari no se hubiera controlado el tipo de cambio para tener “un peso fuerte” artificial, y se hubiera devaluado paulatinamente en su momento. El peso tomo su valor real de golpe, provocando una enorme crisis económica. Otra devaluación importante ocurrió en México en 1994 y 1995. A raíz de la aparición de la guerrilla del EZLN en Chiapas en 1993, se inició una fuga de capitales. Además en 1993, entra en funciones el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, lo que provoca estancamiento económico y aumento de las importaciones. En 1994 se incrementa la desconfianza en el país, ya que es año electoral, y ocurre el asesinato del candidato oficial Luis Donaldo Colosio. La fuga de

capitales se nota por la paulatina (aunque controlada) devaluación del peso, y la baja en la Bolsa Mexicana de Valores. (Hernández, 2009).

Además, otro motivo de desconfianza ante el gobierno mexicano era que su deuda externa e interna era enorme, y de vencimiento de muy corto plazo. Era tal la desconfianza, que el gobierno de Carlos Salinas tuvo que emitir los famosos Tesobonos, deuda gubernamental indexada en dólares y con vencimiento a un año. Resultado de la fuga de capitales, debido a la desconfianza ante un mal gobierno: una devaluación heredada a Ernesto Zedillo, quien en su periodo volvió a devaluar al peso un 173%. (Hernández, 2009).

Cronología de las crisis económicas en México.

- **La Crisis de 1976**

A principios de los setenta se percibía cada vez más el desorden fiscal que algunos años antes se empezó a gestar en Estados Unidos, como consecuencia de la guerra de Vietnam y de los proyectos de la Gran Sociedad del presidente Johnson. Aquel desorden fue minando la confianza en el dólar y en el sistema monetario derivado de Bretton Woods que, de facto, había convertido al dólar en la moneda de reserva para todos los países. La deuda pública externa de México, de solo 4,263 millones de dólares a finales de 1970, 12% del PIB, alcanzó 19,600 millones de dólares al cierre de 1976, 35% del PIB. Surgieron retiros masivos de efectivo de los bancos. Corrieron rumores de toda clase, incluso de que podría sobrevenir un golpe de Estado. En los últimos días del gobierno del presidente Echeverría, se llegó a considerar la posibilidad de cerrar los bancos. El resultado fue una pérdida tal de reservas internacionales que eventualmente resultó imposible mantener el tipo de cambio de 12.50 pesos por dólar, cuya vigencia datada en 1954. La cotización del dólar casi llegó a duplicarse en algunos momentos de las postrimerías del régimen del presidente Echeverría. Por otra parte, el crecimiento anual del PIB descendió a 2.1%, que a la razón parecía muy reducido por ser el más bajo desde 1963.

- **La Crisis de 1982**

En los seis años del gobierno de López Portillo, la deuda pública externa ascendió de 19,600 millones de dólares, 35% del PIB, a 58,874 millones de dólares, 90% del PIB. El golpe a la confianza asestado por la expropiación bancaria tuvo largas secuelas, y entre las inmediatas estuvieron la continuación de la fuga de capital y la interrupción del crédito internacional a las empresas particulares, que no solo dejaron de recibir financiamiento externo, sino que tuvieron que pagar ingentes sumas a sus acreedores extranjeros. La crisis de 1982 produjo años de estancamiento e inflación y se agravó por otro cataclismo económico: el desplome del precio del petróleo en 1986, cuando descendió, de casi 30, a 10 dólares por barril, aproximadamente. Esto, en una época en que las exportaciones petroleras habían llegado a representar dos tercios de la exportación total del país y en que, más que ahora, financiaban una gran proporción de los ingresos públicos. El PIB descendió en 1982, 1983 y 1986. En promedio, su crecimiento anual en el lapso 1982 a 1988, resultó cercano a cero.

- **Las Crisis de 1994-1995**

Podría decirse que las crisis mexicanas de 1976 y de 1982 fueron las típicas crisis de países subdesarrollados, derivadas primordialmente de un gasto público excesivo. No podría afirmarse lo mismo de la crisis de 1994-95 aunque México no estuviese mucho más desarrollado. Un prominente personaje de las finanzas internacionales se refirió a esa crisis como la primera del siglo XXI. Muy pronto habría de ser sucedida por otras parecidas: las acaecidas en el Extremo Oriente en 1997 y 1998. Las causas de esta crisis fueron múltiples y por eso resulta muy compleja. Al tiempo de estallar, la opinión más difundida la imputada a que el peso, supuestamente, se había sobrevaluado. Sin embargo, esta tesis se contrapone con el hecho de que durante varios años la tasa de crecimiento de las exportaciones no petroleras venía en ascenso, llegando a 20.9% en 1994. También se contrapone con el hecho de que, durante varios años, el tipo de cambio había estado, la mayor parte del tiempo, pegado o próximo al límite inferior de la banda de flotación entonces existente. Asimismo, se contrapone con un tercer hecho: para evitar que el peso traspasara dicho límite, el Banco de México había estado comprando dólares la mayor parte de ese tiempo, hasta marzo de 1994. Es decir, el peso tenía una tendencia a revaluarse, no a devaluarse.

Las cosas cambiaron a partir del asesinato de Luis Donaldo Colosio, ocurrido en día 23 de aquel mes. Se produjo entonces una cuantiosa pérdida de reservas. Durante aquel año aciago, cada vez que la situación volvía a tranquilizarse, surgían nuevos factores de desestabilización, fueran los secuestros de empresarios prominentes, las actitudes relacionadas con el conflicto de Chiapas, la renuncia del secretario de Gobernación, las acusaciones del subprocurador Ruiz Massieu, la renovada beligerancia del EZLN o el aumento en las tasas de interés estadounidenses, iniciadas por la Reserva Federal en febrero de 1994 y fuertemente acentuadas en noviembre de este año.

- **La Crisis de 2008**

Se trata de un fenómeno mundial, pero su gestación se da en Estados Unidos. Se mezclan problemas de finanzas públicas, de balanza de pagos, de política monetaria, de supervisión financiera de cada país. Por consiguiente, puede afirmarse, que, como en todas crisis, el abuso del crédito ha sido el factor principal. México está inmerso en la crisis internacional. Esta vez no somos los culpables. Lo que es más: algunas de las fortalezas desarrolladas por nuestro país han hecho posible resistir. Las finanzas públicas no gozan de una salud óptima, pero tampoco presentan aspectos de gravedad en el presente ni en el futuro cercano. La deuda pública externa e interna (con la salvedad de las pensiones del sector paraestatal, no pagaderas de inmediato) es relativamente moderada. Las reservas internacionales del Banco de México son elevadas y el sistema de tipo de cambio flotante ha venido trabajando muy bien. No obstante, la recesión importada nos está dañando. El crecimiento económico se ha debilitado y puede llegar a ser nulo en 2009 mientras el desempleo va en aumento. La sustancial depreciación del peso frente al dólar es factor de incremento del índice de precios, si bien puede estar compensado en medida significativa por el descenso generalizado de la cotización de las materias primas y por la depreciación, también frente al dólar, de monedas como el euro, el real y algunas del extremo oriente, de importancia para la economía mexicana. Ante este panorama, parece apropiado el paquete de medidas que se han venido anunciando recientemente por las autoridades mexicanas. Preocupa, sin embargo, el incremento de los gastos corrientes, pues tiende a ser irreversible. Esto último, en el mediano y largo plazos, es en extremo nocivo. Si como China, India u otros países, hubiésemos mantenido tasas de crecimiento muy elevadas, el impacto

de la crisis sería más digerible. No es lo mismo que la tasa de aumento del PIB disminuya de más de 10 a 9%, como puede estar sucediendo en China, a que descienda de 2 a 0%, como probablemente esté aconteciendo en México. (Hernández, Mayo 2009)

2.1.3 El impacto de la recesión en México.

Hay importantes acontecimientos que han alterado los patrones de crecimiento en el mundo. El avance de la crisis en E.E.U.U. ha propiciado que se caiga en una grave desaceleración mundial. A diario se manifiestan señales alarmantes de las malas condiciones de la economía global, y se prevé que esta crisis económica se convertirá, a partir de 2009, en una recesión mundial. Su núcleo es la economía norteamericana. Pero sus impactos, raíz de la creciente integración de la economía mundial, por medio del comercio, la inversión y las comunicaciones están conmocionando rápida y sorpresivamente a numerosos países, mercados e instituciones. (Hernández, 2009).

Las vibraciones posteriores impactaron los balances y los resultados de numerosas instituciones financieras de los países centrales que habían aprovechado la abundante liquidez de los últimos años para realizar préstamos o inversiones riesgosas. Desgraciadamente, dejaron en el camino un sinnúmero de pérdidas y una mayor desconfianza. A pesar de las cuantiosas ayudas, estas sacudidas impactaron de forma imprevista a regiones que nunca hubiéramos imaginando como Japón, Corea, Singapur y demás economías del Sudeste Asiático, amenazando, además, a instituciones financieras de primera línea en países tan diversos como Arabia Saudita, Abu Dhabi, Brasil, India, Islandia, Rusia, China y México. La reducción del comercio internacional afecta las economías de los países emergentes exportadores de manufacturas, entre ellos China, los países del Sudeste Asiático y México. (Hernández, 2009).

El derrumbe de los precios del petróleo, del cobre y de varios productos agropecuarios durante las últimas semanas anticipa que el proceso recesivo se extiende inexorablemente a los países exportadores de energía y materias primas como nuestro país, producto de estos nuevos episodios de la desaceleración mundial. Ante este panorama, la tarea

primordial consiste en poner en marcha reformas estructurales que permitan mayor movilidad del potencial existente y explotar nuevos recursos de crecimiento a largo plazo. La economía de México enfrenta hoy un escenario diferente, más difícil y complejo a medida que la crisis global se profundiza, ya que la demanda de trabajo en este país disminuirá aun mas en 2009, por lo que se teme que la gran población de personas desempleadas en las ciudades, causen un desequilibrio social e impacten negativamente en el futuro la economía de México. (Hernández, 2009).

El gobierno ha negado sistemáticamente que la recesión en Estados Unidos afecte de manera significativa a México, a pesar de que Europa ya entró en recesión, China y el resto de Asia crecen menos, no digamos el impacto que ha tenido en América Latina. Y estos países no dependen tanto del mercado estadounidense como México. México sería el país de América Latina que mas consecuencias negativas sufriría de existir una recesión en Estados Unidos. Por la cercanía y las conexiones que existen entre ambos países, México sin dudas seria el país más vulnerable en toda la región si se produce una recesión en Estados Unidos. (Hernández, 2009).

En el sector real, México depende de ventas directas a Estados Unidos de bienes y servicios por 30% de su Producto Interno Bruto. Por las compras que generan estas actividades hacia el interior de la economía, en servicios locales, vivienda, transporte, seguros o servicios bancarios. En el sector financiero los bancos mexicanos no enfrentan un problema de insolvencia de los mexicanos, pero las tarjetas de crédito y en menor grado en crédito a la vivienda hay un claro deterioro de carteras vencidas, el cual se agravará cuando la economía genere desempleo. Peor aún, se verán obligados a reducir los créditos, pues sus matrices extranjeras necesitarán todos los recursos disponibles para mejorar su capital. (Hernández, 2009).

El origen de todo esto fue la crisis inmobiliaria y financiera de Estados Unidos. México ha tenido este tipo de experiencias. Podría decirse que las crisis mexicanas de 1976 y de 1982 fueron las típicas crisis de países subdesarrollados, derivadas primordialmente de un gasto

público excesivo bursátil, aunque el escenario actual es diferente y principalmente porque no se originó en México. (Hernández, 2009).

El panorama futuro de la recesión en el mundo y en México también es poco alentador. Fue uno de los países donde más creció el desempleo en noviembre pasado de lo que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), alcanzó en noviembre en México el 4.8% de la población activa, 0.8 puntos más que en el mes anterior, lo que supone el mayor incremento de los países que forman la organización. Para el sector industrial, la economía se contraerá este año 1.2%, la producción fabril caerá 2.9 y la actividad de su más importante componente, las manufacturas, registrara números rojos por segundo año consecutivo, con un retroceso de 3.6%. (Hernández, 2009).

México tuvo una inflación de 0.69% en diciembre de 2008 y acumuló un alza de precios de 6.53%, el mayor incremento desde 2001. De enero a noviembre la producción de crudo disminuyó 9.3% a dos millones 806 mil barriles diarios, mientras que la producción de Cantarell bajo 31% en el mismo periodo, las exportaciones de petróleo en México cayeron un 17.3%, a un promedio de un millón 410 mil barriles diarios, frente al mismo lapso de 2007. En noviembre de 2008 las remesas, que envían los mexicanos tuvieron una caída de 10.8% al sumar 1.606 millones de dólares. Con este resultado, al cierre del decimo primer mes de 2008 los llamados "migradolares" acumularon una baja de 2.63% con un monto de 21.577 millones de dólares. Aunque las remesas familiares comenzaron a desacelerarse desde finales de 2006, 2008 fue el periodo más malo para este tipo de recursos que recibe el país. (Hernández, 2009).

Al cierre de 2008 se obtuvo una tasa negativa, al colocarse por debajo de los 23.979 millones de dólares que hubo en 2007. Con la desaceleración y ahora la recesión, las remesas interrumpirán el crecimiento de dos dígitos que estaban reportando continuamente desde el año 2000. (Hernández, 2009).

El comportamiento esperado en el sector real repercutirá en el mercado laboral, debilitando la oferta de oportunidades de trabajo, hasta colocarla en su nivel más bajo de los últimos

anos. Aunado a esto el peso ha perdido alrededor de un 30% de su valor desde octubre, haciendo las importaciones más caras. La producción de vehículos en México, mostró una baja de 3.5% frente al mismo mes de 2007, mientras que los envíos al exterior cayeron en un 10%. (Hernández, 2009).

En México están instaladas armadoras de las atribuladas automotrices Ford, General Motors y Chrysler, así como Volkswagen y Nissan. Las exportaciones de autos a Estados Unidos cayeron un 2.4% en 2008. La recesión en Estados Unidos también está afectando al mercado interno mexicano, que resultó el más golpeado del año, con un desplome en las ventas locales del 6.8% a 1,025,520 vehículos. Solo en diciembre, las ventas internas se derrumbaron un 19.8% a 101,297 unidades, como resultado de una menor oferta crediticia ante el drástico freno que verá la economía. La producción de vehículos de México podría desplomarse hasta en un 20% en 2009 por la recesión económica en Estados Unidos, su principal mercado. La industria automotriz mexicana, que envía casi un 80% de sus exportaciones totales a Estados Unidos, esta por sentir lo peor del freno económico de su vecino del Norte. (Hernández, 2009).

La recesión en E.E.U.U., y la desaceleración de su economía está afectando a los cinco canales de transmisión, por lo que las operaciones entre México y E.E.U.U., están reduciéndose, principalmente las exportaciones. México vende a Estados Unidos 85% de exportaciones totales. La integración comercial es tan profunda como elevada nuestra vulnerabilidad frente a cambios adversos en el mercado estadounidense. La cautela del consumidor y la menor actividad económica en aquel país, se traducirán en menores pedidos y ajuste a la baja en las importaciones provenientes del resto del mundo, particularmente de Canadá, China y México, sus principales socios comerciales. Actualmente el Secretario de Hacienda asegura que México no tendrá crecimiento económico, luego de hacer una estimación realista de expansión la cual era de 1.8%, debido a los efectos de la recesión de Estados Unidos y la caída de los ingresos petroleros previstos para 2010. La volatilidad en los mercados accionarios continuará influenciada por la divulgación de relevantes cifras económicas y corporativas internacionales, que se anticipan difíciles para los primeros meses de 2009. El mercado de capitales mexicano se

moverá en línea con el desempeño de los mercados en Estados Unidos. Técnicamente el IPC de la bolsa local mantiene señal débil con un soporte de 20,800 puntos y una resistencia en los 22,730 puntos. En relación con el mercado cambiario, continuaría con volatilidad y técnicamente el tipo de cambio presentaría un soporte en los 13.30 por dólar y una resistencia en los 13.86 pesos por dólar. “La gripita que sería el único efecto de la recesión norteamericana sobre nuestro país puede convertirse en una verdadera pulmonía cuyos alcances parecen avanzar lentamente sobre la economía nacional”. (Hernández, 2009).

2.1.4 Efectos de la crisis en México.

La crisis económica global que se está viviendo en México, se ha visto reflejada a nivel macroeconómico.

Por lo tanto deben de quedar muy claro los mecanismos de transmisión de la crisis de Estados Unidos a México:

- 1) Menores remesas, por menores empleos y salarios de nuestros compatriotas en EU;
- 2) Afectación en el precio y en la cantidad de petróleo que compran;
- 3) Desplome de la actividad en la industria automotriz por el recorte de los gastos discretivos del consumidor;
- 4) Desplome de la industria de bienes de consumo duradero;
- 5) Severa caída de la inversión extranjera directa;
- 6) Desplome de las transacciones fronterizas y
- 7) Caída del turismo, gasto por excelencia discrecional.

El tipo de cambio se ha comportado como cualquier otra moneda de un “mercado emergente”. Al devaluarse todas las monedas con respecto al dólar, el efecto es detener o aminorar la exportación de la recesión estadounidense. (Aspe, 2009)

2.1.5 Efectos de la crisis en Tijuana.

Es importante mencionar que de acuerdo al CENDII (Centro de Información Industrial), la situación de la crisis económica para finales del ejercicio de 2008 se vio reflejada en el sector Maquiladora, dando como resultado el cierre de 26 empresas maquiladoras en Tijuana. Existen diversas actividades industriales que integran el número de empresas que cerraron sus operaciones, por lo que enfocándonos al sector de la madera, se observó el cierre de tres maquiladoras en este sector y corresponden a:

1. Douglas Furniture
2. Robinson & Robinson
3. Canyon Furniture

A continuación se presenta la información del crecimiento industrial de manera trimestral y anual para 2008 y 2009:

Crecimiento Industrial	4to. Trim. 2008	1er. Trim. 2009	2do. Trim. 2009	3er. Trim. 2009	1ro-4to Trim. 2008	1ro-3er Trim. 2009
Nuevas Empresas	2	3	1	7	19	11
Ampliaciones de Empresas	9	5	12	8	26	26
Reducciones de Empresas	6	2	3	7	8	12
Cierre de Empresas	14*	6	8**	3	26	17
<u>Empresa en Sector Madera</u>						
*Douglas Furniture						
** Contra ventanas						

Fuente: Centro Industrial de Información. Anexo 3.

Dentro del análisis del Centro Industrial de Información, se obtuvieron resultados sobre la aplicación de una encuesta a 71 empresas del Sector de la Industria Maquiladora por parte de la Asociación de Recursos Humanos (ARHITAC), sobre el entorno que enfrentan las empresas por la crisis económica, donde nos muestran decisiones y estrategias que han implementado para contrarrestar los efectos de la crisis.

A continuación se detallan los resultados a las siguientes interrogantes:

¿De qué manera ha impactado la situación económica a su empresa?

- Reducción de personal (36%)
- Han bajado las ventas (15%)
- No contrataciones (16%)
- Reducción de costos (8.30%)

¿Qué recomienda a las empresas ante el entorno actual?

- Concientizar a los empleados sobre la importancia del ahorro (24.39%)
- Reducción de gastos innecesarios (19.51%)
- Cuidar el servicio al cliente (9.76%)
- Reducción de costos en toda la empresa (7.32%)

Durante 2008, la inversión extranjera directa fue de 1,616 millones de dólares en Baja California, de los cuales 38% correspondió a Tijuana, el segundo a Mexicali con 36%, mientras el resto de la inversión se distribuyó en los municipios de Ensenada 15%, Tecate 5% y Playas de Rosarito 6%.

En Tijuana y Mexicali la inversión extranjera directa concentró el Sector Vivienda. Para Ensenada su inversión más alta fue en infraestructura industrial. Para Rosarito y Tecate fue el Sector Maquiladora. Anexo 3.

2.1.6 Efectos de la crisis económica en la situación financiera de las empresas.

Los problemas que confrontan las empresas en épocas de inflación y recesión, tienen repercusiones importantes en la situación financiera y en sus resultados de operación. Las principales consecuencias de la crisis económica en las empresas pueden resumirse en términos generales, como sigue:

1. Insolvencia financiera derivada del mayor endeudamiento ocasionado por la devaluación de la moneda, las altas tasas de interés y la descapitalización.

2. Disminución del poder de compra de los consumidores y, por lo tanto, reducción de la producción, lo cual engendra la contracción del ingreso real, ociosidad de los recursos productivos y la baja de beneficios.
3. Reducción de las posibilidades para generar recursos líquidos necesarios para invertir en activos productivos.
4. Pérdidas o bajas de beneficios, ocasionadas por las siguientes causas:
 - a) Las materias primas importadas, cuya alza de precios originada por la devaluación de la moneda afecta directamente el costo de producción.
 - b) Paro forzoso de la producción por la imposibilidad de recurrir a la importación de los insumos necesarios, por falta de divisas para financiarlos.
 - c) Los salarios aumentan más rápidamente que la productividad.
 - d) Altas tasas de interés que aumentan el costo de financiamiento de las inversiones.
 - e) Incrementos de los impuestos y de los precios y tarifas de los bienes y servicios que produce el sector público.
 - f) Pérdidas en cambios derivadas del monto de los pasivos contratados en monedas extranjeras.

Los aspectos señalados ilustran solo algunos de los problemas que confrontan las empresas en la crisis económica que en la actualidad sufrimos. Tales aspectos no son excepciones, sino mas bien característicos de las empresas en esta época. (Zamorano, 2008)

CAPITULO III

METODOLOGIA

La metodología nos muestra los diferentes tipos de herramientas utilizadas para el análisis de información, logrando encontrar alternativas de solución a la problemática detectada.

Se aplicaron algunos métodos como son:

1. Cuestionario para el diagnóstico preliminar de una empresa (Oriol Amat).
2. Método FODA.
3. Método de Análisis Financiero.

A continuación se detallan más ampliamente cada uno de ellos:

3.1 Cuestionario para el diagnostico preliminar de una empresa (Oriol Amat).

Se aplicó el cuestionario del Dr. Oriol Amat, quien cuenta con una extensa experiencia académica y laboral, realizando aportaciones importantes a las empresas.

A continuación se detalla un breve bosquejo de su trayectoria profesional:

- Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra, en Barcelona España. En la actualidad es director del Centro para la Calidad e Innovación Docente de la UPF (Universidad Pompeu Fabra) y también director del Master en Dirección Financiera y Contable del IDEC (UPF Universidad Pompeu Fabra). Ha sido profesor visitante de diversas instituciones europeas, americanas, de Nueva Zelanda y asiáticas.
- Miembro de la Junta del Colegio de Economistas de Cataluña.
- Vicepresidente de ACCID (Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección) y miembro de AECA y ASEPUC.
- Autor de diversos libros (varios de ellos traducidos al inglés, francés, portugués y catalán) de contabilidad y finanzas.
- Director, o miembro del Consejo Editorial, de varias revistas académicas y profesionales. Miembro del Consejo de Administración de varias empresas.
- Ha participado en los grupos de trabajo del ICAC que han elaborado el Nuevo Plan General de Contabilidad.

- Doctor en Ciencias Económicas (UAB). Licenciado en ADE y MBA (ESADE). Estudios de postgrado en la Stockholm School of Economics y en UCLA. www.oriolamat.cat

Para el Dr. Amat, el diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles. Para que el diagnóstico sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.

Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Cuando no se dan todas las circunstancias anteriores, se está ante una situación de incompetencia.

El diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. El diagnóstico de la empresa ayuda a conseguir los que podrían considerarse, los objetivos de la mayor parte de las empresas:

- Sobrevivir: seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo todos los compromisos adquiridos.
- Ser rentables: generar los beneficios suficientes para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
- Crecer: aumentar las ventas, la cuota de mercado y los beneficios.

El diagnóstico ha de ser elaborado de forma continuada a fin de que los directivos conozcan en cada momento el estado en que se encuentra la empresa. Para que el diagnóstico sea completo se han de analizar como mínimo las áreas siguientes:

- Organización.
- Económico-financiera.
- Marketing y comercial.
- Industrial y tecnológica.
- Factor humano.

En el área de organización deben estudiarse los objetivos de la empresa, la estructura jurídica, el estilo de dirección, el organigrama, los sistemas de información, los circuitos administrativos, el sistema de control interno, la planificación y control, relaciones de la empresa con otras a través de acuerdos o de participaciones accionariales, etc.

El área económico-financiera requiere el análisis de la situación financiera y los resultados económicos (balances de situación, cuentas de resultados, presupuesto de tesorería).

El área de marketing y comercial debe investigarse la evolución de mercado y de la competencia, así como la efectividad del plan de marketing de la empresa (precio, producto, publicidad, distribución, relaciones públicas).

Desde el punto de vista industrial, se ha de analizar la tecnología, capacidad productiva, productividad, calidad del producto y de atención al cliente, proceso de fabricación, etc.

Finalmente, también se ha de analizar la situación del factor humano (clima laboral, motivación, ausentismo, etc.).

El análisis continuo de las áreas anteriores puede permitir conocer el estado en que se encuentra la empresa y su posible evolución. Así, será factible tomar las medidas que garantizarán un futuro viable para la empresa. (Amat, 1997) Anexo 1.

3.2 El Método FODA.

Es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro. (Thomson, 2008)

FORTALEZAS

La fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.

Identificar las fortalezas de los recursos de la empresa y sus capacidades competitivas.

Una fortaleza competitiva es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de los recursos adoptan varias formas:

Una habilidad, experiencia especializada o capacidad competitivamente importante.

Las habilidades en operación de costos bajos, experiencia tecnológica o experiencia en fabricación sin defectos, capacidades demostradas en el desarrollo y lanzamiento de productos innovadores, capacidades excelentes en administración de la cadena de abastecimiento, experiencia en colocar en el mercado productos nuevos con rapidez, sólida experiencia en comercio electrónico, experiencia en ofrecer de modo constante un buen servicio al cliente, habilidades excelentes de comercializar de manera masiva, o talentos de publicidad y promoción únicos.

Activos fijos valiosos. Plantas y equipo de vanguardia, ubicaciones físicas atractivas, instalaciones de distribución en todo el mundo o posesión de depósitos de recursos naturales valiosos.

Activos humanos y capital intelectual valiosos. Una fuerza de trabajo experimentada y capaz, empleados talentosos en áreas básicas, conocimiento de vanguardia en tecnología o en otras áreas importantes del negocio, aprendizaje colectivo incorporado en la organización construido con el tiempo o una técnica administrativa probada.

Activos organizacionales valiosos. Sistemas probados de control de calidad, propiedad de tecnología, patentes fundamentales, sistemas de vanguardia para comerciar por internet, propiedad de recursos naturales importantes, cuadros de representantes de servicio al cliente bien capacitados, una sólida red de distribuidores o minoristas, cantidades considerables de efectivo y valores negociables, un balance general sólido y una buena calificación crediticia (lo que da acceso a la empresa a capital financiero adicional) o una extensa lista de direcciones electrónicas de los clientes.

Activos intangibles valiosos. Una marca llamativa o reconocida, la reputación de liderazgo tecnológico o la sólida lealtad y buena disposición del comprador.

Un logro o atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja comercial. Bajos costos generales en relación con los competidores, liderazgo en la participación de mercado, un producto superior, una línea de mercancías más amplia que la de los rivales, amplia cobertura geográfica o un servicio al cliente de primera clase.

Alianzas o negocios en cooperación empresariales competitivamente valiosos. Asociaciones fructíferas con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto, alianzas o empresas en coinversión (joint ventures) que permitan el acceso a tecnologías valiosas, técnicas especializadas o mercados geográficos.

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales

- Estrategia poderosa.
- Competencias básicas.
- Competencia distintiva.
- Un producto muy diferenciado al de los rivales.
- Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria.
- Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer.
- Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.
- Base de clientes atractiva.
- Ventajas de economía de escala y/o curva de aprendizaje/experiencia sobre los rivales.
- Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes.
- Capital intelectual superior en relación con rivales importantes.
- Ventajas de costos sobre los rivales.
- Fuerte publicidad y promoción.
- Capacidades de innovación del producto.
- Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción.
- Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento.
- Capacidades para un servicio al cliente.
- Mejor calidad de producto en relación con los rivales.

- Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global.
- Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias y/o mercados geográficos atractivos. (Thomson, 2008)

OPORTUNIDADES

Identificar las oportunidades comerciales de una empresa.

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de la empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía).

Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, los administradores tienen que estar conscientes de no ver toda oportunidad de la industria como una oportunidad de la empresa. No todas las compañías están equipadas con los recursos para ir con éxito por cada oportunidad que se presente en su industria. Algunas empresas son más capaces de perseguir oportunidades particulares que otras y algunas quizá no tengan esperanza. Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.

Potencial de oportunidades.

- Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales.
- Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria.
- Atender a grupos de clientes o segmentos de mercado adicionales.
- Expansión a nuevos mercados geográficos.

- Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.
- Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios.
- Ventas por internet.
- Integración de las primeras o últimas etapas de la producción.
- Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos.
- Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas.
- Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva. (Thomson, 2008)

DEBILIDADES

Identificar las debilidades de recursos y deficiencias competitivas de una empresa.

Una debilidad de recursos, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás) o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades de recursos de una compañía se relacionan con:

- 1) Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio,
- 2) Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o
- 3) Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Por tanto, las debilidades internas son fallas en el complemento de recursos de una compañía y representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen una u otra clase. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de si las fortalezas de recursos de la empresa las compensan.

Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales.

- Ningún rumbo estratégico claro.
- Recursos que no se ajustan bien a los factores fundamentalmente de éxito de la industria.

- Ninguna competencia básica bien desarrollada o probada.
- Balance débil; gran carga de deuda.
- Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes.
- Capacidad de innovación de productos débiles o sin demostrar.
- Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales.
- Línea de productos demasiado estrecha en relación con los rivales.
- Marca o reputación débiles.
- Red de distribución más débil que la de los rivales y/o falta de capacidad de distribución global adecuada.
- Rezago en calidad del producto, Investigación y desarrollo y/o conocimiento tecnológico.
- Estar en el grupo estratégico equivocado.
- Pérdida de participación de mercado.
- Falta de control profundo.
- Capital intelectual inferior en relación con los rivales líderes.
- Rentabilidad inferior al promedio.
- Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas.
- Detrás de los rivales en capacidades de comercio electrónico.
- Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras.
- Capacidad de la planta desperdiciada. (Thomson, 2008)

AMENAZAS

Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa.

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia.

Muchas de las principales aerolíneas del mundo se sumieron en una crisis financiera sin precedente por la convergencia de factores como el ataque del 11 de septiembre de 2001, el terrorismo, el aumento de los precios del combustible, la creciente competencia de las aerolíneas de precios bajos, los cambios de las preferencias de los viajeros hacia precios bajos en relación con abundantes amenidades durante el vuelo y los costos laborales fuera de control. La administración tiene la tarea de identificar las amenazas para las perspectivas de la empresa y valorar las acciones estratégicas para neutralizar o mitigar sus efectos.

Amenazas externas potenciales para las perspectivas de una empresa

- Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia.
- Descensos del crecimiento del mercado.
- Probable entrada de nuevos competidores poderosos.
- Pérdida de ventas ante productos sustitutos.
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual aleja del producto de la industria.
- Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria.
- Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria.
- Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros.
- Nuevos requisitos regulatorios costosos. (Thomson, 2008)

3.3. Métodos de Análisis Financiero.

Los métodos de análisis proporcionan indicios y ponen de manifiesto hechos o tendencias que sin la aplicación de tales métodos quedarían ocultos.

El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, que no se hacen sin aquella; en su estímulo para provocar preguntas referentes a los diversos aspectos de los negocios, así como de la orientación hacia la determinación de las causas o de las relaciones de dependencia de los hechos y tendencias.

El objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación.

Por interpretación se entiende dar un significado a los estados financieros y determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables reveladas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio o promover aquellos que sean positivos.

Hay diversos métodos de análisis que permiten interpretar la solvencia, la estabilidad y la productividad de una empresa.

La solvencia es la capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo menor de un año. La solvencia se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes, así como de la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos durante el ciclo de su operación normal.

La estabilidad se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento.

La productividad, en términos generales, puede definirse como la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital.

Los métodos de análisis que comúnmente se emplean en el estudio de los estados financieros son los siguientes:

- Método de razones
- Método de tendencias
- Método de porcentos integrales
- Método de aumentos y disminuciones
- Método del punto de equilibrio
- Método del punto de óptima utilidad

Método de razones

La vida de una empresa está sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas. Aún cuando una empresa esté bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, estas solas características no son indicadores completos de su administración financiera, la cual puede juzgarse mediante el estudio de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

Razones para el estudio de la solvencia:

Activo circulante entre pasivo circulante (razón de solvencia).

Se utiliza como indicador de la capacidad de la empresa para liquidar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Tal relación se considera lógica debido a que las deudas a plazo menor de un año normalmente son liquidadas con los recursos líquidos resultantes de la

conversión en efectivo de los activos circulantes. Por la naturaleza de estos activos, su conversión en efectivo se efectúa dentro del plazo de un año.

Rotación de inventarios.

Aquello que permanece inmóvil, estático, no produce nada. Las utilidades se generan con el movimiento, con la rotación, con el cambio de unos activos por otros. En el caso de los inventarios, entre mayor sea su rotación mayores serían las probabilidades de aumentar las ganancias.

La rotación de los inventarios significa la cantidad de veces promedio que durante el año estos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuantas por cobrar o efectivo y, de nuevo en inventarios.

Rotación de cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de las cuentas a cargo de los clientes significa la cantidad de veces promedio que durante el periodo se renuevan estas cuentas mediante el cobro de las mismas, convirtiéndose su saldo en efectivo y nuevamente en cuantas por cobrar, como resultado de nuevas ventas a crédito efectuadas por la empresa.

Razón de la “Prueba de acido”.

Esta razón complementa el estudio de la solvencia y para calcularla es necesario clasificar el activo circulante en dos grupos:

- 1) Efectivo y los activos de rápida conversión en efectivo, tales como las inversiones temporales y las cuentas por cobrar, y
 - 2) Los activos menos líquidos, tales como los inventarios que, normalmente, requieren de más tiempo para su conversión en efectivo, y los gastos pagados por anticipado.
- (Zamorano, 2008)

Razones para el estudio de la estabilidad:

Una situación de solvencia favorable puede quedar neutralizada por una operación que afecte la situación a largo plazo. Por ejemplo: una inversión en activo fijo financiada con

pasivo a largo plazo y corto plazo; bonos y documentos por pagar contratados con fechas de vencimiento más cercanas que las fechas de generación de recursos líquidos de los medios de producción; un exceso de deuda en relación al monto del capital; la compañía puede tener revaluados sus activos fijos y utilizar el superávit para revaluación como base para el pago de dividendos; una amortización o reducción del capital social.

Capital contable a pasivo total.

Las fuentes de recursos de un negocio están representadas fundamentalmente por estos dos grandes grupos del financiamiento: capital propio y pasivo.

El balance de una empresa representado por la fórmula: activo=pasivo + capital, demuestra en síntesis la existencia de las partes interesadas en la empresa, acreedores y propietarios; con los recursos aportados por ambos, se lleva a cabo la inversión en los activos del negocio.

Pasivo total entre activo total.

Esta razón muestra el porcentaje de la inversión total en activo que ha sido financiado por los acreedores. Esta razón, frecuentemente llamada “grado de apalancamiento financiero”, se determina como se indica a continuación:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

La razón del pasivo al activo total y la del capital contable al activo total reflejan la importancia relativa de las fuentes de recursos provenientes de la deuda y del capital.

Capital contable entre activo fijo.

Los activos fijos representa, en último análisis, el capital invertido en capacidad productiva para ser utilizada en la operación a largo plazo. Esta inversión está sujeta a depreciación que, teóricamente, corresponde al consumo de la mencionada capacidad productiva. Por ello, la inversión en activo fijo, bajo ciertos aspectos, debe ser considerada como anticipo de

costos, cuyo integro aprovechamiento depende de la capacidad financiera de la empresa. En relación con este concepto, es importante determinar en qué proporción el capital propio fue invertido en activos fijos (Zamorano, 2008)

Razones para el estudio de la productividad:

Las razones de operación que se derivan del estado de resultados, pueden ser las siguientes:

- Costo de ventas a ventas netas.
- Gastos de administración a ventas netas.
- Gastos de venta a ventas netas.
- Utilidad de operación a ventas netas.
- Gastos financieros a ventas netas.
- Utilidad neta a ventas netas.

Estas razones en cualquier negocio variarán de mes a mes con las ventas. Las razones de operación no pueden permanecer constantes si los niveles de ventas cambian, debido a ciertos gastos que se mantienen más o menos fijos en su importe, independientemente de las variaciones de las ventas.

Sin embargo, siempre es conveniente comparar las razones de operación de una serie de estados de resultados para precisar las tendencias del negocio y descubrir si existe algo erróneo que debe subsanarse. Debe tenerse presente que el margen que hay entre el éxito y el fracaso de un negocio es muy reducido y que cualquier desviación negativa de éstas razones puede acumular sus efectos y anular el beneficio que se hubiera obtenido. (Zamorano, 2008)

Método de tendencias.

Se trata de la aplicación de una técnica denominada “números índices”, muy usada en estadística para el estudio de fenómenos en marcha. La marcha está constituida por la serie cronológica de valores sucesivos de la misma variable.

Los números índices aplicados a las razones o a los valores que la determinan, presentados en orden cronológico, permiten comprender fácilmente la evolución de la situación que las razones expresan.

Cuando los valores de las razones financieras se presentan en orden del tiempo, constituyen series estadísticas, cuyas tendencias pueden ser determinadas mediante los números índices. (Zamorano, 2008)

Método de porcentos integrales.

Este método tiene la ventaja de presentar al lector de los estados financieros los cambios porcentuales que han tenido ciertos rubros individuales de una fecha o de un periodo a otro en relación con el activo total, el pasivo total y el capital, o ingresos netos. Esta ventaja también se aprecia cuando se hace una comparación de dos o más compañías, o entre una compañía y los estados o datos de toda la industria, ya que si la comparación se hiciera con cifras absolutas, no existiría base común de comparaciones. Sin embargo, si las cifras de los estados financieros se muestran en porcentos integrales, esto es; porciones o porcentajes del activo total, del pasivo total y del capital y de los ingresos netos, se crea una base común de comparación.

Cada estado o parte del mismo se traduce al total de cien y cada partida individual aparece como un porciento de este total. Cada porciento muestra la relación de la partida individual con su total respectivo.

Este método es valioso para el analista en el estudio de la estructura financiera y de los resultados de operación de una empresa y particularmente, al hacer comparaciones entre compañías de la misma industria y con porcentos estándares.

Según Kennedy y McMullen:

Un estado con base común (base 100) muestra el porciento del activo total que ha sido invertido en cada tipo o clase de activo. Un estudio de estos porcentajes base

comparándolos con los de un competidor en la industria, revelaría si la empresa tiene o no una inversión exagerada en uno o más de los activos. Esto es, un análisis puede revelar que la firma tiene invertido un importe demasiado elevado en cuantas por cobrar o en inventarios, o que el total del activo circulante es más bajo, o que el activo fijo es más alto que lo que se acostumbra en esa industria.

Es estado con base común también mostrará la distribución del pasivo y del capital, esto es, las fuentes de los recursos invertidos en el activo. (Zamorano, 2008)

Método de aumentos y disminuciones.

Las cifras y las diversas situaciones que muestran los estados financieros adquieren mayor significado cuando se les estudia en forma comparativa con el objeto de revelar los cambios operados en el transcurso del tiempo.

El método de aumentos y disminuciones se basa en la comparación de las cifras homogéneas que presentan los estados financieros correspondientes a dos o más fechas o periodos diferentes. Estas comparaciones se derivan de los estados financieros comparativos. (Zamorano, 2008)

Método del punto de equilibrio.

El principal fundamento del método consiste en la clasificación de los costos y gastos en dos grupos: fijos y variables. Es necesario adoptar esta clasificación, ya que una de las finalidades del punto de equilibrio es la proyección de los datos del estado de resultados a diversos volúmenes de operación; finalidad que solamente será lograda si se expresan los elementos del estado mencionado desde su punto de vista funcional, es decir, presentándolos en razón de la dependencia existente entre las magnitudes que forman el estado de resultados.

Tal relación está representada por los costos y gastos variables cuya característica consiste en acompañar a la evolución del grado de operación. A medida que éste aumenta o disminuye, los costos y gastos variables oscilan en forma más o menos proporcional. Esta

característica de los gastos variables, aprovechada por el punto de equilibrio hace posible que tal método tenga algunas aplicaciones muy aceptables en el campo de la planeación estratégica y del control de las operaciones, pues la tendencia moderna en toda actividad directiva de una empresa no consiste en “dejar que las cosas sucedan” o esperar hasta el próximo periodo para saber los resultados obtenidos, sino en poner en práctica métodos adecuados a fin de determinar, anticipadamente, las probables utilidades y con base en ello, planear, coordinar, decidir y controlar durante el periodo, para asegurarse de obtener aproximadamente los resultados esperados. El éxito del director de una empresa depende de su experiencia y habilidad como “profeta”, debiendo tratar con futuros y no nada más con historias, a fin de prever el resultado probable de sus planes y decisiones, para lo cual son necesarios medios y técnicas, entre los cuales el punto de equilibrio es bastante aceptable por esa flexibilidad que le da al estado de resultados la clasificación de los costos y gastos en fijos y variables.

Son gastos fijos cuyo monto no depende de las variaciones de la producción y de las ventas dentro de ciertos límites de tiempo y capacidad; se consideran gastos fijos los siguientes: rentas, depreciación en línea recta, impuestos sobre bienes raíces, sueldos de administración, honorarios de técnicos y en general, todos los gastos que dentro de la naturaleza de la empresa tienen un monto que no está determinado por las variaciones en el volumen de las operaciones.

Como anteriormente se mencionó, son gastos variables los que acompañan a la evolución de la producción. A medida que ésta aumenta o disminuye, los gastos variables, como su nombre lo indica, varían en razón directa. Los conceptos típicos de estos costos y gastos son: materia prima, comisiones por ventas, regalías sobre los ingresos, etc.

Determinado lo anterior, el siguiente problema es separar las cuentas convencionales en las dos categorías citadas. Existen varios métodos para efectuar la clasificación; no obstante, mencionaremos solo el de “clasificación directa”, por considerarlo de aplicación más común. Este método permite dividir los gastos en las dos categorías mencionadas, tomando como base el examen de cada concepto de gastos a fin de observar el comportamiento que tienen

ante diferentes volúmenes de producción y ventas, para después clasificarlos conforme a sus características, en fijos y variables.

Para facilitar el análisis, los gastos fijos se calculan en su monto total, con base anual, semestral o mensual, según se prefiera. Los gastos variables serán expresados en porcentos del precio o venta o en valores unitarios en relación con cada unidad vendida.

Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es esencialmente aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes costos y gastos. Es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para empezar a obtener utilidades. Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos de la empresa y, en consecuencia, no obtener utilidad ni pérdida.

Es interesante para los dirigentes de las empresas conocer el nivel de operaciones en el cual no se obtiene utilidad ni pérdida, ya que ese punto sería la frontera divisoria entre las zonas de seguridad y peligro para el negocio; no obstante, cabe expresar que lo más importante es enfocar el interés en todos aquellos niveles de operación que podrían fijarse como patrones para medir la buena marcha del negocio, o bien, aquellos que se fijen como metas para lograr una justa retribución del capital y la reinversión necesaria en la empresa.

Esa técnica combina todos los factores que determinan las probables utilidades o pérdidas a diversos volúmenes de operación, por lo que constituye un instrumento valioso para la planeación, decisión y control en los negocios.

Método del punto de óptima utilidad.

Uno de los objetivos principales de toda empresa, considerada como entidad económica, es el de obtener utilidades. De acuerdo con lo anterior, al efectuar la planeación de la operación de una empresa para un periodo determinado, es necesario determinar la estructura de los costos y gastos y las magnitudes de las ventas fijando como meta la superación de las utilidades.

Considerando que tanto los costos y gastos como el importe de las ventas dependen del total de unidades producidas y consecuentemente, del volumen de las ventas, interesa predeterminar el importe de dichos costos y gastos a diversos niveles de operación a fin de conocer el nivel en el cual se obtiene la óptima utilidad.

En cada empresa existe solamente un volumen de producción y de ventas que determina el mayor rendimiento para la misma; por tal motivo el análisis deberá enfocarse a precisar aquel nivel de operaciones en el cual la estructura de las ventas, costos y gastos establecer el punto de la óptima utilidad.

La utilidad, como resultado de la combinación de los factores ventas, costos y gastos, se incrementa a medida que las ventas aumentan, pero tal incremento no es ilimitado, pues a partir de un determinado volumen de operaciones el rendimiento de cada unidad vendida desciende progresivamente.

Los costos y gastos fijos se mantienen en un monto constante a pesar de los aumentos o disminuciones del volumen de las ventas, o sea, que se incurre en ellos por el tiempo transcurrido, no por el volumen de operaciones realizado.

En síntesis, los costos y gastos fijos a partir de determinado nivel de operación dejan de tener un monto absolutamente constante. Sólo como tesis general podría admitirse lo contrario, dado que, según se afirma, los costos y gastos fijos son constantes de modo exclusivo dentro de ciertos límites de tiempo y capacidad, y los variables son más o menos proporcionales también dentro de dichos límites, los cuales una vez rebasados se origina un incremento desproporcionado de los costos y gastos totales y consecuentemente de los costos unitarios. (Zamorano, 2008)

Sistema de Análisis Dupont.

De acuerdo a Gitman (2003), el sistema de análisis Dupont es empleado como una estructura para examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. El sistema Dupont fusiona el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos (RSA) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC).

El sistema DuPont reúne primero el margen de utilidad neta, el cual mide la rentabilidad en ventas de la empresa, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia con la que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas. En la fórmula DuPont, el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre los activos (RSA):

RSA = margen de utilidad neta x rotación de activos totales

Al sustituir las partes de la ecuación por las fórmulas apropiadas y al simplificar los resultados en la fórmula anterior:

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidad neta desp.de imp.}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\text{Utilidad neta desp.de imp.}}{\text{Activos totales}}$$

Sustituyendo en la fórmula DuPont los valores del margen de utilidad neta y la rotación de activos totales del 2008 para Door Design, el resultado es:

$$\text{RSA} = 0.83\% \times 8.17\% = 6.78\%$$

La fórmula DuPont permite a la empresa dividir su rendimiento en componentes de ganancias y ventas y de eficiencia de uso de activos.

El segundo paso del sistema DuPont emplea la fórmula DuPont modificada. Esta fórmula relaciona el rendimiento sobre los activos (RSA) con el rendimiento sobre el capital contable (RSC) de la empresa. Este último se calcula multiplicando el rendimiento sobre los activos (RSA) por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF), que es la razón de activos totales entre el capital contable: $\text{RSC} = \text{RSA} \times \text{MAF}$

Al sustituir las partes de la fórmula anterior se obtiene:

$$\text{RSC} = \frac{\text{Utilidad neta desp.de imp.}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital Contable}} = \frac{\text{Utilidad neta desp.de imp.}}{\text{Capital Contable}}$$

El uso del multiplicador de apalancamiento financiero para convertir el RSA en RSC refleja el impacto del apalancamiento (uso de deuda) en el rendimiento de los propietarios. Sustituyendo los valores del RSA, ya calculado, de 6.78 % y el MFA de -2.55% (\$ 504 activos totales / \$ -197 de capital en acciones ordinarias) en la fórmula DuPont modificada, obtenemos:

$$\text{RSC} = 6.78\% \times -2.55\% = -17.29\%$$

La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir su rendimiento sobre el capital en un componente de ganancias por ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia de uso de activos (rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, el rendimiento total para los propietarios se puede analizar en estas dimensiones importantes.

El resultado de -17.29%, representa una cifra negativa originada por los retiros de dividendos en efectivo de los dueños desde que inicio operaciones la empresa.

El uso del sistema de análisis DuPont como herramienta de diagnóstico se explica más ampliamente en el capítulo V de resultados.

CAPITULO IV

CARACTERIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1 Antecedentes de la empresa.

Door Design de México, S.A. de C.V., es una empresa fundada en 1997, por el Sr. Steve Gardner. Su visión fue la de fabricar un producto artesanal y con diseños grabados en madera. El Sr. Gardner junto con 11 artesanos la puso en Marcha. Desde sus inicios estableció la producción de puertas de madera de calidad, y diseños exclusivos rústicos. Su giro es la fabricación de puertas hechas a mano y a la medida, donde sus artesanos crean productos de impresionante belleza y extraordinaria calidad.

Desde sus inicios hasta 2006, la empresa se enfocó en la fabricación única de puertas de madera, pero dado a las necesidades de los clientes empezó a diversificar sus productos incluyendo mesas, gabinetes y ménsulas de madera.

En 2007, algunos clientes requerían productos únicamente de herrería, por lo cual se inició con la fabricación de puertas de herrería. Este producto tiene poca demanda pero con un gran potencial de consumo.

4.2 Productos que labora

- Puertas de Madera
- Mesa de Madera para cocina
- Macetero de Madera
- Vigas de Madera
- Gabinetes de Madera para sala
- Mesas de Herrería con cubierta de Madera
- Puertas de Acero
- Puertas de Acero con Madera
- Ménsulas de madera para soporte de viga

4.3 Mercado

PRODUCTOS.

Los tipos de puerta en función de su proceso de fabricación son los siguientes:

- Puertas macizas (Panel doors): Fabricadas con paneles sólidos de madera que se unen con o sin clavos. El número de paneles varía según el diseño de la puerta, aunque generalmente son ocho: tres horizontales, dos verticales y dos internos.
- Puertas huecas (Hollow doors): Fabricadas con un marco oculto relleno de cartón o de otros materiales en función de las necesidades (por ejemplo, si la puerta debe ser resistente al fuego se usarían otros materiales); este marco se recubre con finos paneles de madera dura o laminado.
- Puertas acristaladas (Glazed doors): Fabricadas con paneles sólidos de madera verticales y horizontales; los paneles internos suelen ser de cristal, puede haber uno o dos. La normativa exige que el cristal utilizado en este tipo de puertas sea de seguridad (que se corta a la medida deseada y luego pasa por un tratamiento especial). (Valenciano, 2007)

COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA

El sector industrial dedicado a la fabricación de puertas de madera, se encuentra directamente ligado al de la construcción, y a pesar de la evolución de éste (su contribución al producto interior bruto presenta un porcentaje aproximado del 5 %), la fabricación de puertas de madera está decreciendo. Esto es debido a la mayor oferta existente en el mercado proviene más de la producción exterior que de la producción local.

Este sector comprende un gran número de pequeñas y medianas empresas, con niveles de ventas inferiores a los 50 millones de dólares. La mayor concentración se da en la región correspondiente al Midwest con aproximadamente unas 300 empresas.

El sector de la construcción, así como el de la arquitectura y la ingeniería, presenta un nivel de concentración muy bajo, puesto que las grandes empresas líderes del sector, solo cuentan con un porcentaje de negocio que oscila entre el 0.5% y el 4%. Las constructoras PYMES se especializan en nichos concretos (hospitales, laboratorios, etc.) de modo que adquieren una reputación firme para poder competir dentro de ese nicho en un área geográfica extensa. Las grandes constructoras trabajan tanto a nivel local como en todo el

territorio Estadounidense, y a nivel internacional. Así pues la diferenciación entre constructoras se basa no sólo en el costo, sino que mucho más en la calidad, la eficiencia y la puntualidad a la hora de finalizar los proyectos.

En lo referente a los grandes proyectos de construcción, son sacados a concurso, público o cerrado, donde la reputación es fundamental. Últimamente ciertas asociaciones importantes del sector presionan a diferentes niveles del gobierno en pro de dar más importancia a la reputación de la empresa frente a la competitividad por precio.

Así pues la segmentación aproximada del mercado en lo referente a productos y servicios sería la siguiente:

- Constructora general o que diseña el producto para otra empresa: 66.9%
- Servicios de gestión de la construcción: 11.6%
- Remodelaciones: 11.5%
- Otras actividades de construcción: 9.1%
- Otras actividades secundarias de construcción: 0.9%

Los proyectos de financiación privada presentan una cuota del 55%; los de Financiación. (Valenciano, 2007)

IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES

Las empresas con una mayor cuota de mercado en fabricación y venta de puertas y ventanas en Estados Unidos son:

- Andersen Windows-doors

Esta empresa presenta una subsidiaria “Renewal by andersen” que ofrece un servicio “do it yourself” para consumidores interesados en reformas. “EMCO Doors” encargada de la fabricación y distribución de accesorios y puertas del tipo “season storm”. “KML Windows Inc” integra empresas fabricantes de ventanas de diseño más respetadas. “Silver Line Building Products” se dedica a la fabricación de ventanas de vinilo y puertas de patio. “Eagle Window & Door” es otra subsidiaria que fabrica una gran gama de puertas y ventanas de madera y aluminio. “Dashwood Industries Ltd.”, compañía Canadiense fabricante de

ventanas y claraboyas de azoteas, que funciona como socio de la distribución logística de Andersen en Canadá. “Aspen Research Corporation” se encarga de la investigación y el desarrollo, y “Andersen Logistics” se centra de la distribución.

- Jeld-wen (Oregon)

Esta empresa se fundó en 1960 en Oregon, y hoy en día cuenta con más de 150 divisiones y más de 20,000 empleados en todo el mundo. Se dedican a la fabricación de puertas y ventanas exteriores e interiores de madera, vinilo y aluminio y también puertas de garaje.

- Masonite (Mississauga, Ontario)

Esta empresa cuenta con más de 80 años de presencia en el mercado dedicándose a la fabricación y distribución de puertas de madera, aluminio, con cristales, (tanto interiores como exteriores) y demás accesorios en más de 50 países.

- Pella (Iowa)

Fundada en 1925, inicialmente fue conocida por su diseño y su “rolscreen”. Hoy en día, cuenta con más de 100 productos y patentes. Se dedica a la fabricación de puertas y ventanas de diferentes tipos y estilos, tanto de madera como de fibra de vidrio (soporta condiciones extremas de calor y humedad). Presenta una amplia red de distribución, y centros de diseño para asistir al consumidor.

Estas cuatro empresas alcanzaron unos ingresos por ventas del orden de 1 billón de dólares. De hecho “Hanley Wood” publica estudios anuales, mediante encuestas realizadas a constructores. Estos estudios se realizan en base a una muestra superior a 10.000 encuestas a cerca de las marcas más utilizadas, más conocidas y aquellas consideradas de mayor calidad tanto por el constructor como por el consumidor, y en ellos se aprecia que estas cuatro empresas son de las más conocidas, y consideradas de calidad.

Otras empresas importantes dedicadas a la fabricación de puertas de madera son:

COMPETIDORES

✓Hill Country Woodworks	✓Amherst Woodworking	✓Algoma Harwoods	✓The Maiman Company
✓Artisan Custom Doorworks	✓The Door Stop Ltd.	✓Allegheny Wood Works, Inc	✓MegaWood Industries
✓Crestline Windows	✓Summit Door, Inc.	✓Eggers Industries	✓Mohawk Flush Doors Inc
✓Byrcon Wood Products	✓Millwork Supply Co.	✓Flori-Door	✓Northeastern Dimensional Millwork
✓Select Interior Door	✓H. Hirschmann, Ltd.	✓General Builders Supply	✓Pioneer Windows
✓Kane Woodworking Company	✓Jim Ilingworth Millwork, LLC	✓Grabill Windows and Doors	✓Sierra Pacific Windows
✓Jack Wallis Doors & Stained Glass	✓Phon RJ Millwork Solutions	✓International Wood Products	✓VT Industries, Inc
✓Coyle Lumber and Millwork, Inc.	✓Eagle Window and Door, Inc.	✓Kaylien Corporation	✓Walker Bros Millworks.

DEMANDA

Los sectores que generan demanda para este tipo de producto son:

- Construcciones residenciales: Empresas dedicadas a la construcción de viviendas y empresas dedicadas a la reforma de viviendas.
- Construcciones no residenciales: Instituciones públicas (mediante algún concurso). Para ello, ingresar a las siguientes páginas webs: www.acqnet.gov/, www.fedbizopps.gov/, www.pforecast.net/; www.fedvendor.com
- Particulares

Así pues, dentro de los demandantes podemos encontrar tanto arquitectos, constructores, encargados de las reformas, subcontratas, aunque generalmente la decisión final de compra se halla en manos del dueño, que es quien en última instancia utilizará estos productos.

Tal y como previamente se ha señalado, la demanda, tanto de puertas como de ventanas, esta correlacionada en gran medida con el mercado de la construcción. Este mercado es muy variable, de ahí las variaciones existentes en dicha demanda, como ejemplo se cita el boom urbanístico entre 1998 y 2003, que repercutió en el incremento de la demanda en todas las regiones de los Estados Unidos. Se prevé un aumento en la demanda por parte del sector de la reforma, a pesar de la reciente desaceleración económica del mercado de la construcción de obra nueva consecuencia de la crisis hipotecaria.

Por lo que respecta al sector centrado en la construcción no residencial (incluye instituciones, oficinas, industrias y servicios públicos) se espera un aumento en la demanda, llegando incluso al 30% de la demanda total en el año 2010 (según un estudio de freedonia Group). En este sector se buscan materiales capaces de soportar altas temperaturas y humedad, por lo que el metal se halla entre los más demandados.

Dentro de los materiales demandados, el de mayor consumo es el de madera, que alcanza aproximadamente la mitad de las ventas, seguido del metal y del plástico. Cabe esperarse un aumento en la demanda de productos como el plástico (vinilo), fibra de vidrio, y compuestos de madera y plástico, que presenten ventajas en precios. Existe un aumento de la importancia de la eficiencia energética a la hora de seleccionar materiales, EnergyStar. El sector de la construcción llamado “green building”, hace referencia a un tipo de construcción en acorde con el respeto al medio ambiente. La demanda de productos centrados en este mercado, está aumentando, puesto que el consumidor se halla dispuesto a pagar un precio más elevado como consecuencia de la mayor conciencia medioambiental.

Evolución de la demanda

Stock	1992	1997	2002	2007	2012
Demanda total de puertas y ventanas ¹	18,562	24,513	32,693	41,433	51,374
Residenciales	76,10%	73,40%	74,30%	68,30%	64,30%
No residenciales	23,20%	26,60%	25,70%	31,70%	35,70%
Importe neto ²	0	187	1.2	2.2	3.47
Demanda según el material					
madera	55%	53%	52%	50%	49%
metal	37%	31%	26%	23%	21%
plástico	8%	16%	22%	27%	30%
Demanda en el sector de reforma	36,70%	43,80%	57,20%	67,10%	76,50%

¹ Millones de unidades

Fuente: Freedonia Group

² Millones de dólares

Fuente: (Instituto valenciano de la exportación. Estudio Puertas de madera Los Ángeles. Pág. 27. 2007)

Una vez delimitados los sectores dónde existe una demanda, se estudian los estados con mayor crecimiento de la población, puesto que esto va ligado al aumento de la construcción de viviendas, y por tanto al aumento de la demanda de puertas de madera.

Estados con mayor incremento de población

Estado	Poblacion		% Crecimiento 2000-2006
	jul-00	jul-06	
California	34.008.499	36.457.549	12,2
Texas	20.951.848	23.507.783	7,2
Nueva York	19.000.135	19.306.183	1,6
Florida	16.050.166	18.089.888	12,7
Illinois	12.440.970	12.831.970	3,1
Pensilvania	12.286.905	12.440.621	1,3
Ohio	11.364.401	11.478.006	1,0
Michigan	9.956.689	10.095.643	1,4
Georgia	8.230.550	9.363.941	13,8
Norte de Carolina	8.078.909	8.856.505	9,6
Total	282.216.952	299.398.484	6,1

Fuente: <http://factfinder.census.gov>

Fuente: (Instituto valenciano de la exportación. Estudio Puertas de madera Los Ángeles. Pág. 27. 2007)

Como se puede apreciar en la tabla, California presenta un aumento en la población del 12.2% a lo largo de los seis últimos años. Esto es consecuencia del buen clima y la buena marcha de la economía de la zona. California es la séptima potencia económica del mundo, lo que la hace atractiva para la inversión inmobiliaria.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este apartado se pretende dar una visión a cerca del comportamiento y la evolución del sector de la construcción en Estados Unidos. Para ello se muestran datos estadísticos, diferentes índices y datos específicos de asociaciones. (Instituto Valenciano, 2007)

Vivienda inicial: Ventas de viviendas antiguas y nuevas

Cabe destacar que la vivienda en Estados Unidos es un elemento muy importante de la economía nacional, llegando a representar un alto porcentaje del PIB. De este modo la vivienda inicial, tanto de nueva obra, como la vivienda antigua, son indicadores de actividad importantes para la economía. (Instituto Valenciano, 2007)

Remodelación de la vivienda

Dentro del sector de la construcción, este aspecto representa oportunidades de negocio interesantes. El gasto por vivienda en remodelaciones, arreglos y mantenimiento es bastante alto. Este mercado es complementario al de la construcción, puesto que épocas en las que las desciende la compra de viviendas de obra nueva, coinciden con aumentos en la reforma de las existentes. Los mayores gastos se reflejan en viviendas de antigüedad superior a 33 años. (Institutot Valenciano, 2007)

Tendencias observadas

El mercado de los Estados Unidos es un mercado altamente competitivo y sometido a continuas transformaciones e innovaciones. Según el Western Wood Products Association, el mercado de la madera en EEUU, tras cuatro años de consumo récord, presenta unas previsiones de descenso del orden de 7.5% (respecto de los 55.97 billones alcanzados este año). Para el año 2008, se prevé un receso del orden del 1.8% previamente al remonte del siguiente año. La asociación apunta que la ralentización de la economía Americana se halla marcada por los préstamos hipotecarios y la construcción, aspectos que impactan en el mercado de la madera. Esta evolución ha reducido la construcción de hogares, que empezó a disminuir en el año 2006.

Las previsiones de este estudio señalan que el declive continuará a lo largo de éste año, previamente a comenzar una ligera subida en el 2008.

Esta asociación estima también un descenso en la importación de madera procedente de Europa, si en el año 2006 cayeron un 18.8%, se prevé un 24% para el 2007.

En general se aprecian las siguientes tendencias:

- Existe una mayor apreciación de los productos que presentan una apariencia rústica y natural.
- Ha aumentado la exigencia en lo que se refiere al proceso de secado de las puertas.

- Se valora en gran medida la procedencia de la madera de bosques explotados de manera sostenible, "sello de calidad".
- Es de vital importancia la utilización de materiales no tóxicos.

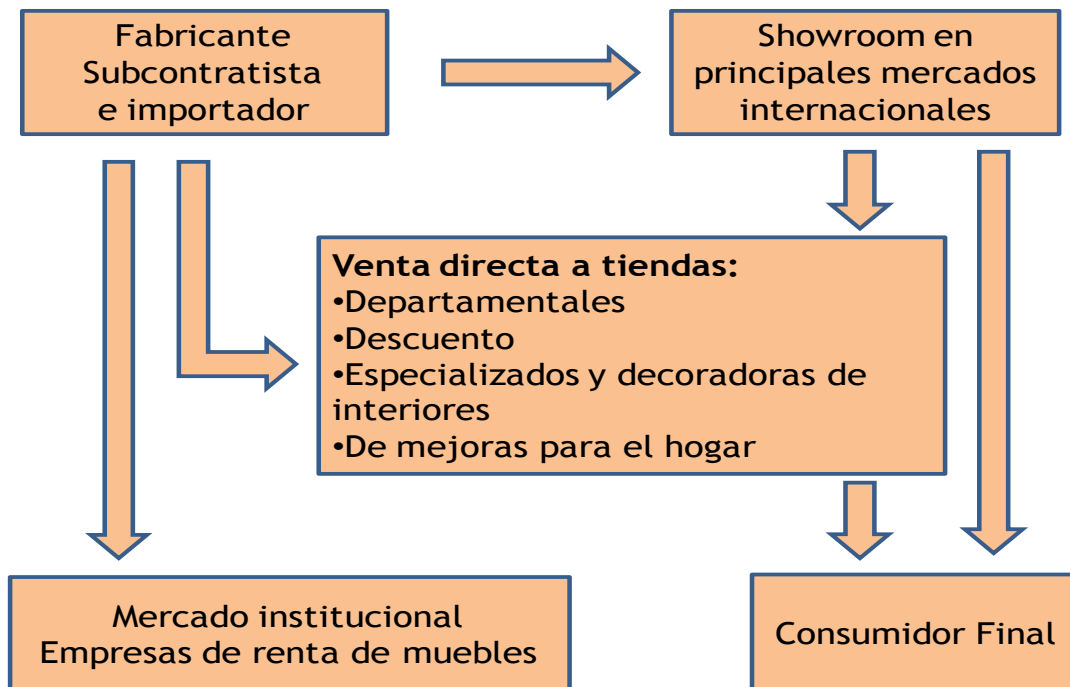
El sector de las puertas ha ido evolucionando con el fin de dar respuesta a estas nuevas exigencias, elementos constructivos eficientes, de buena calidad y con carga decorativa. Hoy en día la calidad y los modelos existentes en el mercado de puertas elaboradas con tableros moldeados, distan mucho de sus antecesores. Se utilizan tableros moldeados de alta densidad, mayor de 1050 kg/m³, con espesor de 3,2 mm, fabricado con fibra de madera y distintos tipos de resina, por ejemplo fenólica, melanímica o uréica. De este modo son muy resistentes a deformaciones en dimensión, y con los diseños y modelos logrados se convierten en un aporte real a la decoración y ambientación. (Institutot Valenciano, 2007)

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución pueden clasificarse en cuatro tipos:

- Mayoristas (wholesalers/distributors): Especializados en puertas y ventanas
- Grandes centros del hogar "home centers" o centros de bricolaje. Venden al cliente final, aunque constructores también compran frecuentemente en estos centros
- "Lumbre yards": Minoristas-almacenistas exclusivamente de madera, venden al cliente final aunque también a constructores.
- Distribuidores de materiales de construcción: Menos especializados puesto que compran materiales muy diversos.

Proceso de distribución en Estados Unidos



Fuente: Instituto valenciano de la exportación. Estudio Puertas de madera Los Ángeles. Pág. 34. (Instituto Valenciano, 2007)

En el mercado de las puertas de madera, así como en el de otros mercados de construcción, se observan dos partes:

- Los productos de nueva construcción: Los productos son demandados por el arquitecto quien determina el tipo de puerta requerido por el constructor (Si bien no compra directamente, sí puede exigir o sugerir un tipo determinado)
- Mercado de la remodelación: Los productos son solicitados por el propio remodelador profesional y contratista de obra especializada. El propietario tiene su papel demandante en este mercado. (Instituto Valenciano, 2007)

Design centers

La comercialización a través de los Design Centers, se centra en tres aspectos:

- Empresas fabricantes que exponen sus productos y artículos que distribuyen mediante su red de comercialización. En los centros de diseño también abundan empresas dedicadas a

la comercialización de productos de diferentes distribuidores, con el objetivo de ofrecer al decorador una amplia gama de productos.

En estos casos la mayoría del producto que se ofrece es de estilo clásico, bien de origen colonial, americano, country, etc.

- Empresas que importan a los Estados Unidos y comercializan productos de estilo moderno-vanguardista. Estas suelen proceder de Europa, orientando su distribución a instalaciones y proyectos domésticos.

- Empresas extranjeras que optan por la implantación en el país eligiendo un DCs dónde instalar su oficina central y el showroom. Esta opción presenta un alto costo como consecuencia del alquiler, pero se ve recompensado por la promoción que se realiza.

La visita a los DCs está reservada a los profesionales de la decoración y solamente está permitida la entrada de particulares cuando van acompañando a su decorador o cuando se realiza la venta muestra de piso (Floor Sample Sale), esto es, la liquidación por temporada de los muebles expuestos en los showrooms.

En principio, la mayoría de los fabricantes españoles, no pretenden implantarse en el mercado mediante un showroom propio en un DCs, por lo que se recomienda la distribución de los productos a través de las formas previamente señaladas. En general, la empresa que distribuye el producto importado, gestiona sus compras mediante agentes que los fabricantes extranjeros tienen en el país. Suele tratarse de comisionistas multicartera que ofertan una gran diversidad de productos. En caso de que el importador disponga de varios showrooms en distintos DCs, se dispone de una oficina central de compras, y si el producto se ajusta lo distribuirá en todas las áreas donde disponga de showroom.

En la mayoría de los casos, el origen del producto, es decir, el fabricante y el país de origen, no se identifica en la exposición. Tan solo si hay una inversión en promoción por parte del fabricante puede aparecer su nombre en el catálogo del DCS o en displays en la zona del showroom dedicada a ese producto.

El personal de venta en los showrooms de los Centros de Diseño tiene una alta cualificación, un gran conocimiento tanto del producto como de la psicología del decorador, con quien ha de trabajar obligatoriamente para conseguir la venta final. Muchos de ellos tienen experiencia como vendedores de muebles de los grandes fabricantes americanos y, posteriormente, pasan a trabajar con las firmas en los Centros de Diseño.

Estos vendedores pueden ser la base para crear en el futuro una red de vendedores específica para el producto de nuestro país.

Por último, señalar que si bien en el futuro, tal como se ha dicho anteriormente, la importancia de los Centros de Diseño puede disminuir, por el momento agrupan a una parte muy importante del potencial importador norteamericano, especialmente la orientada al producto clásico de nivel medio-alto y alto. Así pues, en los viajes comerciales que el exportador se plantee realizar a Estados Unidos, se deberían incluir visitas a estos Centros, de modo que se pueda obtener una amplia información acerca del producto, sistemas de venta, etc., en un único edificio, lo cual facilita en gran medida la organización de las agendas de trabajo. (Instituto Valenciano, 2007)

Retail (Minorista)

Las tiendas, suelen tener una exposición de productos de los proveedores con los que trabajan, aunque cada vez está perdiendo importancia el mantener en depósito los productos, dado que los responsables prefieren realizar sus propias inversiones y en caso de que el producto a exponer en tienda resulte a un precio muy alto, obtener –de acuerdo con sus proveedores-, una financiación a mayor plazo.

Las tiendas disponen, en ocasiones, de un pequeño almacén para gestionar la logística de sus compras. En muchos casos realizan sus compras directamente al fabricante. También es bastante habitual que un agente que representa a varios fabricantes de un mismo país, gestione tanto los detalles de la venta como los de la logística del envío.

Por otro lado, existen tiendas que compran a través de un distribuidor local que trabaja con varios fabricantes. También aparece la figura del representante entre estos dos canales, que puede ser una buena opción para introducirse en el mercado, aunque su coste repercutirá

en el precio final del producto. Cuantos más canales haya entre el fabricante y el distribuidor, mayor será el incremento del precio. En este caso, y si la empresa decide utilizar el canal directo a través de un distribuidor no existirá la figura ni del importador ni el representante. Este distribuidor que en muchos casos será el importador, venderá a los diferentes canales minoristas.

La figura del representante puede ser una opción válida para desarrollar la red de distribución siempre teniendo en cuenta que habría que contar con 3 representantes por áreas geográficas: costa Oeste, costa Noreste y costa Sureste. La empresa tendrá que determinar su estrategia de mercado, si le resulta más interesante tres o cuatro representantes que se desarrollen en el mercado consiguiendo varios distribuidores por área o darle a un distribuidor grande toda el área.

Consecuentemente, el lema “do it yourself” está también cobrando mucha importancia y los mayores beneficiados en este factor son tiendas especializadas como “Home Depot”. Este tipo de tiendas compran directamente de fabricantes de todo el mundo y propios distribuidores existentes en Estados Unidos. En estos casos, los pedidos suelen ser de alto valor por unidad, pero en pequeña cantidad.

Al cliente final cada vez le gusta más realizar sus propias reparaciones u obras y accede a este tipo de tiendas especializadas para comprar lo necesario. Generalmente, a pesar de que existe una mayor conciencia medioambiental, los consumidores no son conscientes de las ventajas de los materiales eficientes, de las innovaciones y de las mejoras en los materiales, por lo que es importante que el vendedor se encargue de informarles. De este modo se conseguirá aumentar las ventas mediante la diferenciación el producto.

Para aquellas empresas cuyos productos sean más adecuados para el canal de distribución del retail, la estrategia debería ser la anteriormente citada de visitar estos puntos de venta, ofreciendo el catálogo de una empresa, o bien, si se trata de un agente, un conjunto de catálogos con oferta complementaria.

Por lo que respecta a los Home centres, ofrecen una alternativa de menor coste basada en la adquisición de productos en fábricas y no en grandes distribuidores. Presentan un volumen de ventas anual aproximado de 5 millones de dólares.

Encontramos también “Warehouse home center”, que son superficies de venta de 10.000 m² o incluso más, con un volumen de ventas anual de 12-15 millones de dólares. Las instalaciones presentan pocos servicios y ofrecen una mercancía de bajo precio. En esta categoría se incluyen “Lowe’s”, “Menard’s”, “Homebasa” y “Payless Cashways”. (Instituto Valenciano, 2007)

Oficinas de Proyectos

Existen dos tipos de oficinas de proyectos.

- Oficinas de proyectos pertenecientes a arquitectos o interioristas, dedicados principalmente a los proyectos de decoración para viviendas. Se trata, en muchos casos, de proyectos de envergadura para viviendas de gran superficie y con inversiones elevadas. El arquitecto actúa como prescriptor y no utiliza la plataforma de los Centros de Diseño para elegir los muebles para sus clientes, sino que él mismo los elige de entre la oferta internacional. Es habitual, asimismo, que el arquitecto diseñe determinados muebles especialmente para el proyecto, en cuyo caso solicita únicamente la fabricación de las piezas concretas.

Es lógico pensar que la relación comercial con una empresa de este tipo requiere una gran flexibilidad y en ningún caso los volúmenes de venta que se alcanzan son elevados.

- El segundo tipo de oficinas de proyectos detectados se puede catalogar más bien como agentes o distribuidores orientados al mercado del contract. En estos casos, se trata de empresas que trabajan con varios proveedores con cuya oferta optan a los proyectos para amueblar hoteles, restaurantes, teatros, universidades, hospitales, etc.

El ámbito geográfico en el que se mueven estas empresas suele ser bastante amplio y para ello les resulta necesario contar con agentes en diferentes Estados o áreas geográficas. Es

necesario, por esta razón, proveer a esta estructura de amplia y abundante documentación, tarifas y catálogos.

La escasez de documentación aportada por los fabricantes españoles es una de las quejas más habituales de los operadores americanos, tanto de los showrooms en centros de diseño como de los agentes u oficinas de proyectos. En este sentido, convendría tener en cuenta que esta demanda va a existir y hay que considerarla como una inversión en promoción absolutamente necesaria y, como tal, se debe contemplar en nuestra tarifa. (Instituto Valenciano, 2007)

4.4 Cadena de valor de la Empresa.

La cadena de valor permite evaluar el ambiente interno de la empresa, a través del análisis de la actividad empresarial para conocer cada uno de sus componentes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa logra integrar las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Por lo tanto, la cadena de valor está integrada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

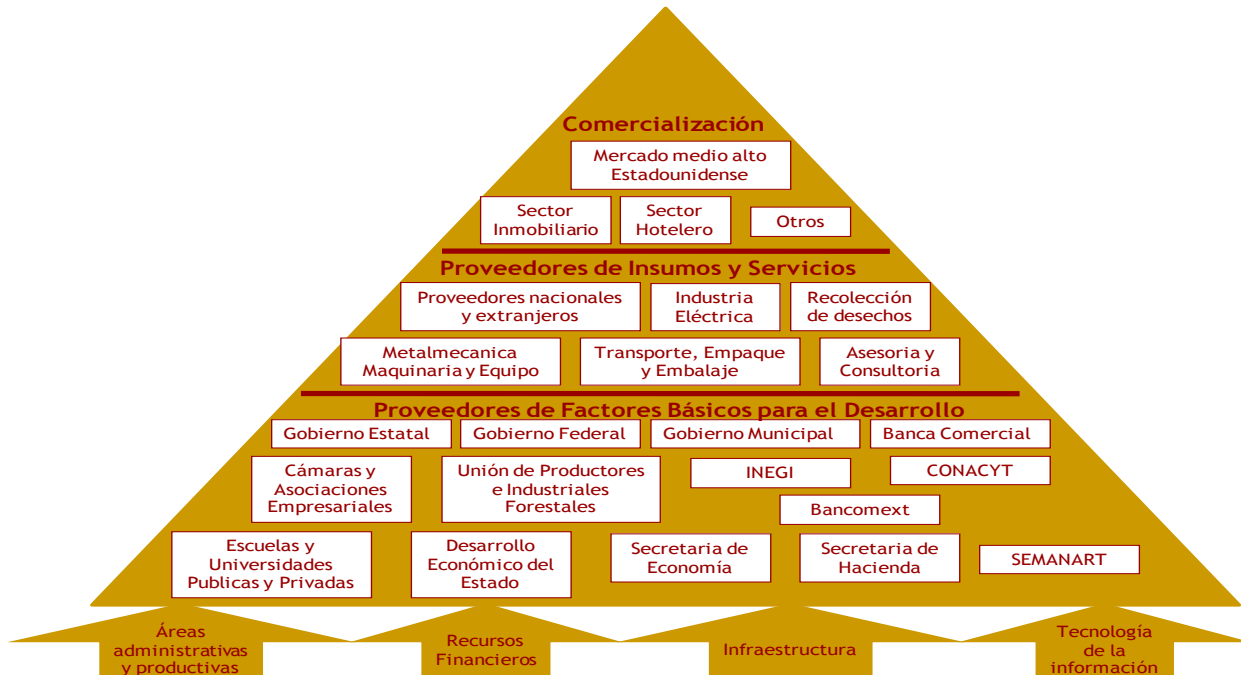
La cadena de valor de una empresa representa la forma en que se desempeñan sus actividades individuales, las cuales son un reflejo de su historia, su desarrollo y de su enfoque para implementar la estrategia competitiva.

La empresa Door Design de México, S.A. de C.V., ha considerado la herramienta de cadena de valor, como un elemento primordial para la realización de su proceso productivo.

La cadena de valor representa un análisis de las actividades primarias y de apoyo, considerando procesos, tiempos y presupuestos de costos.

Actualmente la cadena de valor representa una ventaja competitiva por la calidad en el servicio que ofrece.

Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

Actividades primarias

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

La empresa Door Design de México, S.A. de C.V., utiliza un programa de requisición y recepción de materiales, el cual permite conocer en todo momento los materiales debidamente amparados con la documentación comprobatoria respectiva.

La empresa carece de un sistema de inventarios, esto representa una debilidad en la cadena de valor por el desconocimiento real de las materias primas.

- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.

Dado a que la empresa produce de acuerdo a los diseños exclusivos de los clientes, no se cuenta con un stock adecuado de materiales, es decir, una vez que se conoce

la información autorizada por el cliente, se solicitan los materiales para enviarse a producción.

- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

Los productos terminados se envían de inmediato a los clientes a Estados Unidos, solicitando los servicios externos de Agencias Aduanales para su resguardo, así como de transporte.

- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

Todas las actividades relacionadas con Marketing y Ventas se realizan directamente en Estados Unidos, que es el mercado donde se ofrecen todos los productos.

- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

La empresa carece de este servicio y con ello, la posibilidad de ventas futuras.

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

La empresa cuenta con una infraestructura inadecuada para el desarrollo de sus operaciones, se encuentran integradas las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos y Tesorería.

- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

La empresa cuenta con el mismo personal quien labora en el área de Contabilidad y Recursos Humanos. Dado a las actividades en conjunto, no es posible la capacitación y entrenamiento adecuado al personal.

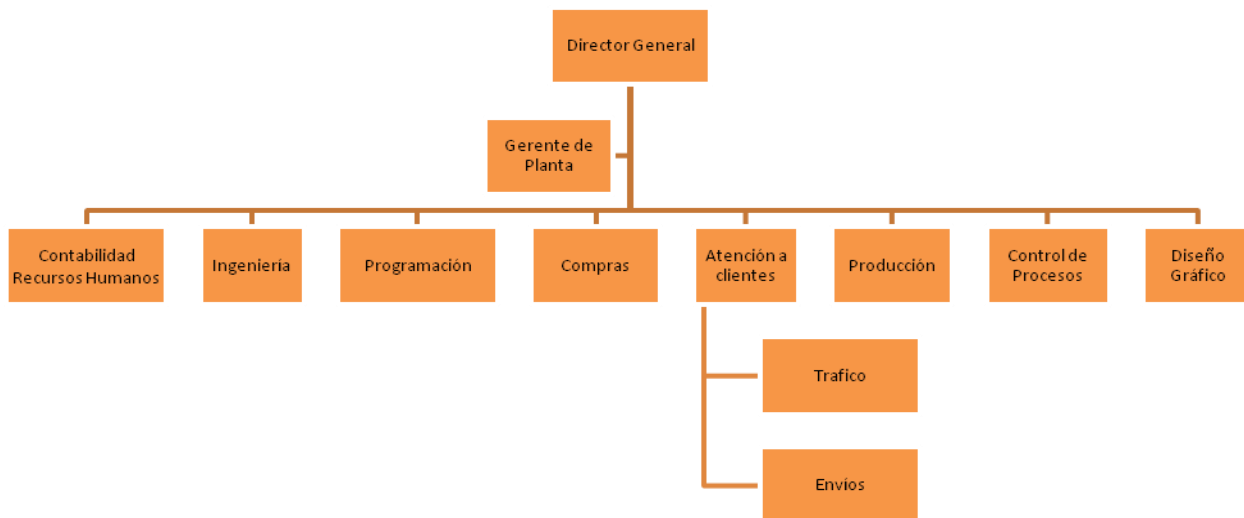
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.

La empresa no cuenta con el área de investigación y desarrollo. Donde no es posible el desarrollo de nuevos productos.

- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Dentro de los materiales que consume la empresa, el 90% se adquiere en Estados Unidos y representa los componentes más importantes del producto, como madera, vidrios y bisagras. El 10% se adquiere en México y está representado por los componentes de pintura y herrería.

4.5 Estructura Organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama de la empresa Door Design de México S.A. de C.V., está integrado por las siguientes áreas:

- Contabilidad/Recursos Humanos
- Ingeniería
- Programación
- Compras
- Atención a clientes
- Trafico
- Envíos
- Producción
- Control de Procesos
- Diseño Gráfico

El personal de la empresa está integrado por 50 empleados, de los cuales 42 son directos y 18 indirectos.

Dentro de la estructura de la empresa, se caracteriza por ser Horizontal, donde las órdenes se delegan desde la gerencia general y existe un solo nivel jerárquico, contando con ello con un mayor contacto entre los empleados y la alta dirección.

La empresa cuenta con una línea de autoridad Autocrática, donde el alto mando determina la toma de decisiones.

Los niveles de comunicación existentes en la empresa son verticales y en ciertas ocasiones horizontales.

La toma de decisiones dentro de la empresa parte de la incertidumbre, donde no se cuenta con información suficiente para conocer las consecuencias de las acciones tomadas.

CAPITULO V

RESULTADOS

Para realizar el diagnóstico financiero y administrativo se aplicaron las siguientes herramientas:

- Cuestionario para el diagnóstico preliminar de una empresa (Oriol Amat).
- Método de razones financieras.
- Método de porcentos integrales.
- Método Dupont.

Al concluir el análisis de cada una de las herramientas se obtuvieron los siguientes resultados:

5.1 Cuestionario para el diagnóstico preliminar de una empresa (Oriol Amat).

Con la finalidad de complementar el diagnóstico financiero, se aplicó adicionalmente el cuestionario de Oriol Amat para conocer de manera general el funcionamiento de algunas áreas.

Los resultados obtenidos del cuestionario de Oriol Amat aplicado al contador general de la empresa fueron los siguientes:

Área	Preguntas	Afirmativas	Negativas
<u>Organización</u>	14	10	4
<u>Económico-Financiera</u>	40	19	21
Crecimiento	3	0	3
Rentabilidad	2	0	2
Equilibrio Financiero	7	6	1
Comercial	12	2	10
Gestión	6	6	0
Tecnología	10	5	5
<u>Factor Humano</u>	12	5	7
<u>Otras</u>	2	2	0
Total	68	36	32
	100%	53%	47%

De acuerdo a los resultados anteriores, se observa que las áreas Económico-Financiera y Factor Humano representan deficiencias que están afectando considerablemente el funcionamiento de la empresa, principalmente los aspectos de crecimiento, rentabilidad, comercio y el factor humano.

Recopilación y procesamiento de la información.

La información de la empresa se procesa de manera separada tanto en Estados Unidos como en México. Los registros contables de las operaciones realizadas en México corresponden a erogaciones por sueldos principalmente, así como la compra de materiales en pequeñas proporciones.

La información correspondiente a las operaciones en México, se envían mensualmente a la matriz de Estados Unidos donde se consolidan los datos de ambos países. Esta información es de uso restringido para el área financiera en México. Lo que representa una miopía y desconfianza por parte de los dueños de no hacer partícipes de los resultados globales al área financiera en México, originando una falta de optimización de recursos.

5.2 Análisis del FODA

Fortalezas

- Buena reputación de la empresa.
- Competencia distintiva en diseños de productos antiguos y rústicos.
- Ventajas de costos en la fabricación del producto.
- Experiencia al nivel de los rivales.
- Capacidades para un servicio al cliente.

Oportunidades

- Apertura para ganar participación del mercado de rivales.
- Segmentos de mercado adicionales.
- Expansión a nuevos mercados geográficos.
- Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.
- Usar las habilidades de la empresa para obtener nuevas líneas de productos.
- Ventas por internet.
- Establecer alianzas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva.
- Desarrollar estrategia de promociones para el consumo de los productos.
- Mejoramiento del proceso de producción, basado en tiempo y movimientos.

Debilidades

- Ningún rumbo estratégico claro.
- Capacidad de innovación de productos nula.
- Línea de productos demasiado estrecha en relación con los rivales.
- Red de distribución más débil que la de los rivales.
- Rezago en investigación y desarrollo.
- Pérdida de participación de mercado a causa de no contar con un área de mercadotecnia y equipo completo de vendedores.
- Capital intelectual inferior en relación con los rivales líderes.
- Rentabilidad inferior al promedio a causa de falta de promoción de los productos.
- Abundancia de problemas operativos internos.
- Detrás de los rivales en capacidades de comercio electrónico.
- Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras.

Amenazas

- Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria.
- Descensos del crecimiento del mercado inmobiliario y de la construcción.
- Probable entrada de nuevos competidores poderosos.
- Perdida de ventas ante productos sustitutos.
- Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual aleja del producto de la industria.

5.3 Razones Financieras.

Razones para el estudio de la Solvencia.

Razón de Solvencia.

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo.

		2008		2007		2006		2005
a. Razon de Solvencia	Activo Circulante	492,367.81		479,946.61		598,597.34		448,670.87
	Pasivo Circulante	690,876.84	0.71	712,767.14	0.67	793,209.41	0.75	620,384.43

Como se puede observar, la empresa Door Design de México, S.A. de C.V., cuenta con una solvencia en la posición global financiera inferior a 1 para cada uno de sus años operativos. Esto representa un problema de flujo de efectivo y con ello una decreciente liquidez. Por cada peso de activo circulante no es posible cubrir cada peso de pasivo circulante.

En las razones de cada uno de los años se obtuvo una proporción menor a la unidad, siendo el ejercicio fiscal de 2007, con menor índice de solvencia de \$0.67, esto es originado por un mayor retiro de capital de los socios. En los siguientes ejercicios sus resultados fueron: 2005, con un margen de \$0.72, 2006 con un margen de \$0.75 y para 2008 un margen de \$0.71. Estos márgenes inferiores a la unidad, manifiestan la falta de liquidez para cubrir compromisos financieros a corto plazo, originado principalmente por el retiro de capital por parte de los dueños en cada uno de los años analizados.

Prueba del ácido.

Esta razón manifiesta la cantidad en pesos y centavos disponibles para el pago de cada peso de pasivo circulante sin incluir inventarios.

		2008		2007		2006		2005	
b. Prueba del ácido	Activo circulante - Inventarios	290,897.81	0.42	308,276.61	0.43	326,544.34	0.41	253,580.87	0.41
	Pasivo Circulante	690,876.84		712,767.14		793,209.41		620,384.43	

Aun en la prueba del ácido, Door Design continúa con una solvencia financiera muy inferior a la unidad desde sus inicios. Esto representa que mantuvo un margen de 2005 a 2008 entre \$0.41 a \$0.43 de activo líquido por cada peso de pasivo a corto plazo.

Lo anterior, se confirma la falta de liquidez de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

Capital de Trabajo.

Las cantidades mayores son óptimas porque indican que la empresa tiene más fondos internos disponibles para 1) pagar sus pasivos corrientes programados y 2) la expansión del inventario financiero, otras cuentas por pagar y otras operaciones más sin recurrir a préstamos o emitir más capital accionario.

		2008		2007		2006		2005	
c. Capital de Trabajo	Activo circulante -	492,367.81	-198,509.03	479,946.61	-232,820.53	598,597.34	-194,612.07	448,670.87	-171,713.56
	Pasivo Circulante	690,876.84		712,767.14		793,209.41		620,384.43	

La empresa Door Design desde 2005 a 2008, ha mantenido un promedio negativo en cada uno de los años. Siendo el ejercicio fiscal 2007, el que representa mayor margen negativo, originado por un mayor retiro de capital de los dueños.

Con ello prevale la falta de liquidez en la empresa, siendo esta una de las principales áreas de mejora.

Rotación de inventarios.

Es la cantidad de veces promedio que durante el año los inventarios se renuevan mediante la producción y venta. Representa la inversión de inventarios transformado en efectivo o en cuentas por cobrar a clientes.

		2008		2007		2006		2005	
d. Rotacion de inventarios	Costo de Ventas	2,739,844.27	13.60	2,611,279.86	15.21	2,378,671.07	8.74	1,780,691.59	9.13
	Inventarios	201,470.00		171,670.00		272,053.00		195,090.00	
Dias promedio de antigüedad de inventarios	Dias del año	360.00	26.47	360.00	23.67	360.00	41.19	360.00	39.43
	Factor de Rotacion	13.60		15.21		8.74		9.13	

Los márgenes de rotación varían para cada actividad empresarial, es importante la comparación contra empresas de la misma industria, en este caso no fue posible, debido a que las empresas conservan su información en forma restringida.

En relación a la empresa Door Design, se observa un mayor margen para los ejercicios fiscales de 2007 y 2008, siendo de 15.21 y 13.60 respectivamente, donde en estos ejercicios se observan disminuciones de inventarios, esto es originado a políticas aplicables de la empresa por descuentos por pronto pago a los proveedores, principalmente los proveedores de la industria de la madera.

En cuanto a los días promedios de antigüedad, se observa una disminución para los ejercicios de 2007 y 2008, de 24 y 26 días respectivamente, esto representa un mejoramiento en los plazos de entrega del producto a los clientes, dado a que al momento del pedido, el cliente entrega la mitad del valor de la compra y a la entrega del mismo se paga la cantidad restante.

Rotación de cuentas por cobrar.

Corresponde a la cantidad de veces promedio que durante el periodo se renuevan estas cuentas mediante el cobro de las mismas, convirtiéndose su saldo en efectivo y nuevamente en cuentas por cobrar, como resultado de nuevas ventas a crédito efectuadas por la empresa.

En este caso, todas las ventas se realizan de contado. El proceso contable que se considera, es el siguiente:

Al momento del pedido del producto, el cliente entrega la mitad del valor del producto, esta cantidad se contabiliza en anticipo de clientes, una vez que se entrega el producto, el cliente paga la mitad restante, en ese momento se cancela el registro de anticipo de clientes y se afecta directamente a la venta.

Razones para el estudio de la estabilidad.

Capital contable a pasivo total.

Esta razón señala cual es la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios.

			2008		2007		2006		2005
Capital Contable a pasivo total	Capital Contable	-197,675.69		-232,241.82		-209,621.90		-188,133.54	
	Pasivo total	702,329.14	-0.28	730,146.30	-0.32	838,156.08	-0.25	698,565.70	-0.27

Los resultados de la empresa expresan, que por cada peso que los acreedores han invertido en el negocio, los propietarios no han invertido lo suficiente para cubrir el monto de sus acreedores. Para cada unos de los años los resultados son negativos. Esto representa que la empresa no cuenta con la estabilidad necesaria para hacer frente a sus acreedores.

Pasivo total entre activo total.

Esta razón presenta la inversión de los acreedores en la empresa. Un resultado mayor a 0.50 refleja total dependencia de los acreedores.

			2008		2007		2006		2005
Pasivo total entre activo total	Pasivo Total	702,329.14		730,146.30		838,156.08		698,565.70	
	Activo Total	504,653.45	1.39	497,904.48	1.47	628,534.18	1.33	510,432.16	1.37

El activo total de Door Design está siendo financiado por los proveedores y acreedores desde 2005 a 2008, contando con los márgenes desde 1.33 hasta 1.39. La situación es bastante desfavorable para la empresa. Los resultados son mayores a 0.50, lo que manifiesta que la inversión de acreedores en la empresa es preponderante en relación con la cantidad de los accionistas y que la situación financiera se torna débil para la empresa.

Capital contable entre activo fijo.

Esta razón nos indica que por cada peso de activo fijo la empresa cuenta con el capital propio para cubrirlo.

			2008		2007		2006		2005
Capital Contable entre activo fijo	Capital Contable	-197,675.69		-232,241.82		-209,621.90		-188,133.54	
	Activo Fijo	12,285.64	-16.09	17,957.87	-12.93	29,936.84	-7.00	61,761.29	-3.05

La empresa Door Design obtuvo para cada ejercicio fiscal resultados negativos, siendo en 2008 el resultado más desfavorable. Esto es originado por los retiros de capital por parte de los dueños.

El resultado indica la existencia de un margen negativo de capital, lo cual se ve afectado en el capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal de la empresa.

Utilidad neta a capital contable.

Esta razón sirve para determinar el rendimiento del capital de la empresa.

		2008	2007	2006	2005
Utilidad neta a capital contable	Utilidad Neta	33,573.54	-23,533.92	62,511.64	-67,828.69
	Capital Contable	-197,675.69	-232,241.82	-209,621.90	-188,133.54
		-0.17	0.10	-0.30	0.36

El resultado nos indica que por cada peso que los accionistas han invertido o reinvertido en la empresa, se obtienen utilidades de \$0.36 para 2005 y \$0.10 para 2007, mientras para 2006 y 2008 se obtuvieron pérdidas de \$0.30 y \$0.17 respectivamente.

En cuanto al capital, no existe una política de capitalización de utilidades, además los dueños reciben altos pagos de honorarios, lo cual afecta los resultados financieros. Por lo que desde los inicios hasta la fecha, los dueños continúan retirando sus utilidades.

Rotación del activo.

Esta rotación es muy importante debido a que en las empresas industriales los activos fijos se adquieren para producir el artículo que será vendido más adelante. Los activos fijos son adquiridos atendiendo la capacidad de producción que representan y en función de las ventas esperadas.

		2008	2007	2006	2005
Rotación del Activo	Ventas	4,119,905.37	3,869,931.73	3,518,126.15	2,383,923.02
	Activo	504,653.45	497,904.48	628,534.18	510,432.16
		8.16	7.77	5.60	4.67

Los resultados son progresivos para cada uno de los años desde 2005 a 2008, siendo el más representativo el ejercicio fiscal 2008 con 8 veces. La capacidad de la planta es limitada en cuanto a inversiones en tecnología.

Razones para el estudio de la productividad.

Estas razones representan el margen de participación en los resultados financieros.

La empresa cuenta con gastos realmente altos como lo son sueldos, compra de materiales (madera, empaques y accesorios).

a. Costo de ventas a ventas netas.

La razón expresa la cantidad de costo de ventas por cada peso de ventas netas.

			2008		2007		2006		2005
a. Costo de ventas a ventas netas.	Costo de ventas	2,739,844.27	0.67	2,611,279.86	0.67	2,378,671.07	0.68	1,780,691.59	0.75
	Ventas Netas	4,119,905.37		3,869,931.73		3,518,126.15		2,383,923.02	

La empresa Door Design maneja desde sus inicios un costo de ventas elevado de \$0.75 por cada peso de ventas netas, esta situación ha disminuido en los años subsecuentes, manteniéndose en 2007 y 2008 con un margen de \$0.67, la disminución corresponde a descuentos por pronto pago con los proveedores, así como obtención de mejores precios en las compras.

b. Gastos de administración a ventas netas.

La razón expresa la cantidad de gastos de administración por cada peso de ventas netas.

			2008		2007		2006		2005
b. Gastos de administración a ventas netas.	Gastos de administración	745,877.20	0.18	720,428.10	0.19	549,975.37	0.16	343,871.76	0.14
	Ventas Netas	4,119,905.37		3,869,931.73		3,518,126.15		2,383,923.02	

Las márgenes para la empresa Door Design se han incrementado de 2005 con \$0.14 por cada peso de ventas netas hasta 2008 con \$0.18 por cada peso de ventas netas. Este incremento se origina por el pago de seguros de autos, así como del aseguramiento de la empresa en general.

c. Gastos de venta a ventas netas.

La razón expresa la cantidad de gastos de venta por cada peso de ventas netas.

			2008		2007		2006		2005
c. Gastos de venta a ventas netas.	Gastos de Venta	595,345.06	0.14	549,772.16	0.14	500,693.45	0.14	318,091.21	0.13
	Ventas Netas	4,119,905.37		3,869,931.73		3,518,126.15		2,383,923.02	

En la empresa Door Design contempla márgenes de gastos de ventas altos desde sus inicios en 2005 con \$0.13 por cada peso de ventas netas, se ha incrementado desde 2006 a 2008, manteniéndose un margen de \$0.14 por cada peso de ventas netas. Estos márgenes corresponden a altas comisiones de ventas que se entregan a vendedores. Los márgenes que se otorgan oscilan entre 10% y 15%.

d. Utilidad de operación a ventas netas.

La razón expresa la cantidad de utilidad de operación por cada peso de ventas netas.

		2008	2007	2006	2005
d. Utilidad de operacion a ventas netas.	Utilidad de operacion	29,667.00	-28,096.82	78,979.53	-67,976.20
	Ventas Netas	4,119,905.37	3,869,931.73	3,518,126.15	2,383,923.02
		0.01	-0.01	0.02	-0.03

La empresa Door Design ha obtenido desde sus inicios, márgenes extremadamente reducidos, en 2005 y 2007 obtuvo márgenes negativos de \$0.03 y \$0.01 respectivamente. Para los ejercicios de 2006 y 2008, obtuvo márgenes positivos de \$0.02 y \$0.01 respectivamente, lo cual sigue representando márgenes muy reducidos de utilidad. Lo anterior, nos muestra la poca rentabilidad que obtiene la empresa y que no ha logrado mejorar.

e. Gastos financieros a ventas netas.

La razón expresa la cantidad de gastos financieros por cada peso de ventas netas.

		2008	2007	2006	2005
e. Gastos financieros a ventas netas.	Gastos Financieros	9,171.84	16,548.43	9,806.73	9,244.66
	Ventas Netas	4,119,905.37	3,869,931.73	3,518,126.15	2,383,923.02
		0.00	0.00	0.00	0.00

Los márgenes de gastos financieros a ventas netas de la empresa Door Design no tienen afectación en los resultados operativos.

La empresa Door Design no cuenta con créditos de ningún tipo, y los intereses que se pagan corresponden a manejo de cuentas o comisiones por remesas de efectivo a la empresa filial.

f. Utilidad neta a ventas netas.

La razón expresa la cantidad de utilidad neta por cada peso de ventas netas.

f. Utilidad neta a ventas netas.	Utilidad Neta	33,573.54	0.01	-23,533.92	-0.01	62,511.64	0.02	-67,828.69	-0.03
	Ventas Netas	4,119,905.37		3,869,931.73		3,518,126.15		2,383,923.02	

La empresa Door Design maneja los mismos márgenes en relación a la utilidad de operación, es decir márgenes extremadamente reducidos, siendo para 2005 y 2007 márgenes negativos de \$0.03 y \$0.01 respectivamente, mientras que en los ejercicios de 2006 y 2008, obtuvo márgenes positivos de \$0.02 y \$0.01 respectivamente, lo cual sigue representando márgenes muy reducidos de utilidad. Los márgenes obtenidos, nos confirma la poca rentabilidad que tiene la empresa desde sus inicios y que aun continua estancada en los mismo resultados.

5.4 Porcientos Integrales.

Los resultados de este método, nos indican cuales son las partidas más representativas del Balance General y Estado de Resultados y en qué medida tienen participación en los mismos.

Door Design de Mexico S.A. de C.V.

Balances Generales (Cifras en miles de dólares)

31 de Diciembre

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
ACTIVO								
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>								
Bancos	83,914.00	16%	146,138.46	23%	150,761.72	30%	126,232.41	25%
Caja Chica	158.60	0%	320.75	0%	330.83	0%	521.36	0%
Cuentas por Cobrar	70,117.92	14%	57,220.67	9%	135,907.97	27%	43,841.60	9%
Otros Activos Circulantes	294,480.35	58%	394,917.46	63%	192,946.09	39%	321,772.44	64%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	448,670.87	88%	598,597.34	95%	479,946.61	96%	492,367.81	98%
ACTIVO FIJO								
Equipo	61,761.29	12%	29,936.84	5%	17,957.87	4%	12,285.64	2%
TOTAL ACTIVO FIJO	61,761.29	12%	29,936.84	5%	17,957.87	4%	12,285.64	2%
TOTAL ACTIVO	510,432.16	100%	628,534.18	100%	497,904.48	100%	504,653.45	100%
PASIVO								
A CORTO PLAZO								
Cuentas por Pagar	101,276.36	20%	146,171.43	23%	109,665.87	22%	69,225.87	14%
Tarjetas de credito	19,504.86	4%	19,124.60	3%	30,774.28	6%	23,672.63	5%
Anticipo de Clientes	499,603.21	98%	627,913.38	100%	572,326.99	115%	597,978.34	118%
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	620,384.43		793,209.41		712,767.14		690,876.84	
PASIVO A LARGO PLAZO	78,181.27	15%	44,946.67	7%	17,379.16	3%	11,452.30	2%
TOTAL PASIVO	698,565.70	137%	838,156.08	133%	730,146.30	147%	702,329.14	139%
<u>CAPITAL</u>								
Ajustes	0.00	0%	0.00	0%	914.00	0%	914.00	0%
Capital Social	-111,555.03	-22%	-195,555.03	-31%	-195,555.03	-39%	-196,372.44	-39%
Utilidades retenidas	-8,749.82	-2%	-76,578.51	-12%	-14,066.87	-3%	-35,790.79	-7%
Utilidades Netas	-67,828.69	-13%	62,511.64	10%	-23,533.92	-5%	33,573.54	7%
CAPITAL	-188,133.54	-37%	-209,621.90	-33%	-232,241.82	-47%	-197,675.69	-39%
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	510,432.16	100%	628,534.18	100%	497,904.48	100%	504,653.45	100%

En el Balance General, las partidas más representativas del Activo corresponde a:

Bancos, representa del total del activo del ejercicio de 2006 a 2008 entre un promedio del 23% al 30%. Se integra a este saldo una cuenta de inversión.

En cuentas por cobrar, su saldo representa de 2005 a 2008 entre un saldo del 14% al 9%. En 2007 se dio un incremento derivado de la cancelación de pedidos de algunos clientes.

La partida más significativa del Activo la integra Otros Activos Circulantes, la cual se integra por los registros contables entre de la matriz y la filial, representando en 2005 un 58% y concluyendo para 2008 un 64%, originado por las remesas de dinero que cada semana se envía a la filial en México.

Las partidas más representativas del Pasivo y Capital corresponde a:

Anticipo de Clientes, la cual representa del ejercicio de 2006 a 2008 entre un promedio del 98% al 118%.

Cuentas por Pagar se vio disminuida desde 2005 a 2008 entre 20% y 14% respectivamente. El saldo lo integra el pago a proveedores. La disminución se debió al aprovechamiento de los descuentos por pronto pago.

En cuanto al Capital Social representa desde sus inicios de 2005 a 2008 entre un -37% a -43%. Los saldos en negativos corresponden a retiros de capital y de utilidades por parte de los dueños.

Door Design de Mexico S.A. de C.V.

Estado de Resultados

(Cifras en miles de dolares)

Para los años que terminan al 31 de Diciembre

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
Total Ingresos	2,383,923.02	100.00	3,518,126.15	100.00	3,869,931.73	100.00	4,119,905.37	100.00
Total Costo de Ventas	1,780,691.59	74.70	2,378,671.07	67.61	2,611,279.86	67.48	2,739,844.27	66.50
Utilidad Bruta	603,231.43		1,139,455.08		1,258,651.87		1,380,061.10	
Gastos de Administracion								
Envios	133,452.32	5.60	154,075.29	4.38	162,480.34	4.20	107,999.94	2.62
Vehiculos	20,593.50	0.86	45,135.08	1.28	60,387.04	1.56	75,677.69	1.84
Gastos de Planta	20,872.11	0.88	31,928.74	0.91	41,355.28	1.07	41,879.35	1.02
Gastos de Oficina	78,626.78	3.30	97,112.75	2.76	112,456.00	2.91	104,375.31	2.53
Gastos Administrativos	32,600.04	1.37	50,475.21	1.43	178,515.44	4.61	188,155.44	4.57
Depreciacion	18,727.00	0.79	103,979.00	2.96	53,079.00	1.37	53,370.00	1.30
Honorarios	22,164.50	0.93	48,278.27	1.37	69,647.95	1.80	120,745.25	2.93
Viaje	16,715.78	0.70	17,076.32	0.49	40,368.00	1.04	52,236.89	1.27
Otros Gastos	119.73	0.01	1,914.71	0.05	2,139.05	0.06	1,259.48	0.03
No deducibles		0.00		0.00		0.00	177.85	0.00
Total Gastos de Administracion	343,871.76	14.42	549,975.37	15.63	720,428.10	18.62	745,877.20	18.10
Gastos de Venta								
Comisiones	221,546.96	9.29	376,772.71	10.71	388,844.89	10.05	444,021.06	10.78
Mercadotecnia	96,544.25	4.05	123,920.74	3.52	160,927.27	4.16	151,324.00	3.67
Total Gastos de Venta	318,091.21	13.34	500,693.45	14.23	549,772.16	14.21	595,345.06	14.45
Gastos Financieros								
Gastos de Garantia	9,244.66	0.39	9,806.73	0.28	16,548.43	0.43	9,171.84	0.22
Total Expense	671,207.63	28.16	1,060,475.55	30.14	1,286,748.69	33.25	1,350,394.10	32.78
Utilidad de Operacion	-67,976.20	-2.85	78,979.53		-28,096.82		29,667.00	
Otros Ingresos	147.51	0.01	1,017.04	0.03	4,562.90	0.12	3,906.54	0.09
Otros Gastos	0.00	0.00	17,484.93	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos Netos	147.51	0.01	-16,467.89	-0.47	4,562.90	0.12	3,906.54	0.09
Utilidad Neta	-67,828.69		62,511.64		-23,533.92		33,573.54	

Las partidas más representativas del Estado de Resultados corresponde a:

El **costo de ventas**, representa una proporción para 2005 del 75%, disminuyendo para los años subsecuentes de 2006 a 2008 a 67%. Lo integra principalmente sueldos, materiales de producción y accesorios. Los porcentajes son muy altos lo que origina una baja utilidad de operación.

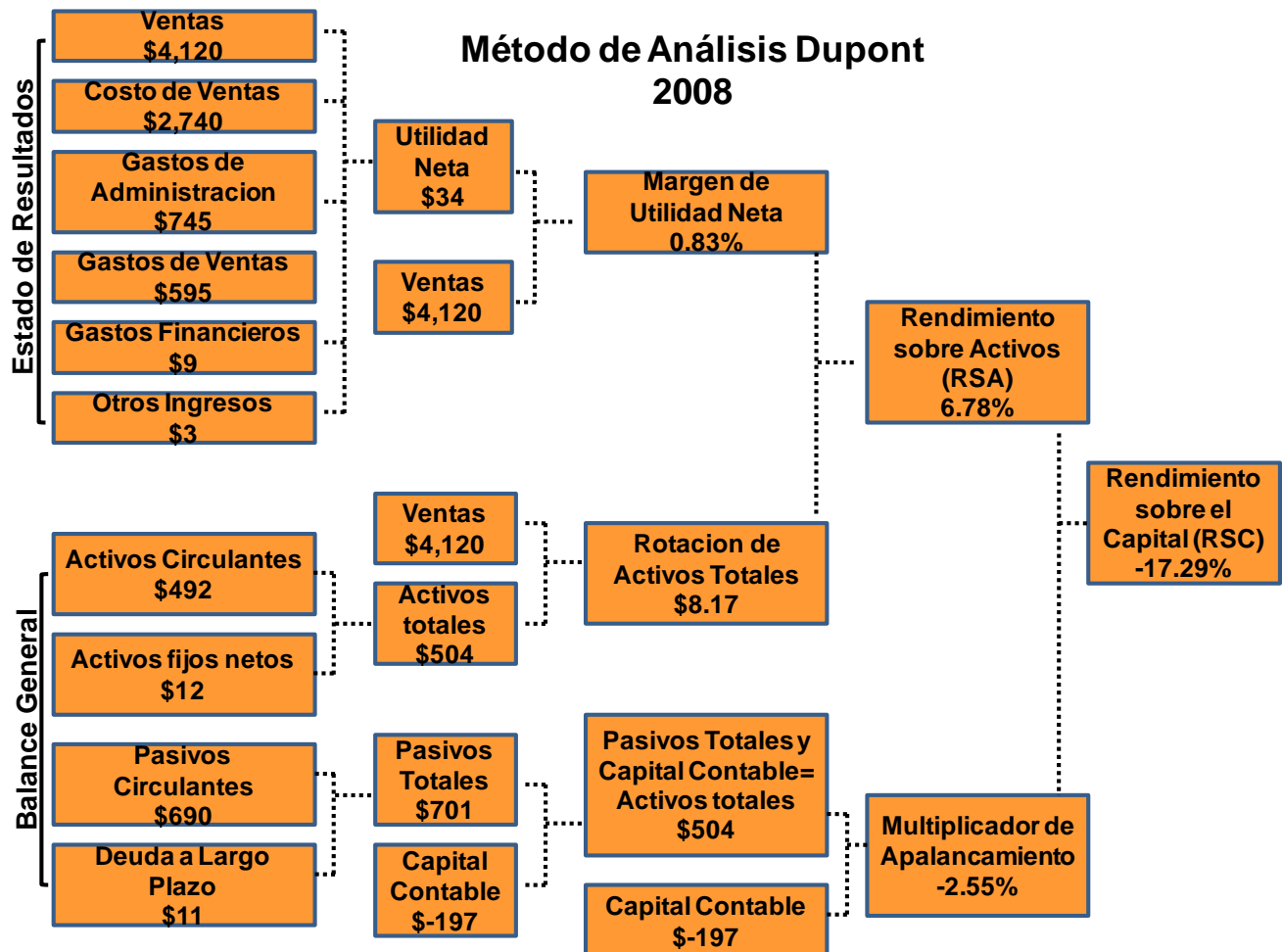
En **gastos de administración**, está representado para 2005 en un 14%, incrementándose para los años subsecuentes y manifestándose para 2008 18%. Se integra de lo siguiente:

- a. Los gastos más representativos lo integran gastos administrativos que representan el en 2008 el 5%, donde los incrementos se deben a la ampliación de las pólizas de seguros que amparan los vehículos y la planta en general.
- b. Los gastos de envíos representan para 2008 un 3%, esto se integra por el pago de impuestos a las agencias aduanales.
- c. Los gastos de oficina representan para 2008 un 5%, se origina por el pago de papelería y los envíos de información a los clientes.
- d. Los gastos de honorarios representan para 2008 un 3% y se origina por el pago de servicios por contabilidad, internet y laboral.

En relación a los **gastos de venta**, estos representan desde 2005 a 2008 una proporción entre 13% a 14% respectivamente y se integra de comisiones sobre ventas y mercadotecnia. En comisiones sobre ventas, se pagan a los vendedores porcentajes elevados entre 10% a 15%.

5.5 Método Dupont.

Se aplicó el Método Dupont al ejercicio 2008, a continuación se describen los resultados:



El análisis muestra que debido a los retiros de utilidades por parte de los dueños, el rendimiento sobre el capital es desfavorable y se requiere de una política de capitalización de las utilidades.

5.6 Cifras Operativas de la empresa.

Los resultados operativos de la empresa Door Design desde sus inicios han sido favorables y con un crecimiento progresivo.

A continuación se describen las cifras obtenidas en relación a las unidades producidas, y el promedio de empleados:

Unidades Producidas.

Unidades Producidas				
Mes	2005	2006	2007	2008
Ene	96	166	176	166
Feb	124	127	172	172
Mar	137	147	200	113
Abr	127	183	167	200
May	133	190	222	263
Jun	81	178	169	241
Jul	116	136	184	175
Ago	138	208	178	240
Sep	137	108	176	241
Oct	120	179	205	149
Nov	136	193	180	151
Dic	129	143	166	158
Total	1472	1956	2195	2266
Promedio	122.7	163.0	182.9	188.9

Los resultados para la empresa Door Design en unidades producidas, reflejan un crecimiento sostenido en cada uno de los años.

Promedio de empleados.

Promedio de Empleados				
Mes	2005	2006	2007	2008
Ene	61	65	79	90
Feb	60	70	84	91
Mar	59	69	85	91
Abr	60	75	86	94
May	58	74	82	98
Jun	60	76	84	97
Jul	62	80	91	99
Ago	62	77	88	98
Sep	65	76	84	101
Oct	61	86	94	96
Nov	67	86	91	92
Dic	64	82	86	89
Promedio	61.6	76.3	86.2	94.7

En relación al promedio de empleados de la empresa Door Design se observa un incremento progresivo para cada uno de los años respectivamente.

CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES GENERALES.

Algunas medidas para preservar la solvencia en época de crisis.

En esta época es trascendental llevar a cabo una investigación tendiente a encontrar estrategias, políticas, métodos e información adecuados para administrar eficientemente las empresas dentro de un contexto inflacionario. Tal investigación debe incluir un análisis crítico de las técnicas tradicionales de planeación financiera, de presupuestos flexibles y de flujo de recursos, de los métodos para el estudio y pronóstico de la utilidad, del punto de equilibrio y de la óptima utilidad y de los conceptos de la utilidad, del costo de capital y de la estructura financiera. Asimismo, es importante estudiar el problema de distorsión de la información financiera y de los métodos para actualizarla a fin de que esta información sea útil para tomar decisiones en épocas de acelerado incremento de los precios.

Los siguientes aspectos tienen relación con la solvencia financiera de las empresas:

1. Instrumentos de información sobre la solvencia.
2. Resultados monetarios y sus efectos en la solvencia.
3. Medidas para mejorar la solvencia en épocas de inflación.

1. Instrumentos de información sobre la solvencia.

Es conocido que el factor más importante para la toma de una decisión es el conocimiento de los hechos; una persona, para resolver un problema, necesita conocerlo teniendo información sobre el mismo.

La contabilidad, por medio de los estados financieros, debe proporcionar información adecuada y suficiente a sus usuarios para que estos cuenten con los elementos necesarios para la toma de decisiones. De ahí la importancia que tiene desarrollar y mejorar los estados financieros que revelen la información necesaria, oportuna y correcta, útil para administrar las empresas en época de crisis económica.

En lo que refiere a la solvencia, cabe señalar que si bien a corto plazo el volumen del capital de trabajo y la relación del activo circulante con el pasivo circulante de una empresa son indicadores aproximados de su posibilidad para hacer frente a sus compromisos contraídos con sus acreedores, a mediano plazo solamente su capacidad de generar recursos líquidos mediante su producción u operaciones normales, puede determinar la solvencia de la empresa.

En términos generales, la capacidad de generar recursos líquidos de una empresa está determinada por las utilidades de la misma aumentadas de los cargos a los resultados que no implicaron salidas de recursos financieros, tales como los cargos por depreciación y amortización, etc. (En el caso de pérdida se deducen a la misma dichos cargos.)

Al comparar el volumen de la deuda pendiente de pago con el monto de los recursos generados por la empresa en el ejercicio, es posible efectuar un cálculo aproximado del tiempo que tardaría la empresa en liquidar sus deudas con los recursos provenientes de su propia operación, bajo el supuesto de que las futuras inversiones tendrían que ser autofinanciables.

Los resultados del cálculo anterior, son solamente indicadores aproximados e incompletos de la capacidad de pago a plazo medio y de ninguna manera sustituyen a los resultados que se obtendrían de una planeación financiera que incluye un presupuesto del flujo de recursos; no obstante, dicho cálculo nos proporciona una idea, basada en hechos, sobre la solvencia de las empresas. Es un hecho que en la actualidad muchas empresas no tienen capacidad para generar recursos financieros con su propia operación o estos resultan insuficientes para liquidar sus deudas en un plazo razonable y, consecuentemente, no tienen capacidad de pago.

Estas empresas no tienen capital propio suficiente para financiar un crecimiento acelerado y, en su mayoría, las posibilidades de formación interna de capital se encuentran limitadas por el escaso rendimiento de sus operaciones o por tener una operación deficitaria. Para crecer se ven precisadas a endeudarse al ritmo impuesto por la necesidad de contar con recursos

para invertir y estar en posibilidades de atender la demanda de sus productos, afectando desfavorablemente su estabilidad y solvencia financiera y sus resultados de operación.

2. Resultados monetarios y sus efectos en la solvencia.

En época de inflación resulta inadecuado administrar una empresa con las políticas y métodos utilizados en épocas de relativa estabilidad de precios. Los problemas que enfrenta la empresa dentro de un contexto inflacionario, implica el abandono de algunas políticas tradicionales o la aplicación de conocimientos más evolucionados de gestión, entre los cuales se encuentra la administración de los llamados valores monetarios.

Estos valores se caracterizan porque se dispondrá de ellos mediante transacciones de cobro o de pago con terceros y porque sus montos se estipulan en un valor nominal fijo en la moneda de un país, independientemente de los cambios habidos en el nivel general de precios.

Los conceptos monetarios que normalmente encontramos en los estados financieros son: efectivo; inversiones temporales en valores semejantes a efectivo: cuentas y documentos por cobrar (a corto y largo plazo); cuentas y documentos por pagar (a corto y largo plazo); pasivos acumulados, y dividendos por pagar. Estos conceptos, al retenerlos en época de inflación generan una utilidad en el caso de pasivos y una pérdida en el caso de los activos.

Al respecto no debemos perder de vista las principales causas lógicas que dan origen a los resultados por mantener valores monetarios, los cuales fundamentalmente están en función de los siguientes factores: a) el monto neto de los activos y pasivos monetarios (posición monetaria), b) su periodo de retención o exposición y c) los índices de inflación en dicho periodo.

No es difícil fijar como contribuyen estos elementos específicos a generar la utilidad o pérdida y, por tanto, calcularla.

3. Medidas para mejorar la solvencia en época de inflación.

Finalmente, se mencionan a continuación algunas medidas que la administración de las empresas puede aplicar para reducir las pérdidas de recursos financieros debidas a la inflación y para mejorar la solvencia.

1) Administración de valores monetarios

La utilidad o pérdida derivada de mantener activos o pasivos monetarios en época de inflación, representan un concepto importante de la determinación de los resultados de una entidad, el cual no había sido considerado por la contabilidad tradicional; sin embargo, la utilidad o pérdida existe, es real, independientemente de que la contabilidad omita su registro. Al respecto, se menciona a continuación el efecto de la inflación sobre algunos de los conceptos monetarios y se explican las causas que originan la utilidad o pérdida derivada de la retención de los mismos:

Efectivo e inversión en valores bursátiles

En los países que experimentan una considerable inflación, la cantidad de efectivo que las entidades retienen, está influida por la celeridad con que cambian los precios, o sea por el grado de inflación. Entre más alto es dicho grado, la cantidad que se mantiene como disponible es más reducida. Es decir, existe una relación inversamente proporcional entre los cambios en el índice de precios, por una parte, y los cambios en los saldos de las cuentas de efectivo y de inversión en valores bursátiles, por la otra.

Este fenómeno se explica por la pérdida gradual de poder adquisitivo que experimenta el dinero en las épocas inflacionarias, por lo que se considera preferible mantenerlo invertido en bienes que no se ven afectados por dicha pérdida, tales como maquinaria, mobiliario, inmuebles, materias primas, etc.

Cuentas y documentos por cobrar

En forma muy similar, el monto de los créditos que las empresas otorgan a sus clientes en época de inflación, tienden a reducirse –en términos reales- al mínimo posible y a incrementarse considerablemente las tasas de interés.

Esta situación se origina, debido a que los clientes efectúan el pago de sus adeudos con dinero devaluado o de menor poder adquisitivo al que éste tenía cuando recibieron el crédito. Al respecto, en las entidades se trata de evitar o de minimizar la pérdida consecuente, fomentando sus ventas de contado, reduciendo el monto de los créditos a sus clientes, concediendo un corto plazo de pago y aumentando las tasas de interés. O, si nada de esto es posible, financiándose en proporciones similares y así transferir el problema a sus propios acreedores. De esta manera las empresas ponen en práctica medidas de defensa contra los efectos de la inflación.

Financiamiento de inversiones con pasivos

Las empresas que aplican los recursos provenientes del crédito que les ha sido concedido por terceros, en la inversión de bienes, muebles e inmuebles e inventarios (activos no monetarios), ganan.

Tal situación sucede cuando los pasivos exceden al monto de los activos monetarios, ya que tal exceso se invierte en activos no monetarios. En efecto, cuando se efectúan inversiones en valores no monetarios, que aumentan su valor nominal en épocas de inflación y dichas inversiones se financian con pasivos, que continúan siendo exigencias en la cantidad de unidades monetarias convenidas, no obstante la baja de poder adquisitivo de la moneda, se produce una utilidad.

Por lo anterior, comúnmente se piensa que en época de inflación conviene endeudarse tanto como sea posible, en vista de que cuando llegue el momento de pagar la deuda, se hará en pesos de menor poder adquisitivo o devaluados; sin embargo, esta estrategia

entraña el riesgo de afectar la solvencia y la estabilidad financiera de la empresa y no tener suficientes pesos –devaluados o no- para hacer frente a sus compromisos contraídos con sus acreedores.

Costo de capital y estructura financiera

La baja gradual del poder adquisitivo del dinero provoca un alza de las tasas nominales de interés y, consecuentemente, un aumento del costo del capital que las empresas utilizan para financiar sus inversiones.

Esto conduce, necesariamente, a referirse a la habilidad de la administración de las entidades para utilizar con eficiencia el capital prestado, de manera que se satisfagan las necesidades de inversión y se generen fondos suficientes para atender el pago de la deuda.

2) Planeación y presupuesto de efectivo

De acuerdo con el Profesor Gordon Donaldson la planeación en su forma actual, es en gran parte un ejercicio tendiente a convertir un futuro ignoto en un futuro conocible y, por consiguiente, manejable.

Frente al conflicto entre un plan “seguro” y un ambiente incierto, en ocasiones hasta hostil, la reacción acostumbrada es la siguiente: cuando ocurre lo inesperado, hay que formular un nuevo plan.

Desde este punto de vista, la única limitación para enfrentarse a la incertidumbre radica en la capacidad de la organización para generar y adaptarse a los nuevos planes.

La responsabilidad primordial del ejecutivo financiero es la de mantener y conservar la continuidad en la corriente de fondos, de tal manera que no se frustre ninguna decisión básica de la dirección por falta de fondos.

Una de las funciones básicas de la administración financiera consiste en anticipar al patrón que seguirá en el flujo de fondos y determinar la posibilidad de que surja un excedente o un saldo deficiente de fondos líquidos, y tomar las medidas adecuadas para usar el excedente o para cubrir el saldo deficiente.

Existen ciertos eventos económicos que afectan el flujo de fondos de diversas maneras y durante largos periodos de tiempo, como sucede en el caso de un receso económico, en los cuales el análisis formal puede ser la única forma de comprender las repercusiones de estos problemas.

En el caso de un receso económico, en términos financieros específicos, de inmediato se enfrenta uno a multitud de supuestos, tales como cambios en el volumen de ventas y en la producción de determinados productos, cambios en precios, niveles de inventarios e inversiones de capital, cantidad de trabajadores, gastos de mercadeo, etc.

Lo que necesitamos es conocer la forma en que cada una de estas variables puede cambiar con el tiempo, como se afectan mutuamente y la forma en que al fin de cuentas afectan al flujo de efectivo y de utilidades. Solo entonces podremos comprender plenamente las consecuencias del receso económico conforme los elementos que la integran empiezan a surgir y así podremos actuar con mayor rapidez y confianza, para tratar de equilibrar los flujos de efectivo y proteger las utilidades.

Al efecto es muy recomendable tener un modelo en la computadora, del sistema de flujo de fondos de la empresa, diseñado de manera que pueda elaborar estados de flujo de fondos, estados de resultados, balances y otros tipos de análisis de esta naturaleza, para cualquier periodo de tiempo que se desee y para cualquier categoría de supuestos que se hagan.

La dirección de la empresa debe examinar en detalle toda contingencia que le preocupe, con objeto de comprender con la debida anticipación todas sus consecuencias financieras, y así identificarlas con mayor rapidez y darles la debida respuesta. Esto requiere de una capacidad de análisis que va mas allá de los procedimientos normales que se siguen al

elaborar un pronóstico. Un modelo matemático, sobre el flujo procesado en una computadora, tendría la capacidad ideal para proporcionar ese tipo de flexibilidad analítica.

Solidez financiera

Uno de los medios para medir la solidez financiera de una empresa consiste en relacionar la magnitud de su deuda y la de su capital; tal relación sirve para determinar la proporción en la que cada una de ambas fuentes de financiamiento (externa e interna) contribuyo a la integración de los activos de la misma. Asimismo, nos proporciona una idea de la atención que debe prestar una entidad a su endeudamiento al establecer su estrategia de crecimiento, pues un incremento más acelerado de su deuda en función al de su capital interno, por lo general, es un indicio de que surgirían problemas, a menos que las aportaciones futuras de capital aumenten a un ritmo muy rápido, o que los rendimientos provenientes de su operación sean especialmente favorables.

El proceso de crecimiento de las empresas y el aumento de su producción o de sus operaciones, dependen, entre otras cosas, del proceso mismo de formación de capital interno. Sin embargo, en un contexto de crisis económica, las posibilidades de formación interna de capital, en la mayoría de las empresas, se encuentran limitadas por el escaso rendimiento de sus operaciones; en tales circunstancias, esas entidades para crecer o mantenerse en operación, han tenido que recurrir a un flujo continuo, e inclusive creciente, de capital externo proveniente de acreedores tanto nacionales como extranjeros.

Sin embargo, el endeudamiento no es el problema principal, sino la falta de crecimiento y a menos que se efectúen inversiones bien hechas, no se alcanzará el crecimiento necesario para pagar las deudas.

El capital proveniente de deuda de las empresas y de los recursos de los inversionistas es uno de los factores que trae consigo el desarrollo, pero conseguir dichos recursos en época de crisis es difícil debido a la recesión y los problemas que afectan a los inversionistas de capital y a las instituciones financieras. Una consecuencia de esto es que muchas empresas

son afectadas por la falta de capital o porque agotan su capacidad de endeudamiento. Así que en la mayoría de los casos la única alternativa consiste en reducir su actividad y cancelar sus proyectos de inversión, disminuyendo sus posibilidades de desarrollarse y, consecuentemente, de nivelar su solidez financiera. (Zamorano, 2008)

2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA.

Para efectos de nuestro caso, nos centramos en el estudio correspondiente al área financiera y su relación con algunas áreas. El cuestionario diagnóstico (Oriol Amat) fue aplicado al contador general de la empresa de Door Design de México S.A. de C.V. con la finalidad de conocer la cultura de la empresa con respecto a la información financiera.

De acuerdo a las respuestas predominantes del cuestionario aplicado en relación a la información financiera, se encontró lo siguiente:

- La empresa no tiene claros los objetivos financieros.
- No cuenta con información financiera oportuna para la toma de decisiones.
- No lleva a cabo metas presupuestarias.
- La información global se lleva directamente desde Estados Unidos y es de uso restringido por los dueños.
- La empresa no cuenta con un manual de sistemas y procedimientos.
- No existe un sistema de inventarios.
- No se lleva a cabo una contabilidad de costos.
- No existe un plan de mercadotecnia.
- No existe una correcta valuación del personal de la empresa.

Diagnóstico Financiero.

Se llevó a cabo un diagnóstico financiero, con la finalidad de medir el desempeño económico de la empresa Door Design de Mexico, S.A. de C.V., y tener una base para emitir una opinión adecuada sobre las condiciones financieras, la eficiencia de la administración, y a su vez el descubrimiento de hechos económicos relevantes de la empresa. Una vez concluido el estudio encontramos lo siguiente:

La empresa no cuenta con una solvencia favorable para cubrir sus compromisos a corto plazo, esto es originado por el reparto excesivo de dividendos de los dueños y por la insuficiencia de aportaciones de capital por parte de los dueños.

En cuanto a su estabilidad, la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios es insuficiente. El total del activo está siendo financiado por sus proveedores y acreedores. Lo anterior, debido a que las utilidades no se capitalizan y son retiradas por los dueños, mismos que reciben además el pago de honorarios muy elevados.

En relación a la productividad, existen renglones relativamente altos que disminuyen el margen de utilidad, como lo son los gastos de venta donde se pagan comisiones altas a los vendedores por la colocación de productos manejándose porcentajes entre 10% y 15% de comisiones sobre ventas.

Las partidas más significativas del estado de resultados son los conceptos de sueldos, y materiales de producción (madera y accesorios), estos representan el 95% del costo de ventas. Lo cual será necesario la implementación de un plan de análisis de reducción de costos global.

Concluimos que la empresa se encuentra financieramente con una falta de solvencia y estabilidad, lo cual se encuentra limitada para el cumplimiento de sus compromisos a corto plazo. Lo anterior, representa una limitación para su crecimiento y posiblemente la permanencia en el mercado, debido al retiro de utilidades por parte de los dueños. Se requiere la implementación de una política de capitalización de utilidades que le permita a la empresa una mayor estabilidad financiera.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al cuestionario del Dr. Oriol Amat aplicado a la empresa Door Design de México, S.A. de C.V, se puede concluir que existen aspectos relacionados que afectan directamente el área económica-financiera y que se ven reflejados en los resultados operativos, por consiguiente es necesario tomar medidas correctivas que tiendan a mejorar la situación financiera de la empresa.

En virtud de lo anterior, es necesaria la implementación de un plan estratégico que tienda a mejorar los resultados financieros y operativos de la empresa.

A continuación se detallan las estrategias y acciones por rubros:

A. Estrategia Financiera.

- Una política de capitalización de dividendos, lo que permitirá a la empresa una mayor estabilidad financiera.
- Establecimiento de objetivos y políticas financieras a corto y mediano plazo, tomando como base las metas presupuestales, esto brindará una visión del rumbo de la empresa.
- Comunicación entre la matriz y la filial, esto permitirá trabajar sobre los mismos objetivos.
- Implementación de un sistema de inventarios y costos, lo cual permitirá una mejor valuación del costo de los productos para obtener un mayor margen de utilidad.

B. Estrategia de Mercadotecnia.

Implementación de un plan de mercadotecnia (Precio, Producto, Plaza, y Publicidad), considerando los medios de publicidad mas óptimos a la empresa.

C. Estrategia de Investigación y Desarrollo.

Diversificación de productos, como el desarrollo de diseños contemporáneos y productos diferentes a las puertas, analizando costos productivos para obtener mejores rendimientos económicos.

D. Estrategia de Ventas.

- Ventas por internet, es necesaria el mejoramiento de la pagina web de la empresa que brinde un mejor servicio y captación de clientes potenciales.
- Alianzas estratégicas de negocios para su crecimiento y expansión.
- Entrenamiento adecuado a vendedores.

E. Estrategia Organizacional.

- Elaboracion de un manual de sistemas y procedimientos, que garantice una mayor efectividad de las áreas.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Por lo anterior, se recomienda un plan de implementación, que tienda a mejorar la situación económica y operativa de la empresa.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCION	TIEMPO EJECUCION	RESPONSABLE
Financiero				
Implementación de políticas de capitalización de utilidades	Analisis periódico de la solvencia y estabilidad de la empresa.	Limitaciones en los retiros de utilidades y mayor aportaciones de capital	1 Mes	Jennifer Gardner Contralor empresa Matriz
Analisis periódico de la información Financiera	Envío de la información consolidada por parte de la empresa Matriz a la Filial para su análisis	Elaboración de evaluaciones financieras periódicas	1 Mes	LCP Marisol Rivera Pardini Contralor empresa Filial
Implementación de programas de inventarios	Desarrollo de un software adecuado a las necesidades de la empresa	Presupuesto adecuado para la adquisición de software y entrenamiento para su manejo	2 Meses	Lic. Victor Huerta Compras
Mercadotecnia				
Implementación de un plan de mercadotecnia	Mayor participación en el mercado.	Analisis y tendencias de los productos de la empresa	2 Meses	Steven Starwalt Gerente General
Investigación y Desarrollo				
Diversificación de los productos	Desarrollo de nuevos productos para un mercado diferente al rustico	Diseño de nuevos productos	3 Meses	Steven Starwalt Gerente General
Ventas				
Incremento en ventas	Ventas por internet, entrenamiento adecuado a vendedores y alianzas estratégicas de negocios.	Mejoramiento en la página web, Cursos de ventas y Convenios atractivos con empresas de promoción de nuestros productos.	3 Meses	Steven Starwalt Gerente General
Organización				
Elaboración de un manual de operaciones y procedimientos	Investigación en cada una de las áreas de las actividades y tiempos	Solicitar a cada responsable de área, el detalle de las actividades	4 Meses	LCP Marisol Rivera Pardini Contralor
Capacitación, entrenamiento y valoración del personal	Apoyo de algunas áreas para el desarrollo de la capacitación	Desarrollar cursos de capacitación sobre Liderazgo, Motivación y Comunicación	3 Meses	Lic. Gabriela Franco Garcia Recursos Humanos
Mejoramiento del proceso productivo	Mejorar la distribución de la planta	Cambio de layout de la planta para un mejor aprovechamiento de tiempos y espacio	3 Meses	Lic. Luis Antonio Campa Garcia Control de procesos

Si la empresa lleva a cabo todas estas recomendaciones es factible que su operación tienda a mejorar y se obtendrán mejores resultados económicos y niveles de eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amat, O. (1997). *Análisis de Estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones*. España: Ediciones Gestión 2000, SA.
- Besley, S. &. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Brealey, R. M. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Aravaca Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Brigham, E. &. (2005). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mexico: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Cheol, S. &. (2007). *Administración Financiera Internacional*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Choi, F. D., & Mueller, G. G. (1984). *International Accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dumrauf, G. (2006). *Finanzas Corporativas*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Eiteman, D. S. (2007). *Las Finanzas en las Empresas multinacionales*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Prentice Hall.
- Gitman, Lawrence J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Higgins, R. (2004). *Análisis para la Dirección Financiera*. Aravaca Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- IMCP, I. M. (2009). *Normas de Información Financiera (NIF)*. Mexico DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Méndez, J. S. (2003). *Problemas Económicos de México*. México: McGraw-Hill.
- Ojeda, M. E. (2004). *Análisis e interpretación de la información financiera: Caso Aprovi Software SA*. Tijuana Baja California Mexico: Tesis.
- Ross, S. W. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Mullins, J. W. (2007). *Administración de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Ochoa, G. (2006). *Administración Financiera*. México DF: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Thomson, A. A. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Weston, J. &. (1995). *Finanzas en Administración Novena Edición Tomo II*. Estado de México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Zamorano, E. (2008). *Análisis Financiero para la toma de decisiones en las empresas*. Mexico DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Aspe, P. (Febrero 2009). Los Orígenes de la Crisis. *Este País*. 215 , 8-12.
- Calva Mercado, A. (1996). *Lo que todo ejecutivo debe saber sobre finanzas*. México: Editorial Grijalvo, S.A. de C.V.

Gambrill, M. (Abril 2009). The Bail-Out and the Causes of the Financial Crisis. *Voices of Mexico* 84 , 21-24.

Gambrill, M. (Abril 2009). The Impact of the Global Crisis in Mexico. *Voices of Mexico* 84 , 25-30.

Hernández, F. (Mayo 2009). Impacto de la recesión mundial en el Escenario Mexicano. *Contaduría Pública* 441 , 32-45.

Sherwell, J. L. (Febrero 2009). Cinco Ejes, 25 Acciones Anticrisis. *Ejecutivos de Finanzas* , 24-30.

RECURSOS DIGITALES.

Crisis Hipotecaria en Estados Unidos. (s.f.). Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de http://www.govloans.gov/govloans_es.portal?nfpb=true&pageLabel=gbcc_page_press_room&nfls=false&nid=704&press=featuredNews

IVE, I. V. (30 de 09 de 2007). *Estudio Puertas de Madera. Los Angeles.* Recuperado el 31 de Octubre de 2009, de http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/EEUU-LANGELES-Puertas-de-madera-2007/EEUU%20LANGELES%20Puertas%20de%20madera%202007.pdf.

La Crisis Financiera Internacional de las Hipotecas Subprime. (s.f.). Recuperado el 14 de Mayo de 2009, de <http://www.angelvila.eu/documents/Subprime31enero2008.pdf>

Mercado hipotecario estimula la propiedad y la economía Estadounidense. (s.f.). Recuperado el 12 de Mayo de 2009, de <http://www.america.gov/st/washfile-spanish/2008/May/20080519164911pii0.3568842.html>

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario para el Diagnóstico Preliminar.

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE UNA EMPRESA (ORIOLO AMAT)

ORGANIZACION

- 1 Los responsables de la empresa se reúnen periódicamente para reflexionar sobre el futuro de la empresa (a 3 o 5 años) y definir la estrategia a seguir?
- 2 Se elaboran presupuestos que integran los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos?
- 3 Se dispone de un Cuadro de Mando mensual con la evolución de las variables claves? Ejemplos de variables claves: Ventas, Gastos, Pedidos recibidos, Situación de Tesorería
- 4 Se controlan oportunamente dichas variables claves?
- 5 Se elaboran de forma continuada previsiones de tesorería a 1 año como mínimo?
- 6 Los sistemas de información son correctos en cuanto a volumen, precisión y puntualidad?
- 7 Se utilizan convenientemente las posibilidades de la informática?
- 8 Se obtienen estados financieros a los pocos días de la finalización de mes?
- 9 Se conocen los márgenes por producto?
- 10 La estructura jurídica es la más conveniente?
- 11 Cumple la legislación vigente en todas las áreas de la empresa?
- 12 Existe un Manual de Normas que, de acuerdo con los objetivos de la empresa, define todas las funciones y las relaciones entre los distintos puestos de trabajo?
- 13 Existe un control interno adecuado para verificar que se cumplen los procedimientos previstos y para proteger los activos de la empresa?
- 14 Existe una adecuada descentralización y delegación de funciones?

AREA ECONOMICO- FINANCIERA

Crecimiento

- 15 El crecimiento anual de las Ventas es positivo en relación al sector en que opera la empresa?
- 16 La evolución del Beneficio Neto es favorable?
- 17 Las inversiones efectuadas son suficientes para favorecer el futuro de la empresa?

Rentabilidad

- 18 El Beneficio Neto obtenido es suficiente en relación a las ventas?
- 19 El Beneficio Neto obtenido es suficiente en relación a la inversión de los accionistas en la empresa?

Equilibrio Financiero

- 20 Los Capitales Propios (Capital, Reservas, etc.) son suficientes?
- 21 La capacidad de autofinanciamiento es suficiente?
- 22 El Activo Circulante supera suficientemente al Exigible a Corto Plazo? Activo Circulante: activos que se realizaran a corto plazo. Exigible a corto plazo: deudas que vencen a corto plazo.
- 23 Los saldos de tesorería previstos para los próximos 3 meses son positivos?
- 24 Las relaciones con bancos y otras instituciones financieras son buenas?
- 25 Se trabaja con el número correcto de bancos?
- 26 Están los bancos interesados en trabajar más con la empresa?

Gestión

- 27 Los niveles de stock son adecuados de acuerdo con las necesidades de producción y comercialización?
- 28 El plazo de cobro de los clientes es lo más bajo posible?
- 29 El plazo de pago a los proveedores es óptimo?
- 30 Los gastos financieros son adecuados? En la mayoría de los sectores, los gastos financieros no deben superar el 5 por ciento de las ventas
- 31 La rotación del activo es óptima? Rotación del Activo= $\text{Ventas}/\text{Activo}$
- 32 Se da prioridad a las inversiones productivas en relación a las no productivas?

Comercial

- 33 La cuota de mercado crece, o al menos se mantiene?
- 34 Se venden productos que se encuentran en mercados de expansión?

- 35 Se conoce en que etapa del ciclo de vida se encuentra cada producto?
- 36 Se dispone de previsiones de venta a corto y a largo plazo para cada producto?
- 37 La red de ventas está suficientemente motivada?
- 38 El 80 por ciento de las ventas corresponden a más del 20 por ciento de los clientes?
- 39 El cliente más importante representa menos del 30 por ciento de las ventas?
- 40 Para introducirse en los mercados en que opera la empresa se precisan fuertes inversiones técnicas, comerciales o humanas?
- 41 Los productos o servicios que ofrece la empresa presentan una ventaja diferencial conocida por la clientela?
- 42 Se dispone de Plan de Marketing (Precio, Producto, Plaza, Publicidad) coherente?
- 43 Se analiza continuamente la evolución de los principales competidores?
- 44 Se elaboran de forma periódica estudios de mercado?

Tecnología

- 45 Los niveles de producción alcanzan normalmente el 80-85 por ciento de la capacidad productiva?
- 46 La edad media de la maquinaria es inferior a 7 años?
- 47 La maquinaria está en buen estado?
- 48 Existe una relación estrecha entre Producción y Comercial?
- 49 Existe una óptima gestión de stocks?
- 50 La productividad tiende a crecer?
- 51 La superficie destinada a producción es la correcta?
- 52 Se ha implantado un plan para la calidad total?
- 53 Existe una relación estrecha entre departamentos de Compras, Stock, Comercial y Económico?
- 54 Se destinan recursos suficientes a las actividades de investigación y desarrollo?

FACTOR HUMANO

- 55 Tiene la empresa un líder indiscutible?
- 56 La selección de dirigentes y cuadros se hace en función de su competencia?
- 57 Los puestos de trabajo están correctamente definidos y se les atribuyen en objetivos personales?
- 58 El clima general es bueno?
- 59 Se utilizan círculos de calidad o similares?
- 60 La Dirección General tiene una actitud abierta hacia los sindicatos?

- 61 La pirámide de edades por categorías de personal es normal?
- 62 La antigüedad media es inferior a 15 años?
- 63 La tasa de ausentismo es normal?
- 64 Los sueldos, salarios y otras remuneraciones son correctos en relación al sector?
- 65 La promoción interna y la formación profesional son suficientemente cuidadas?
- 66 Se ha previsto un plan de sucesión en caso de desaparición de algún directivo clave?

OTRAS

- 67 Dispone la empresa de cobertura suficiente en los seguros para la salvaguarda y para hacer frente a todo tipo de responsabilidades?
- 68 Es auditada la empresa por profesionales externos?

ANEXO 2. Estados Financieros.

Door Design de Mexico S.A. de C.V.

Balances Generales
(Cifras en miles de dólares)

	31 de Diciembre			
	2005	2006	2007	2008
ACTIVO				
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>				
Bancos	83,914.00	146,138.46	150,761.72	126,232.41
Caja Chica	158.60	320.75	330.83	521.36
Cuentas por Cobrar	70,117.92	57,220.67	135,907.97	43,841.60
Inventarios	195,090.00	272,053.00	171,670.00	201,470.00
Otros Activos Circulantes	99,390.35	122,864.46	21,276.09	120,302.44
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	448,670.87	598,597.34	479,946.61	492,367.81
ACTIVO FIJO				
Equipo	61,761.29	29,936.84	17,957.87	12,285.64
TOTAL ACTIVO FIJO	61,761.29	29,936.84	17,957.87	12,285.64
TOTAL ACTIVO	510,432.16	628,534.18	497,904.48	504,653.45
PASIVO				
A CORTO PLAZO				
Cuentas por Pagar	101,276.36	146,171.43	109,665.87	69,225.87
Tarjetas de Credito	19,504.86	19,124.60	30,774.28	23,672.63
Anticipo de Clientes	499,603.21	627,913.38	572,326.99	597,978.34
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	620,384.43	793,209.41	712,767.14	690,876.84
PASIVO A LARGO PLAZO	78,181.27	44,946.67	17,379.16	11,452.30
TOTAL PASIVO	698,565.70	838,156.08	730,146.30	702,329.14
<u>CAPITAL</u>				
Ajustes	0.00	0.00	914.00	914.00
Capital Social	-111,555.03	-195,555.03	-195,555.03	-196,372.44
Utilidades retenidas	-8,749.82	-76,578.51	-14,066.87	-35,790.79
Utilidades Netas	-67,828.69	62,511.64	-23,533.92	33,573.54
CAPITAL	-188,133.54	-209,621.90	-232,241.82	-197,675.69
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	510,432.16	628,534.18	497,904.48	504,653.45

Door Design de Mexico S.A. de C.V.

Estados de Resultados (Cifras en miles de dólares)

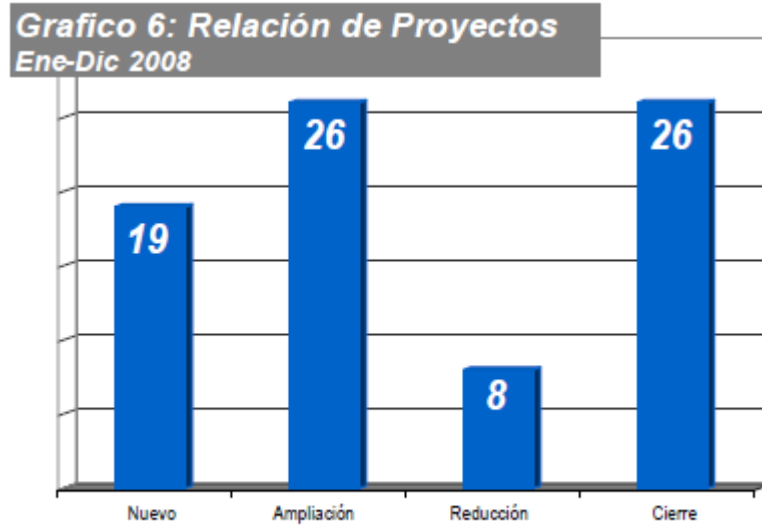
Para los años que terminan al 31 de Diciembre

	2005	2006	2007	2008
Total Ingresos	2,383,923.02	3,518,126.15	3,869,931.73	4,119,905.37
Total Costo de Ventas	1,780,691.59	2,378,671.07	2,611,279.86	2,739,844.27
Utilidad Bruta	603,231.43	1,139,455.08	1,258,651.87	1,380,061.10
Gastos de Administracion				
Envios	133,452.32	154,075.29	162,480.34	107,999.94
Vehiculos	20,593.50	45,135.08	60,387.04	75,677.69
Gastos de Planta	20,872.11	31,928.74	41,355.28	41,879.35
Gastos de Oficina	78,626.78	97,112.75	112,456.00	104,375.31
Gastos Administrativos	32,600.04	50,475.21	178,515.44	188,155.44
Depreciacion	18,727.00	103,979.00	53,079.00	53,370.00
Honorarios	22,164.50	48,278.27	69,647.95	120,745.25
Viaje	16,715.78	17,076.32	40,368.00	52,236.89
Otros Gastos	119.73	1,914.71	2,139.05	1,259.48
No deducibles				177.85
Total Gastos de Administracion	343,871.76	549,975.37	720,428.10	745,877.20
Gastos de Venta				
Comisiones	221,546.96	376,772.71	388,844.89	444,021.06
Mercadotecnia	96,544.25	123,920.74	160,927.27	151,324.00
Total Gastos de Venta	318,091.21	500,693.45	549,772.16	595,345.06
Gastos Financieros				
Gastos de Garantia	9,244.66	9,806.73	16,548.43	9,171.84
Total Expense	671,207.63	1,060,475.55	1,286,748.69	1,350,394.10
Utilidad de Operacion	-67,976.20	78,979.53	-28,096.82	29,667.00
Otros Ingresos	147.51	1,017.04	4,562.90	3,906.54
Otros Gastos	0.00	17,484.93	0.00	0.00
Otros Ingresos Netos	147.51	-16,467.89	4,562.90	3,906.54
Utilidad Neta	-67,828.69	62,511.64	-23,533.92	33,573.54

ANEXO 3. CENDII (Centro de Información Industrial).

Cifras Anuales

Mercado de Inversiones Industriales 2008



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (desarrolladores Industriales) de DEITAC.

Cuadro 5. Proyectos realizados durante el año 2008

Nombre de la empresa	Tipo de proyecto			Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Parque	Superficie (Ft2)	Superficie Nota
	Nuevo	Ampliación	Reducción			Dentro de Parq. Ind.	Fuera de Parq. Ind.			
Coast Aluminio	x			Estados Unidos	Comercialización	x		Parq. Ind. Girasoles	29,325	29,325
Comercializadora de Sales Palsal	x			México	Recicladora de Plástico y Cartón	x		Parq. Ind. Girasoles	25,325	25,325
NPA de México, S.A. de CV.		x		Estados Unidos	Medico	x		Tijuana Industrial Center Building # 5	158,900	158,900
JVC			x	Japón	Ensamble de Televisores y Pantallas	x		Tijuana Industrial Center Building # 6	-158,900	-158,900
Grupo Cimarrón	x			México	Alimentos y Bebidas	x		El Bajío	51,100	51,100
Macfarlane			x	Estados Unidos	Empaque	x		Los Pinos	-37,250	-37,250
Industrias Unidas		x		Estados Unidos	Eléctrico	x		Los Pinos	24,000	24,000
Truper Herramientas	x			México	Manufactura		x	Grupo Musa	32,000	32,000
Muramoto Factoring de México S. de R.L. de C.V.	x			Japón	Metalmecánica		x	Zona de Otay (Atisa)	45,000	45,000
Birdair S.A. de C.V.		x		Estados Unidos	Varios		x	Zona de Otay (Atisa)	49,821	49,821
Tiendas Soriana S.A. de C.V.	x			México	Logística	x		Parque Industrial Pacífico (Atisa)	230,345	230,345
Carl Zeiss Vision Manufacturing de México S. de R.L. de C.V.		x		Alemania	Médica		x	Zona de Otay (Atisa)	37,512	37,512
Fibercon de México S.A. de C.V.		x		Estados Unidos	Plásticos	x		Parque Industrial Pacífico (Atisa)	47,022	47,022
St. John Healthcare S. de R.L. de C.V.		x		Estados Unidos	Textiles		x	Zona de Otay (Atisa)	26,653	26,653
SAMSUNG		x		Corea	Electrónica	x		El Realito (T&G)	39,977	39,977
Blue Water Apparel S de R.L. de C.V.	x			Estados Unidos	Textiles	x		El Realito (T&G)	41,207	41,207
Safariland International S.A. de C.V.		x		Inglaterra	Textiles	x		Parque Ind. Verde Alamar (Verde Realty)	158,614	158,614
Comercial Mexicana	x			México	Logística	x		Costa Dorada (Grupo Musa)	142,084	142,084
Todco	x			Estados Unidos	Automotriz	x		El Bajío (IAMS)	33,195	33,195
Taisin American In S.A. de C.V.	x			Corea	Logística	x		Girasoles (FIMHER)	15,221	15,221
Sanyo Plastics			x	Japón	Plásticos		x	Parque Industrial El Águila	-48,914	-48,914
Panasonic Communication			x	Japón	Electrónico		x	Parque Industrial El Águila	-346,764	-346,764

Cuadro 5. Proyectos realizados durante el año 2008

Nombre de la empresa	Tipo de proyecto			Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Parque	Superficie (Ft2)	Superficie Neta	
	Nuevo	Ampliación	Reducción			Cierre	Dentro de Parq. Ind.				Fuera de Parq. Ind.
Celcooxem	x				Estados Unidos	Electrónico	x		Parque Industrial FINSA	27,559	27,559
Transportes Mex-Cal de BC		x			México	Logística		x	Ciudad Industrial Otay (Atisa)	65,650	65,650
MI Technologies		x			Estados Unidos	Electrónica		x	Ciudad Industrial Otay (Atisa)	10,000 paso a 15,900	5,900
Plantronics			x		Estados Unidos	Electrónica	x		TIIP (FINSA)	267,000 se redujo a 210,934	-56,066
Mexpla S.A. de C.V.		x			Corea	Logística	x		Parque Ind. El Florido (Grupo La Mesa)	20,000 paso a 30,000	10,000
People and Logistic				x	Estados Unidos	Logística	x		Parque Ind. El Florido (Grupo La Mesa)	-20,000	-20,000
SAMSUNG MEXICANA		x			Corea	Electrónica	x		El Realito (Grupo T&G)	38,621	38,621
Sigio Productos de Mexico, S.A. de C.V.				x	Estados Unidos	Plásticos	x		La Mesa Parque Ind. (Vesta)	-64,122	-64,122
Avallmed, S.A. de C.V.		x			Estados Unidos	Medico	x		La Mesa Parque Ind. (Vesta)	64,122	64,122
U.G.				x	Corea	Electrónica	x		Girasol (FIMHER)	-30,000	-30,000
Servicios de Etiquetado	x				México	Logística	x		La Campiña (FIMHER)	16,250	16,250
Worldde				x	Japón	Plástico	x		Girasol (FIMHER)	-6,135	-6,135
Catalyst	x				Estados Unidos	Medico	x		TIIP	50,000	50,000
Sundance Spas	x				Estados Unidos	Plástico	x		CPA Business Center-TJ	135,000	135,000
Comugados de Baja California		x			Estados Unidos	Cartón		x	Ciudad Industrial Otay (Prologis)	83,618	83,618
Nacional de Alimentos y Helados	x				México	Alimentos		x	Ciudad Industrial Otay	28,274	28,274
Nistem	x				Japon	Estampados de Precision	x		Parque Ind. Morelos	20,000	20,000
Johnathan Lewis	x				Estados Unidos	Muebles		x	Bld. Insurgentes	100,000	100,000
Sony		x			Japón	Eléctrico		x	Parque Industrial el Aguilá	147,132	147,132
Schlage		x			Estados Unidos	Metales		x	Parque Industrial El Florido	80,000	80,000
Fanosa				x	Mexico	Plástico		x	Ciudad Industrial Otay	65,650	-65,650
Douglas Furniture				x	Estados Unidos	Madera		x	Ciudad Industrial Otay	670,000	-670,000

Cuadro 5. Proyectos realizados durante el año 2008

Nombre de la empresa	Tipo de proyecto			Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Parque	Superficie (Ft ²)	Superficie Neta	
	Nuevo	Ampliación	Reducción			Cierre	Dentro de Parq. Ind.				Fuera de Parq. Ind.
Robinson & Robinson				x	Estados Unidos	Madera	x		Parque Industrial Pacífico	-91,733	-91,733
Canyon Furniture				x	Estados Unidos	Madera		x	Aj final de Blvd. Diaz Ordaz, La Presa	-123,731	-123,731
Solución Int de Manu	x				Estados Unidos	Metalmecánica	x		Los Pinos	37,250	37,250
Sony		x			Japón	Electrónica	x		Prologis Alamar	319,200	319,200
Dai Dong Mexico		x			México	Plástico		x	El Florido	120,000	120,000
Muramoto			x		Japón	Metalmecánica		x	Ciudad Industrial Olay	56,000 paso a 35,222	-20,778
MPI Environmental Mexico			x		Japón	Reciclaje		x	Cd. Industria (Atisa)	48,880 se redujo a 16,228	-30,652
VentaMex			x		México	Logística		x	Parque Ind. Pacífico (Atisa)	49,310 se redujo a 15,000	-34,310
Iwai Metal				x	Japón	Metalmecánico		x	Parque Industrial Pacífico	16,663	-16,663
Hitachi				x	Japón	Electrónica		x	Bld. Bellas Artes	176,000	-176,000
Comair Rotron				x	Estados Unidos	Electrónica		x	Cd. Industrial	55,596	-55,596
Corrugados de BC				x	Estados Unidos	Empaques y Embalajes	x		Prologis Olay	83,618	-83,618
Douglas Furniture				x	Estados Unidos	Madera		x	Ciudad Industrial Olay	-50,000	-50,000
Industrias Greper				x	México	Plásticos, Aceros y Metales	x		Parq. Ind. FIMHER	-13,788	-13,788
Mymiland		x			México	Logística	x		Parq. Ind. Ferrocarril	22,136 paso a 28,053	5,917
Celulosa y Corrugados de Sonora			x		México	Empaques y Embalajes	x		Parq. Ind. La Campiña	-18,374	-18,374
Celulosa y Corrugados de Sonora			x		México	Empaques y Embalajes	x		Parq. Ind. La Campiña	-16,250	-16,250
Magness Fanfactory				x	Estados Unidos	Bastones de Golf	x		Parq. Ind. La Campiña	-23,471	-23,471
Tostircas Nieto				x	México	Alimentos	x		Parq. Ind. Girasoles	-2,906	-2,906
Sel Automation				x	México	Ensamble de Maquinas	x		Parq. Ind. Girasoles	-2,906	-2,906
Cubic Technologies		x			Estados Unidos	Electrónica	x		Parq. Ind. Girasoles	2,906	2,906
Sony		x			Japón	Eléctrico	x		Parq. Ind. La Campiña	23,477	23,477

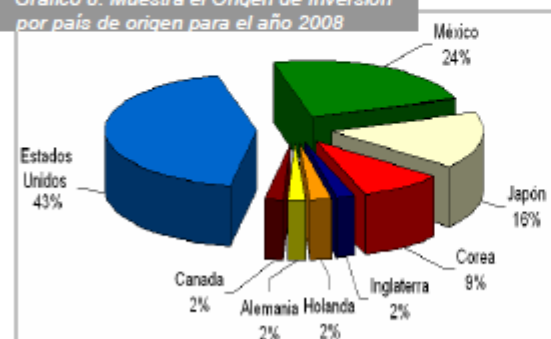
Cuadro 5. Proyectos realizados durante el año 2008

Nombre de la empresa	Tipo de proyecto			Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Parque	Superficie (Ft2)	Superficie Neta
	Nuevo	Ampliación	Reducción			Cierre	Dentro de Parq. Ind.			
Sony	x			Japón	Eléctrico	x		Parq. Ind. La Campiña	23,471	23,471
Sony			x	Japón	Eléctrico	x		Parq. Ind. Girasoles	-61,768	-61,768
Dreamlancer		x		Corea	Plástico y Cartón	x		Parq. Ind. Azteca.	15,680 se redujo a 15,172	-508
Melki			x	Japón	Plástico	x		Parq. Ind. Azteca.	-21,076	-21,076
Timbre de Baja			x	Estados Unidos	Mantenimiento	x		Industrial Internacional FINSA Tijuana	-26,906	-26,906
S.Y.W de Mexico	x			Mexico	Logística			Parq. Ind. Girasoles	6,991	6,991
Pec de Mexico	x			Japón	Logística			Parq. Ind. Girasoles	7,641	7,641
Phillips lighting electronics	x			Holanda	Logística			Parq. Ind. Girasoles	6,991	6,991
Berthamex			x	Estados Unidos	Servicios		x	Cd. Industrial	-20,000	-20,000
Comair Rotron			x	Estados Unidos	Electrónica		x	Cd. Industrial	-72,000	-72,000
International Bags	x			Estados Unidos	Recicladora		x	Otay Chilpancingo	60,000	60,000
Macfarlane Group	x			Canadá	Plástico		x	Parq. Ind. Nordika	91,908	91,908

Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía de DEITAC.

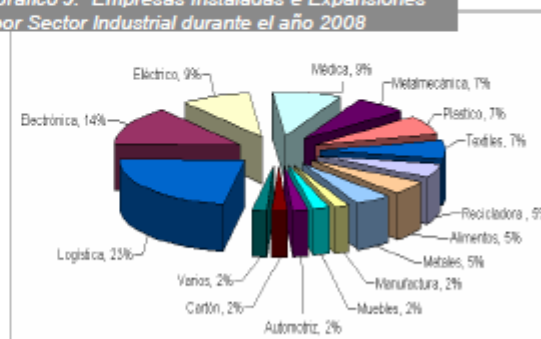
Durante el año 2008, del 100% de la inversión realizada en el sector industrial: el 43% fue de empresas Estadounidenses, el 24% por empresas Mexicanas. Esto se puede observar en el grafico 8, así como el porcentaje de inversión de otros países.

Grafico 8. Muestra el Origen de Inversión por país de origen para el año 2008



El grafico 9, muestra el porcentaje de participación por sector económico de las empresas que se instalaron o realizaron expansiones en el año 2008.

Grafico 9. Empresas Instaladas e Expansiones por Sector Industrial durante el año 2008



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (desarrolladores Industriales) de DEITAC.

La Aplicación de una encuesta a 71 empresas del sector de la industria maquiladora por parte de la Asociación de Recursos Humanos (ARHITAC), sobre el entorno que enfrentan las empresas por la crisis económica, nos muestra decisiones y estrategias que han implementado para contrarrestar los efectos de la crisis.

A continuación se muestra gráficamente los resultados obtenidos:

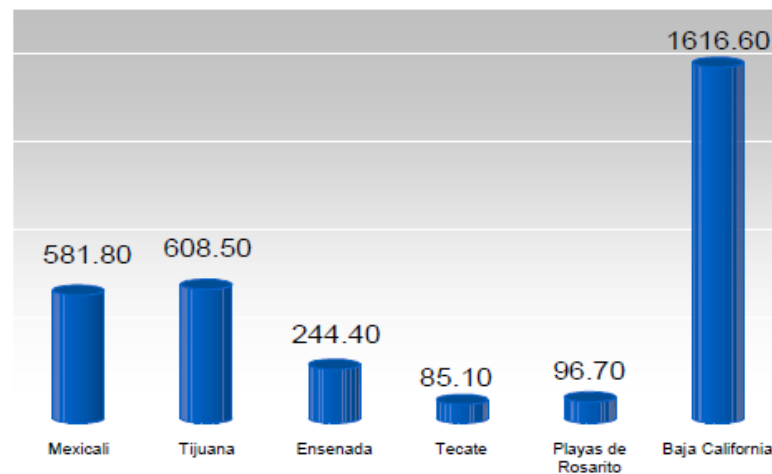




Inversión extranjera directa en Baja California 2008

Durante el año 2008 la inversión extranjera directa fue de 1,616.6 millones de dólares en Baja California de los cuales 38% la captó la ciudad de Tijuana, seguido de la ciudad de Mexicali con 36%, mientras el resto de la inversión se distribuye en los municipios de Ensenada 15%, Tecate 5%, y Playas de Rosarito 6%. El siguiente gráfico 7, nos muestra la inversión privada por municipio en Baja California 2008.

Gráfico 7. Inversión Privada por Municipio en Baja California de 2008



Fuente: SEDECO BC.

La mayor inversión captada por cada uno de los municipios de Baja California se muestra en la tabla 6, donde se observa que para las ciudades de Tijuana y Mexicali, la inversión extranjera directa se concentro en el sector de la vivienda. Mientras los municipios de Ensenada, Rosarito y Tecate, se concentro en el ramo industrial. Cabe mencionar que la ciudad de Ensenada su inversión mas alta fue en infraestructura industrial. Para Rosarito y Tecate fue en el sector maquilador.

Tabla 6. Inversión Privada por Sector en Baja California 2008 (millones de dólares)						
Sector	Mexicali	Tijuana	Ensenada	Tecate	Playas de Rosarito	Baja California
Maquiladora	144.5	108.7	1.1	71.5	42.1	326.8
Infraestructura comercial y de servicios	27.08	79.41	22.2	0	0	170.8
Industria	160	0	0	10	0	170
Infraestructura industrial	0	10	100	0	0	110
Minería	0	0	2.5	0	0	2.5
Agropecuaria	0	0	7	0	0	7
Vivienda	197.95	339.16	40.83	3.6	3.6	585.2
Infraestructura turística	52.3	70.2	70.7	0	51	244.2
Total	581.8	608.5	244.3	85.1	96.8	1,616.50

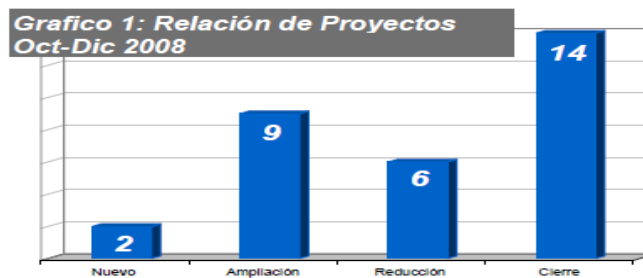
Información de enero a noviembre de 2008

Fuente: SEDECO BC.

Cifras al 4to trimestre de 2008.

Balance General de Crecimiento Industrial (Cuarto Trimestre 2008).

Durante el cuarto trimestre, el comportamiento del Balance General de Crecimiento Industrial en la ciudad de Tijuana da los siguientes resultados: iniciaron operaciones dos (2) nuevas empresas; nueve (9) empresas realizaron ampliaciones; seis (6) empresas redujeron su espacio industrial y catorce (14) empresas dejaron de operar. En el grafico 1, podemos apreciar la relación de proyectos del balance general.



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

Tabla 1. Para obtener un Balance de Crecimiento Industrial, se realizará una suma de los movimientos industriales durante el trimestre. El comportamiento de movimientos industriales ha tenido el siguiente saldo neto: resultado menos doce (-12); debido al establecimiento de dos nuevas empresas (2) y el cierre de catorce empresas (-14); por el contrario, en ampliaciones y reducciones se obtuvo un saldo positivo de mas tres (+3) generado por las nueve (9) empresas que ampliaron sus operaciones en Tijuana y reduciendo espacio industrial seis (-6) empresas.

Tabla 1. Balance de Crecimiento Industrial

Nuevas	2	
Ampliaciones		9
Cierres	- 14	
Reducciones		- 6
Resultados	- 12	+ 3

Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

Cuadro 4. Muestra y describe cada uno de los proyectos realizados durante el cuarto trimestre del 2008.

Nombre de la Empresa	Tipo de Proyecto			Observaciones	Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Superficie (Ft2)	Absorción Neta	
	Nuevo	Ampliación	Reducción				Cierre	Dentro de Parq. Ind.			Fuera de Parq. Ind.
Solución Int de Manu	x				Estados Unidos	Electromecánica	x		Los Pinos	37,250	37,250
Sony		x		Almacenaje	Japón	Electrónica	x		Prologis Alamar	319,200	319,200
Dai Dong Mexico		x		Realizo una expansión de 120,000 pies cuadrados	Mexico	Moldeo por inyección		x	El Florido	120,000	120,000
Muramoto			x	Inicialmente rentaba 56,600 aproximadamente.	Japón	Metalmecánica		x	Ciudad Industrial Otay	56,000 paso a 35,222	-20,778
MPI Environmental Mexico			x	Terminó su contrato de arrendamiento de un edificio con una superficie de 48,880 sq.ft., e inmediatamente ocuparon el nuevo edificio con una superficie menor.	Japón	Reciclaje		x	Cd. Industria (Atisa)	48,880 se redujo a 18,228	-30,652
VentaMex			x	Terminó su contrato de arrendamiento de un edificio con una superficie de 49,310 sq.ft., y renovaron mes a mes por una superficie menor en las mismas instalaciones	Mexico	Logística		x	Parque Ind. Pacifico (Atisa)	49,310 se redujo a 15,000	-34,310
Iwai Metal			x	La empresa sigue operando en la Ciudad, terminó su contrato de arrendamiento de edificio, el cual utilizaban de almacén.	Japón	Metalmecánica		x	Parque Industrial Pacifico	-16,663	-16,663
Hitachi			x	Desocupo	Japón	Electrónica		x	Bvd. Bellas Artes	-176,000	-176,000
Comair Rotron			x	Quebró la empresa	Estados Unidos	Electrónica		x	Cd. Industrial	-55,596	-55,596
Corrugados de BC			x	Desocupó	Estados Unidos	Empaques y Embalajes	x		Prologis Otay	-83,618	-83,618
Douglas Furniture			x	Quebró la empresa	Estados Unidos	Madera		x	Ciudad Industrial Otay	-50,000	-50,000
Industrias Greper			x		Mexico	Plásticos, Aceros y Metales	x		Parq. Ind. FIMHER	-13,788	-13,788

Mymland	x			La empresa cambio de Parque Ind., paso de Parq. Ind. La Campiña a Parq. Ind. Ferrocarril. Necesitaba una nave de mayor tamaño.	Mexico	Logística	x		Parq. Ind. La Campiña	22,136 paso a 28,053	5,917
Celulosa y Corrugados de Sonora		x			Mexico	Empaques y Embalajes	x		Parq. Ind. La Campiña	-18,374	-18,374
Celulosa y Corrugados de Sonora		x			Mexico	Empaques y Embalajes	x		Parq. Ind. La Campiña	-16,250	-16,250
Magness Fanufactory			x		Estados Unidos	Bastones de Golf	x		Parq. Ind. La Campiña	-23,471	-23,471
Tostiricas Nieto			x		Mexico	Alimentos	x		Parq. Ind. Girasoles	-2,906	-2,906
Sei Automation			x		Mexico	Ensamble de Maquinas	x		Parq. Ind. Girasoles	-2,906	-2,906
Cubic Technologies	x				Estados Unidos	Electrónica	x		Parq. Ind. Girasoles	2,906	2,906
Sony	x			Utiliza las naves para Almacenaje	Japón	Eléctrico	x		Parq. Ind. La Campiña	23,477	23,477
Sony	x			Utiliza las naves para Almacenaje	Japón	Eléctrico			Parq. Ind. La Campiña	23,471	23,471
Dreamlancer			x	Esta empresa estaba establecida en Parq. Ind. Girasoles, por reducción de costos rentaron una nave un poco mas pequeña y con renta mas barata, en Parq. Ind. Azteca.	Corea	Plástico y Cartón	x		Parq. Ind. Azteca.	15,680 se redujo a 15,172	-580

Nombre de la Empresa	Tipo de Proyecto			Observaciones	Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Parque	Superficie (F2)	Absorción Neta
	Nuevo	Ampliación	Cierre				Dentro de Parq. Ind.	Fuera de Parq. Ind.			
Meiki			x	La empresa sigue operando.	Japón	Moldeo de Plástico por Inyección	x		Parq. Ind. Azteca	-21,076	-21,076
Timbre de Baja			x	Cerro operaciones en la Ciudad	Estados Unidos	Mantenimiento			Industrial Internacional FINSA Tijuana	-26,909	-26,909
Sony			x	Utilizaba como almacén al nave	Japón	Eléctrico	x		Parq. Ind. Girasoles	-61,768	-61,768
S.Y.W de Mexico	x				Mexico	Logística	x		Parq. Ind. Girasoles	6,991	6,991
Pec de Mexico	x				Japón	Logística	x		Parq. Ind. Girasoles	7,641	7,641
Phillips lighting electronics	x				Holanda	Logística	x		Parq. Ind. Girasoles	6,991	6,991
Berthamex			x		Estados Unidos	Servicios		x	Cd. Industrial	-20,000	-20,000
Comair Rotron			x	Quebró la empresa	Estados Unidos	Electrónica		x	Cd. Industrial	-72,000	-72,000
International Bags	x			La empresa compro terreno y construyo su propia nave.	Estados Unidos	Recicladora		x	Otay Chilpancingo	60,000	60,000

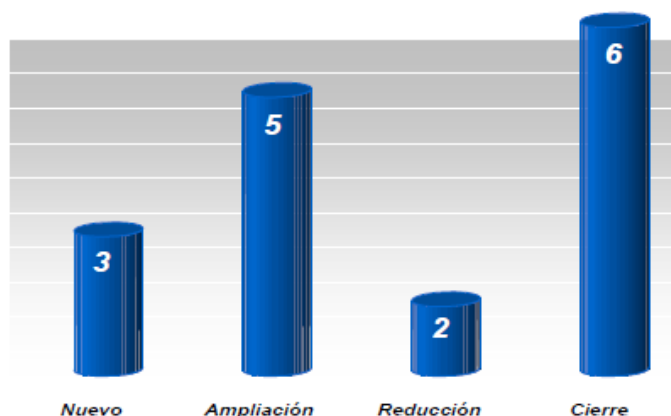
Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía de DEITAC

Cifras al 1er Trimestre de 2009.

Balance General de Crecimiento Industrial (1er Trimestre 2009).

Durante el 1er trimestre del 2009 el Balance General de Crecimiento Industrial, nos muestra los siguientes resultados: iniciaron operaciones tres (3) nuevas empresas; cinco (5) empresas realizaron ampliaciones; dos (2) empresas redujeron su espacio industrial y seis (6) empresas dejaron de operar. En el grafico 1, podemos apreciar la relación de proyectos del balance general.

Grafico 1: Relación de Proyectos Ene - Mar 2009



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

Tabla 1. Para obtener un Balance de Crecimiento Industrial, se realizará una suma de los movimientos industriales durante el trimestre. El comportamiento de movimientos industriales ha tenido el siguiente saldo neto: resultado menos tres (-3); debido al establecimiento de tres nuevas empresas (3) y el cierre de seis empresas (-6). Por el contrario, en ampliaciones y reducciones se obtuvo un saldo positivo de mas tres (+3) generado por las cinco (5) empresas que ampliaron sus operaciones en Tijuana y reduciendo espacio industrial dos (-2) empresas.

Tabla 1. Balance de Crecimiento Industrial

Nuevas	3	
Ampliaciones		5
Cierres	- 6	
Reducciones		- 2
Resultados	- 3	+ 3

Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

Cuadro 4. Muestra y describe cada uno de los proyectos realizados durante el 1er trimestre del 2009.

Nombre de la Empresa	Tipo de Proyecto			Observaciones	Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Superficie (Ft2)	Superficie Total (Ft2)	
	Nuevo	Ampliación	Reducción				Cierre	Dentro de Parq. Ind.			Fuera de Parq. Ind.
Binational Logistics de Mexico	x			Almacenaran materia prima	Mexico	Logística	x		Parq. Ind. FIMHER	11,734	11,734
IUSA	x				Estados Unidos	Electrónica	x		Parq. Ind. Girasoles	19,127	19,127
Napcomex	x			Esta en proceso de instalación. Rento por dos años	Mexico	Recicladora	x		Parq. Ind. Campiña	16,250	16,250
Chiyoda Integre de BC		x		La empresa se expandió dejando una nave de 25,000 pies cuadrados en Otay.	Japón	Electrónica	x		Parq. Ind. FINSA TIIP	25,000 paso a 56,066	31,066
Filtec de Mexico		x			Estados Unidos	Varios	x		Parq. Ind. FINSA TIIP	55,000 paso a 81,900	26,900
Oxxo		x		Almacenamiento	Mexico	Varios	x		Parq. Ind. Campiña	18,492	18,492
Tortillas Misión		x		Almacenamiento	Mexico	Alimentos	x		Parq. Ind. FIMHER	13,399	13,399
Prodan		x		Nave recién comprada por FIMHER. La empresa Prodan se la esta rentando.	Mexico	Artículos navideños	x		Parq. Ind. FIMHER	45,893	45,893
Casa Ayala			x	Almacén y Venta de Abarrotes.	Mexico	Varios		x	Grupo MUSA	24,000 se redujo a 12,000	-12,000
Munekata			x		Japón	Moldeo de Plástico	x		Parq. Ind. Morelos (Atisa)	104,751 paso a 55,400	-49,351
Contraventanas			x	Nave utilizada para almacén	Mexico	Logística	x		Parq. Ind. FIMHER	38,359	-38,359
Border Assembly			x	Siguen operando en la ciudad.	Estados Unidos	Varios	x		Parq. Ind. Girasoles	14,601	-14,601
OPA Mexicana			x		Corea	Acero y Metales	x		Parq. Ind. Campiña	46,942	-46,942
Coppel			x	Cerro nave que utilizaba como Almacén	Mexico	Varios		x	Bld. Insurgentes. Grupo MUSA	43,055	-43,055
Sony			x	Sigue operando en la ciudad	Japón	Electrónica	x		Parq. Ind. Campiña	46,942	-46,942
Elektra			x		Mexico	Logística	x		Parq. Ind. Pacifico (Prologis)	57,714	-57,714

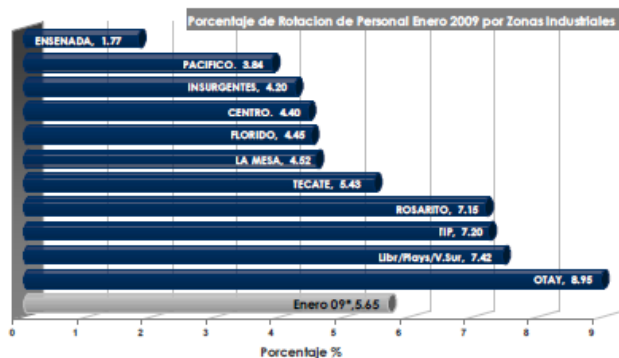
Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía de DEITAC
Nuevas – Ampliaciones – Reducciones - Cierres

Información Sobre Otras Fuentes

A continuación se muestra encuesta realizada por parte de la Asociación de Recursos Humanos de la Industria en Tijuana, A.C. (ARHITAC), referente a la rotación de personal en diferentes zonas industriales.

El grafico 7 nos muestra la rotación de personal para el mes de enero 2009, en cuanto el grafico 8, muestra un comparativo anual de rotación de personal mensual del periodo 2006 a enero 2009.

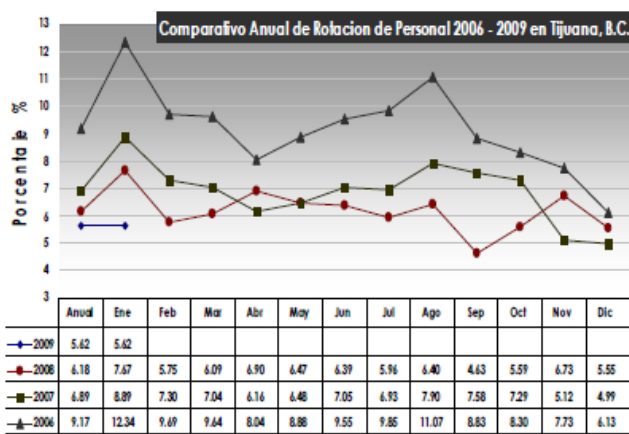
Grafico 7.



Nota: se incluye las ciudades de Ensenada y Tecate en el promedio del mes de enero 2009.

Fuente: ARHITAC.

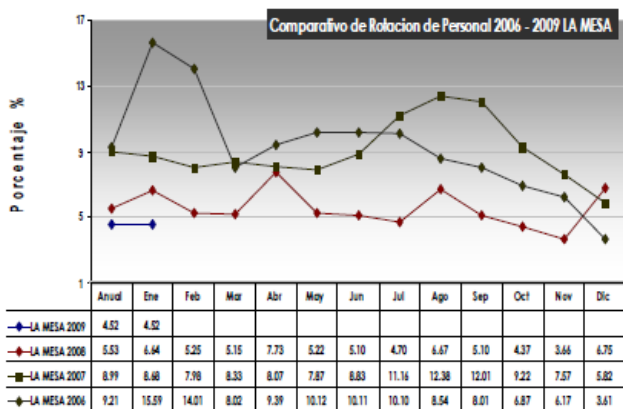
Grafico 8.



Fuente: ARHITAC

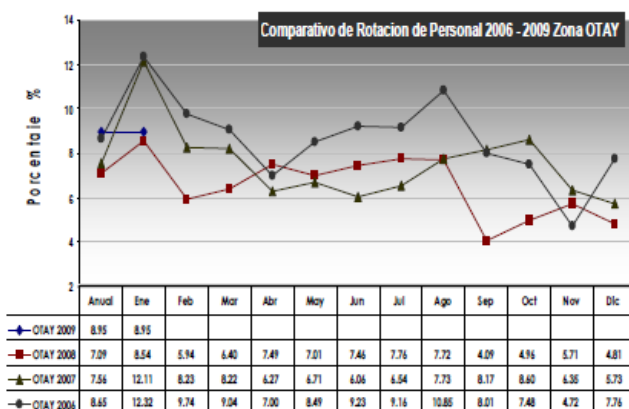
En los siguientes gráficos se muestra a detalle la rotación de personal por zonas, en la ciudad de Tijuana en el periodo 2006 a Enero 2009.

Grafico 9.



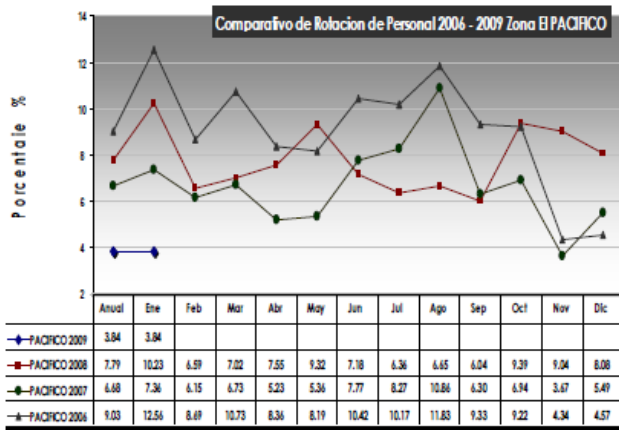
Fuente: ARHITAC

Grafico 10.



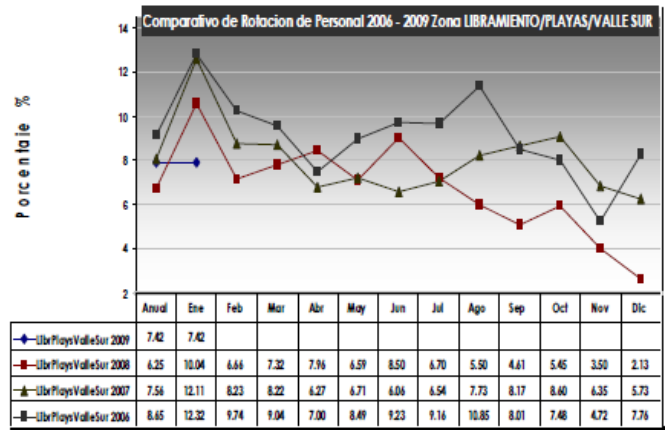
Fuente: ARHITAC

Grafico 11.



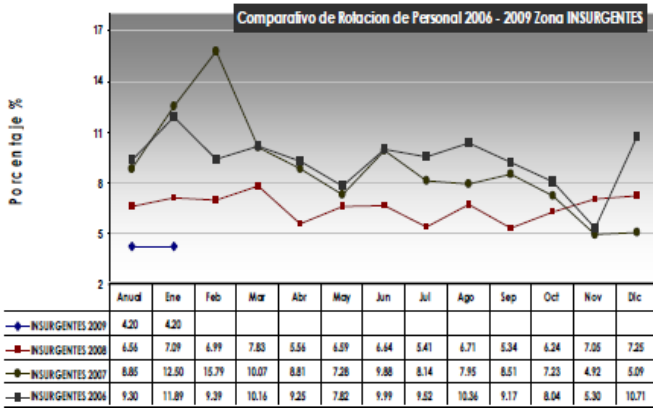
Fuente: ARHITAC

Grafico 12.



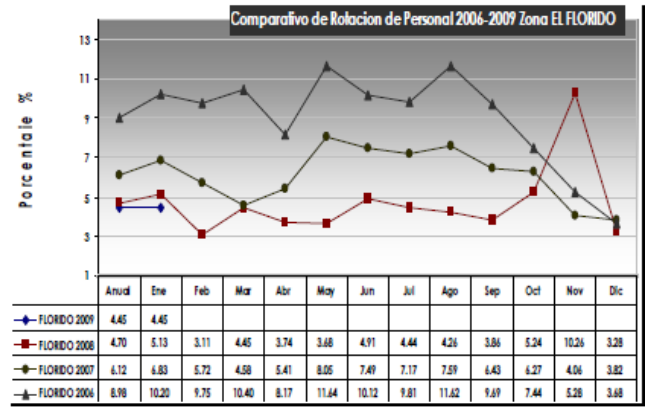
Fuente: ARHITAC

Grafico 13.



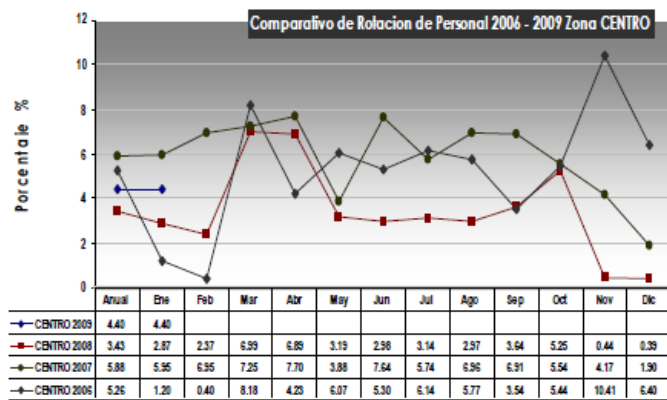
Fuente: ARHITAC

Grafico 14.



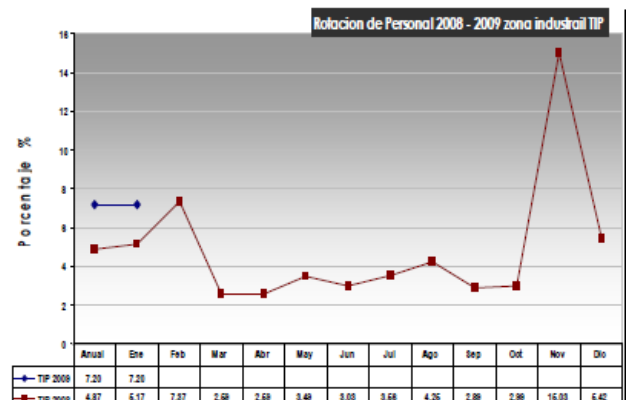
Fuente: ARHITAC

Grafico 15.



Fuente: ARHITAC

Grafico 16.

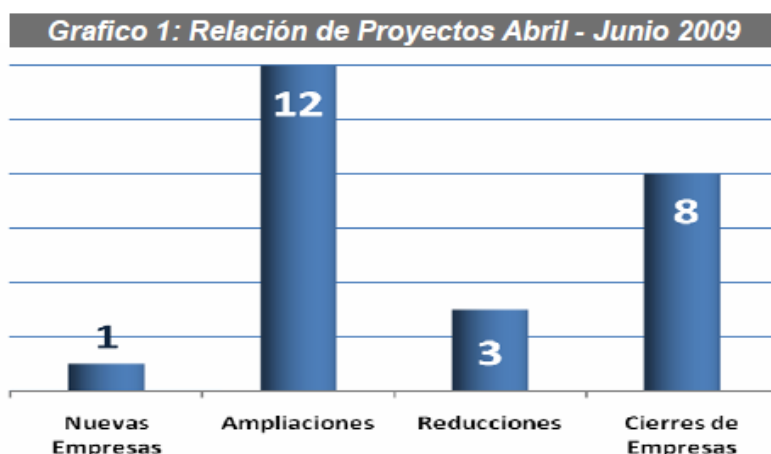


Fuente: ARHITAC

Cifras al 2do Trimestre de 2009.

Balance General de Crecimiento Industrial (2do Trimestre 2009).

Durante el segundo (2do) trimestre del 2009 el Balance General de Crecimiento Industrial, nos muestra los siguientes resultados: inicio operaciones una nueva empresa; diez empresas realizaron ampliaciones; tres empresas redujeron su espacio industrial y ocho empresas dejaron de operar. En el grafico 1, podemos apreciar la relación de proyectos del balance general.



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

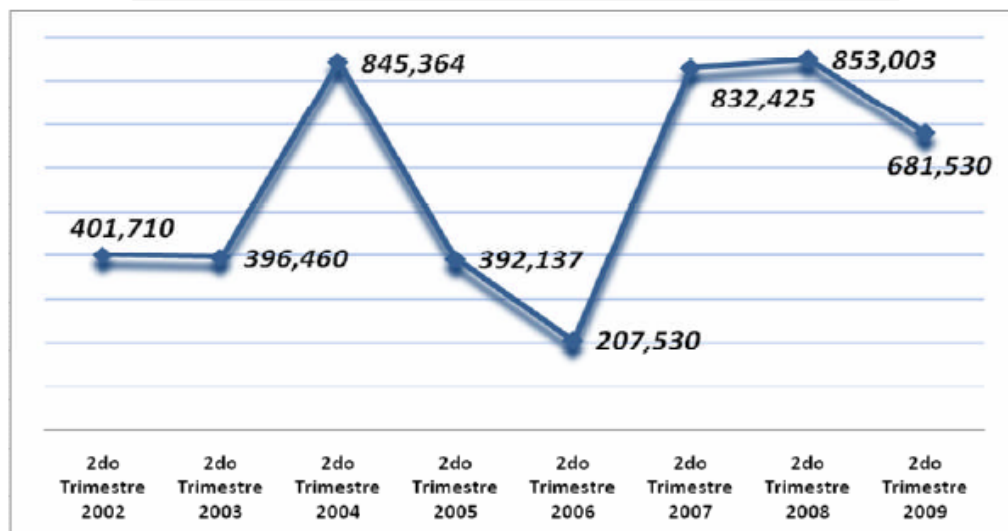
Tabla 1. Para obtener un Balance de Crecimiento Industrial, se realizará una suma de los movimientos industriales durante el trimestre. El comportamiento de movimientos industriales ha tenido el siguiente saldo neto: resultado menos siete (-7); debido al establecimiento de una nueva empresa (1) y el cierre de ocho empresas (-8). Por el contrario, en ampliaciones y reducciones se obtuvo un saldo positivo de mas nueve (+9) generado por las doce (12) empresas que ampliaron sus operaciones y redujeron espacio industrial tres (-3) empresas.

Nuevas	1	
Ampliaciones		12
Cierres	- 8	
Reducciones		- 3
Resultados	- 7	+ 9

Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

El mercado industria en Tijuana, durante el segundo trimestre tuvo un crecimiento bruto de **681,530** pies cuadrados. En el grafico 2, podemos apreciar el comportamiento de crecimiento industrial bruto de 2002 - 2009.

Grafico 2. Crecimiento Industrial bruto por trimestre 2002 - 2009



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

El Balance **Neto** en Espacio Industrial obtenido durante el segundo trimestre del 2009, se obtiene mediante la suma del espacio total generado por las nuevas empresas y ampliaciones, menos la suma total de cierres y reducciones de empresas. En tabla 2, se puede apreciar el resultado.

Cuadro 4. Muestra y describe cada uno de los proyectos realizados durante el 2do trimestre del 2009.

Nombre de la Empresa	Tipo de Proyecto	Observaciones	Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Nombre del Parque Industrial ó Dirección donde se instaló la empresa	Superficie (F2)	Superficie TOTAL (F2)
	Nuevo Ampliación Reducción Cierre				Dentro de Parq. Ind. Fuera de Parq. Ind.				

Muramoto	x		Muramoto dejó el espacio que rentaba en Centro Industrial Bellas Artes (aprox. 35,000 ft ²) y rentaron el edificio Omega I (48,949 ft ²) a un lado de sus otros dos edificios en la Calle 3 Sur. Su ampliación fue de solo 13,949 ft ² aprox.	Japón	Metalmecánica	x	Ciudad Industrial Otay (ATISA)	35,000 paso a 48,949	13,949
Global Trade Logistics	x		Empresa de logística clientes industria medica	Estados Unidos	Logística	x	Complejo Industrial El Florido (LA MESA)	40,000	40,000
Sinil Industry	x		Nueva en el parque, ya estaban en T.J.	corea	Empaque	x	Valle Bonito	23,250	23,250
Sony		x	Sigue rentando con el desarrollador FIMHER, una nave de 6,133 pies cuadrados en Parq. Ind. Girasoles.	Japón	Eléctrico	x	Parq. Ind. Campiña (FIMHER)	29,604 disminuyo a 23,471	-6,133
OPA		x	Cerró nave en Parq. Ind. La Campiña pero sigue operando en la Ciudad la empresa.	Corea	Metalmecánica	x	Parq. Ind. Campiña (FIMHER)	46,942	-46,942
Novela Plastic		x		Corea	Plástico	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	2,906	-2,906
Oxxo	x		Realizo una expansión con contrato a corto plazo.	Mexico	Almacén	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	2,906 paso a 18,485.68	15,580
Del Mar Enter Price		x	Desacuerdos en la empresa, ocasionaron el cierre.	Mexico	Alimentos	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	7,932	-7,932
Border Asembly		x	Rentaban la nave para almacenamiento	Estados Unidos	Shelter	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	14,601	-14,601
Cobuy de Mexico		x		Corea	Eléctrico	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	15,140	-15,140
Grupo Porteo	x		Tubieron un crecimiento del mas del 50%	Mexico	Logística	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	28,675 paso a 61,768	33,093
Philips	x			Holanda	Electrónica	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	6,983	6,983
IUSA	x			Estados Unidos	Logística	x	Parq. Ind. Girasol (FIMHER)	19,127 paso a 30,254	11,127
Industrias Noro	x		Realizo un contrato a corto plazo.	Mexico	Artículos Navideños	x	Parq. Ind. FIMHER (FIMHER)	37,000 paso a 50,788	13,788
Contra Ventanas		x	Cerró operaciones, tenia 23 años en la Ciudad.	USA	Muebles	x	Parq. Ind. FIMHER (FIMHER)	-38,354	-38,354
Binational Logistic	x			USA	Logística	x	Parq. Ind. FIMHER (FIMHER)	10,140 paso a 11,734	1,594
Herdez				Mexico	Alimentos		Cd. Industrial Dorada (Prologis)	50,000	50,000
Soriana		x	Desocupo nave que utilizaba para almacenaje.	Mexico	Comercio		Parq. Ind. Pacifico (Prologis)	-68,900	-68,900
Panasonic			Empresa promovida por CB Rihard Ellis	Japón	Electrónico		Sares Regis Group	230,166	230,166
Bendson (Shelter Border Asembly)		x		Estados Unidos	Ventanas	x	Parq. Ind. Verde Alamar (Verde Realty)	228,668 se redujo a 198,668	-30,000
Sony	x		Sony realizo una expansión en la Ciudad arrendando dos edificios de 197,000 pies cuadrados en Prologis Alamar.	Japón	Electrónico	x	Parq. Ind. Prologis Alamar (Prologis)	319,200 paso a 516,200	197,000
Potrans de Mexico		x	Dejo de operar la empresa.	Estados Unidos	Metalmecánica	x	Parq. Ind. Nordika (La Mesa)	-40,757	-40,757
Easton	x		Realizo expansión en Parque Ind. El Águila.	Estados Unidos	Artículos Deportivos	x	Parq. Ind. El Águila (FRISA)	45,000	45,000
Samsung		x	Dejo espacio en EL Realito, mas sigue operando en la Ciudad.	Corea	Electrónica	x	Parq. Ind. El Realito (Grupo T&G)	-38,621	-38,621

Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía de DEITAC

Nuevas – Ampliaciones – Reducciones - Cierres

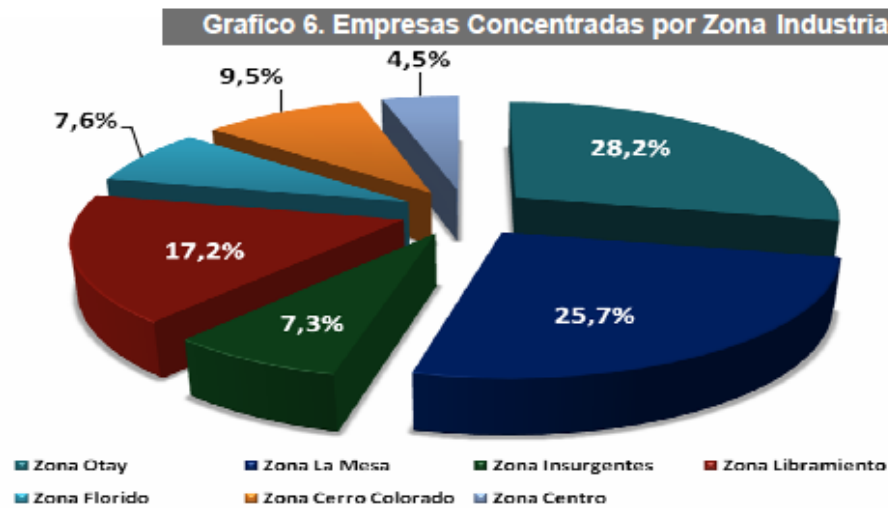
Sector Industrial en Tijuana, Baja California.

Cuadro 5. Tijuana cuenta con 645 empresas establecidas, el 47% de las empresas son de origen Estadounidense, seguido por empresas Mexicanas con 33%, cabe mencionar la participación de origen Asiático; Japón 8.5% y Corea 6.5%.

Cuadro 5. Empresas Establecidas por País de Origen		
País	Numero	%
ESTADOS UNIDOS	306	47,4%
MEXICO	213	33,0%
JAPON	55	8,5%
COREA	42	6,5%
ESPAÑA	4	0,6%
FRANCIA	4	0,6%
INGLATERRA	4	0,6%
TAIWAN	4	0,6%
CHINA	3	0,5%
ALEMANIA	2	0,3%
ALEMANIA/ESTADOS UNIDOS	1	0,2%
BELGICA	1	0,2%
CANADA	1	0,2%
HOLANDA	1	0,2%
IRLANDA	1	0,2%
ITALIA	1	0,2%
MALASIA	1	0,2%
SUECIA	1	0,2%
TOTAL	645	100%

Fuente: Cendii Elaboración propia, con encuesta aplicada al sector industrial.

En el siguiente grafico 6., podemos observar el porcentaje de empresas establecidas por zona* en Tijuana:



Fuente: Cendii Elaboración propia, con encuesta aplicada al sector industrial.

*Zona: Descripción de las zonas industriales.

- Otay: Cd. Industrial, Nueva Tijuana Sección Dorada, TIP, Alamar, Chilpancingo, Misiones.
- La Mesa: Blvd. Diaz Ordaz, Reforma, FIHMER, Los Pinos, Arboledas, Blvd. Benítez, Barranquitas.
- Insurgentes: Blvd. Insurgentes, Mezeta del Chema
- Libramiento: Pacifico, Nordika, Morelos, Santa Fe, Valle Sur I Y II, La Joya, Agua Azul, La Gloria.
- Florido: Valle Bonito, El Realito, El Florido, Vesta, Blvd. 2000, Carretera Tijuana - Tecate.
- Cerro Colorado: Águila, Lago, Los Potros, Girasol, Presidentes, Azteca.
- Centro: Ubica varias empresas establecidas en diversos puntos de Zona Centro.

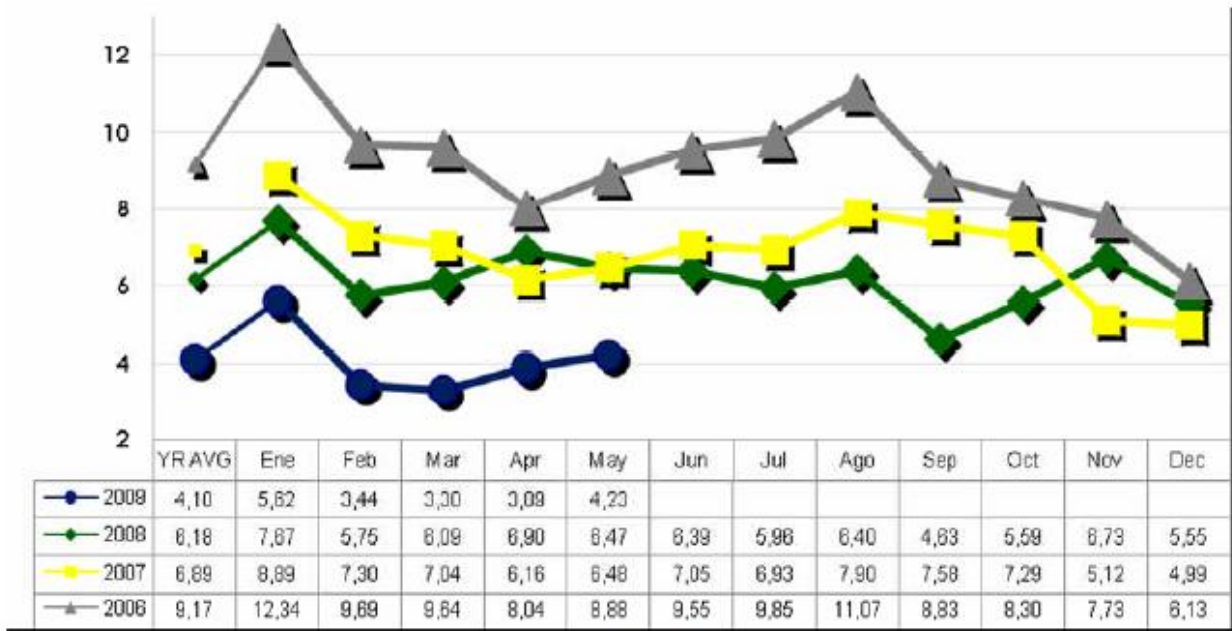
Cuadro 6. La actividad de giros productivos en el sector maquilador es muy diverso, en el cuadro de abajo se muestra la participación de ellos, en total son 672 giros productivos los cuales están distribuidos en las 645 empresas que operan en la Ciudad. Los sectores con mayor actividad en la industria son del sector Plástico y Electrónica.

Cuadro 6. Empresas Agrupadas por Giro Industrial		
Giro Industrial	Numero	%
PLASTICO	94	13,99%
ELECTRONICA	91	13,54%
ACERO Y METALES	52	7,74%
MUEBLES (madera y metal)	48	7,14%
EMPAQUES Y EMBALAJES	44	6,55%
METALMECANICA	41	6,10%
AUTOMOTRIZ	35	5,21%
MEDICO	34	5,06%
TEXTIL	34	5,06%
ELECTRONICO	23	3,42%
AEROESPACIAL	22	3,27%
CABLES Y ARNESES	12	1,79%
RECICLADORA	11	1,64%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	11	1,64%
ARTICULOS DEPORTIVOS	10	1,49%
SERVICIOS	8	1,19%
PRODUCTOS QUIMICOS	4	0,60%
VARIOS*	98	14,59%
TOTAL	672	100%

Fuente: Cendii Elaboración propia, con encuesta aplicada al sector industrial.
 * Incluye diversos giros productivos por ejemplo: lámparas, artículos navideños, herramientas, etc.

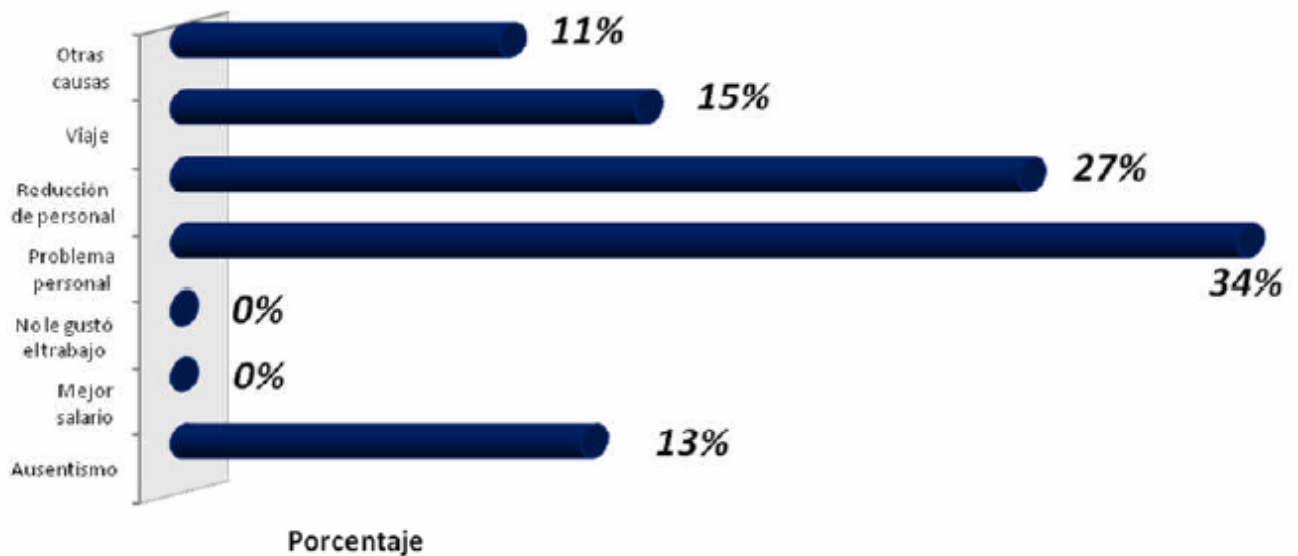
Los Grafico 7 y 8, presentan información relacionada a la rotación de personal en el sector industrial.

Grafico 7. Historial de Rotación en Tijuana 2006 a Mayo 2009.



Fuente: ARHITAC

Grafico 8. Causas de Rotación Febrero a Mayo 2009.



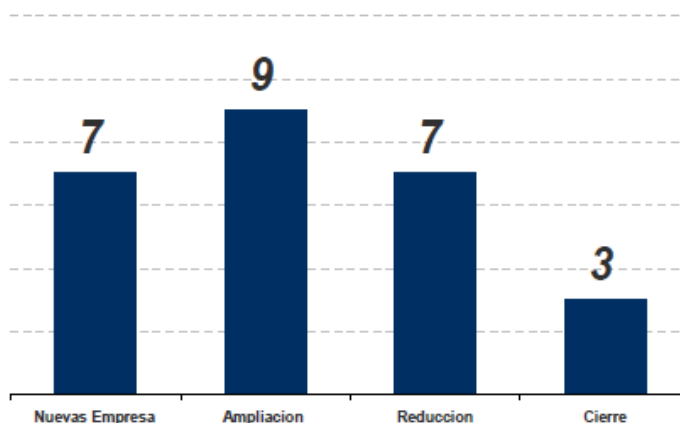
Fuente: ARHITAC

Cifras al 3er Trimestre de 2009.

Balance General de Crecimiento Industrial (3er Trimestre 2009).

Durante el tercer (3er) trimestre del 2009 el Balance General de Crecimiento Industrial, nos muestra los siguientes resultados: iniciaron operaciones siete nuevas empresas; nueve empresas realizaron ampliaciones; siete empresas redujeron su espacio industrial y tres empresas dejaron de operar en la Ciudad. En el grafico 1, podemos apreciar la relación de proyectos del balance general.

Grafico 1: Relación de Proyectos Julio - Septiembre 2009



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

Tabla 1. Para obtener un Balance de Crecimiento Industrial, se realizará una suma de los movimientos industriales durante el trimestre. El comportamiento de movimientos industriales ha tenido el siguiente saldo neto: mas cuatro (+4); debido al establecimiento de siete nuevas empresas (+7) y el cierre de tres empresas (-3). En cuanto ampliaciones y reducciones se obtuvo un saldo neto de mas dos (+2) generado por las nueve (+9) empresas que ampliaron sus operaciones y redujeron espacio industrial siete (-7) empresas.

Tabla 1. Balance de Crecimiento Industrial		
Nuevas	7	
Ampliaciones		9
Cierres	-3	
Reducciones		-7
Resultados	+ 4	+ 2

Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (Desarrolladores Industriales) de DEITAC.

Cuadro 4. Muestra y describe cada uno de los proyectos realizados durante el 3er trimestre del 2009.

Nombre de la Empresa	Tipo de Proyecto		Observaciones	Origen del Capital	Sector Industrial	Ubicación		Nombre del Parque Industrial ó Dirección donde se instaló la empresa	Superficie (F2)	Superficie Neta (F2)
	Nuevas Ampliación Reducción Cierre					Dentro de Parq. Ind.	Fuera de Parq. Ind.			

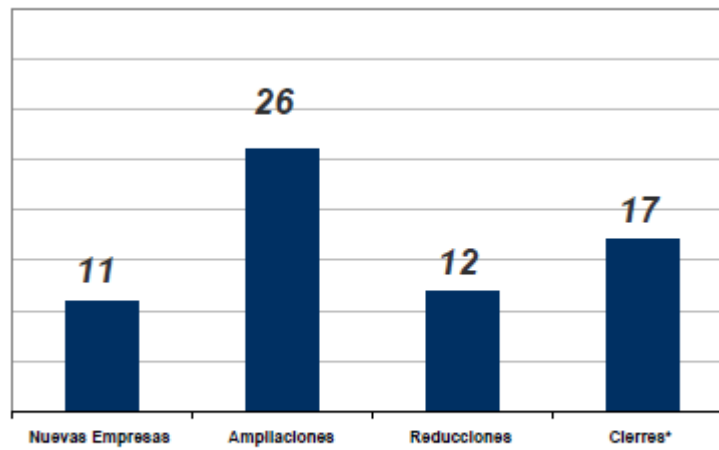
Fisher and Paykel	x		Prologis Pacifico Industrial park #13. Ex edificio de Sony.	Nueva Zelanda	Medico	x		Parq. Ind. Pacifico (Prologis)	200,813	200.813
Hithermex	x		Empresa recién establecida, produce espuma aislante.	Estados Unidos	Químicos	x		Valle del sur NO. 8471, Valle del sur, C.P. 22637, Tijuana	24,000	24,000
WOODS AND IRON	x			Mexico	Madera		x	Blvd. Insurgentes (MUSA)	40,560	40,560
CASA CHAPA	x		Se le construye nave en la 3ra etapa de la Zona Rio.	Mexico	Centro de Distribución		x	3a. ETAPA DEL RIO (MUSA)	131,820	131.820
Baja Screen Printing	x		Reubicación de un proyecto ya instalado en Tecate al P.I. El Bajío, se encuentra haciendo	Estados Unidos	Textil	x		Parque Industrial El Bajío	51,600	51,600
Tiger Sample México, S.A. de C.V.	x		Empresa de NY dedicada a la elaboración de libros de muestrario.	Estados Unidos	Imprenta	x		Parque Industrial Verde Alamar (Verde Realty)	46,917	46,917
Empaques "R" S. de R.L. de C.V.	x		ex edificio Sparklets en la Sección Dorada	Mexico	Empaques y Embalajes		x	Ciudad Industrial	24,843	24,843
SSD Plásticos	x		Lo utilizaran como almacén	Corea	Electrónica	x		El Realito (T&G)	16,000	16,000
C&J Tech de Mexico	x		La empresa esta ubicada en Parq. Ind. El Aguila mas realizo una expansión arrendando una nave en Par. Ind. Girasoles	Mexico	Plástico	x		Par. Ind. Girasoles (FIMHER)	14,601	14,601
Global Logistico/Binational Logistics	x			Mexico	Logístico	x		Par. Ind. FIMHER (FIMHER)	11,734	11,734
Cablemas	x		Nave Guerrero Amarillo en la Ciudad Industrial	Mexico	Telecomunicaciones		x	Ciudad Industrial	46,053	46,053
Hi-tech	x		----	Estados Unidos	Varios	x		Centro Ind. Los Pinos (Los Pinos)	28,000	28,000
Sony	x		Prologis Park Alamar #3	Japón	Electrónico	x		Parq. Ind. Prologis Alamar (Prologis)	195,000	195,000
GNP	x		----	Estados Unidos	Muebles		x	Colonia Españoles	20,000	20,000
Dish Network	x		Edificio Gemelo 2 sobre el Blvd. Insurgentes	Estados Unidos	Telecomunicaciones		x	Zona Insurgentes	34,728	34,728
Danaher motion	x		Los Pinos	Estados Unidos	Electrónica	x		Centro Ind. Los Pinos (Los Pinos)	30,000	30,000

KB Foam		x	AMB Frontera	Japon	Plastico	x		Parque Industrial Frontera (AMB)	50,000 se redujo a 42,890	-7,310
PgFilms		x	Realizo una reducción	Mexico	Rollos Fotográficos	x		Par. Ind. Girasoles (FIMHER)	6,135 se redujo a	-3,229
Quality Cabinets de Mexico		x	La empresa solo utilizaba la nave como bodega, sigue operando en la Ciudad.	Estados Unidos	Muebles	x		Parq. Ind. Pacifico (Prologis)	-21,571	-21,571
Vigobyte		x	Dejo Edificio de CPA en El Lago, sigue operando la empresa en Parq. Ind. TIP	Taiwan	Electronica	x		Parq. Ind. El Lago (CPA)	-75,000	-75,000
JJR S.A. DE C.V.		x	Inicialmente arrendaban 65,650 sq.ft., renovaron y tuvieron una reducción de espacio	Mexico	Logística		x	Ciudad Industrial (ATISA)	65,650 se redujo a 33,732	-31,918
Eletec		x	Realizo una reducción	Mexico	Comercializadora de equipo para uso Industrial	x		Par. Ind. Campiña (FIMHER)	23,471 se redujo a 6,250	-17,221
Sony		x	edificio de Frisa en El Aguila	Japon	Electronica	x		Parque Industrial EL Aguila	-155,323	-155,323
Summit de Baja California, SA de CV		x	Trasladaron operaciones a China	Estados Unidos	Maquila - Textil	x		Centro Ind. Arboledas (AFAL)	21,494	-21,494
Fluid Master		x	Dejo de operar en la Ciudad.	Estados Unidos	Varios	x		Parq. Ind. La Jolla (FINSA)	-70,000	-70,000
Hitachi Transport		x	Grupo Acción Ciudad Industrial-AMB Frontera	Japon	Servicios	x		Parque Industrial Frontera	-254,591	-254,591

Nuevas - Ampliaciones - Reducciones - Cierres

Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía de DEITAC

Grafico 7: Relación de Proyectos Ene-Oct 2009



Fuente: Elaboración propia, con información de encuestas aplicadas a la membresía (desarrolladores Industriales) de DEITAC.

GLOSARIO

Aciago: Nefasto, adverso.

Aducir: Presentar o alegar pruebas, razones, etc.,

AICPA: Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

Auscultar: explorar, observar, reconocer, examinar.

BADC: Business Accounting Deliberating Council.

BMV: Bolsa Mexicana de Valores

Bursátil: Relativo a la bolsa, y a sus operaciones y valores.

CENDII: Centro de Información Industrial.

CICA: Canadian Institute of Chartered Accountants

CINIF: Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de Normas de Información Financiera.

Commodities: Productos de materia prima que se venden a granel, tales como metales, petróleo y granos que son negociados en los mercados financieros internacionales como activo subyacente bajo la figura de contratos a futuro.

CPC: Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Craso: error o equivocación que es grande y no tiene disculpa.

Crisis: Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes. Escasez, carestía.

Design center: Centro de diseño.

DJI: (Dow Jones Industrial Average) Es un promedio ponderado de precios de 30 acciones de compañías identificadas como "blue chip" (reconocidas por la calidad de sus productos y servicios, su confiabilidad y su habilidad para operar eficientemente) que cotizan en el New York Stock Exchange (NYSE). Este índice fue creado en 1896 por Charles H. Dow, siendo el indicador accionario más antiguo que aún se encuentra en uso.

Escrutinio: Examen o análisis exacto y minucioso que se hace de algo.

EZLN: Ejercito zapatista de liberación nacional.

FED: Fondo Europeo para el Desarrollo.

Inflación: Elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.

Infrautilización: Uso de algo por debajo de sus capacidades o de su potencia

IMCP: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

IPC: Índice de precios y cotizaciones es el indicador del desarrollo del mercado accionario de México, en función de las variaciones de precios de una selección de acciones balanceada, ponderada y representativa del conjunto de acciones cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

Joint venture: Agrupación temporal de empresas que se juntan para desarrollar un proyecto o una nueva compañía y donde se comparten las inversiones y las utilidades.

Laxa: Se dice de la moral relajada o de la persona de conducta poco estricta

MBS: Mortgage Backed Securities,

Mercado del Contract: Es un mercado exigente que contempla factores como la calidad, el diseño y el servicio.

Método de indización: Basado en un índice de precios para los activos y pasivos financieros. Al tipo de cambio de la moneda nacional respecto al dólar norteamericano.

Midwest: Medio oeste de EE.UU.

NAFTA North American Free Trade Agreement: Tratado Celebrado entre México, Estados unidos de Norteamérica y Canadá para el libre comercio entre los tres países.

NIF: Normas de Información financiera.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OMC: Organización mundial del comercio

Paroxismo: Exaltación extrema de los sentimientos.

Permeable: Que se deja influir demasiado por las acciones u opiniones de los demás

Postrimería: Periodo último de la duración de algo.

Retail: Minorista.

RSA: Rendimiento sobre el activo.

RSC: Rendimiento sobre el capital.

SEC: Securities and Exchange Commission.

Sesgo: curso o rumbo que toma un asunto, negocio, etc

Subprime: Las crisis de las hipotecas subprime, es una crisis financiera que se extiende por los mercados financieros.