



UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLAS HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

**ESTUDIOS BASICOS DE UN DIAGNOSTICO EMPRESARIAL,
CASO: DESARROLLADORA DE ÉXITO S.A. DE C.V.**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ANDRÉS EDUARDO LÓPEZ GONZÁLEZ

ASESOR:

M.A. HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT

MORELIA MICHUACAN. ENERO 2011



INDICE

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	HIPOTESIS.....	2
III.	OBJETIVO.....	3
IV.	JUSTIFICACION.....	4
V.	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION DE VIVIENDA.....	5
	a. Situación inmobiliaria en México.	
	b. Diferencias estructurales entre el sector inmobiliario en México y EEUU.	
	c. El futuro de la vivienda en México.	
VI.	METODOLOGIA USADA PARA EL ANALISIS DEL CASO PRÁCTICO.....	8
VII.	DESCRIPCION Y NATURALEZA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU PRODUCTO.....	9
	a. Descripción general de la empresa.	
	b. Naturaleza de la empresa.	
	c. Organización de la empresa.	
	i. Diagnostico de la organización.	
	ii. Diagnostico integral de la administración.	
	iii. Misión.	
	iv. Visión.	
	v. Objetivos.	
	vi. Análisis FODA.	
	vii. Estructura organizacional.	

d. Descripción del producto.

VIII.	ANALISIS DE MERCADO SECTOR INMOBILIARIO EN MORELIA.....	16
IX.	ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA DE ESTUDIO.....	23
	a. Premisas generales.	
	b. Estado de resultados	
	c. Estado de Situación Financiera de la empresa Desarrolladora de éxito S.A C.V	
	d. Razones financieras	
	e. Detalle e interpretación de razones financieras	
X.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
XI.	BIBLIOGRAFIA.....	31
	ANEXOS.....	32
	Anexo 1	
	Anexo 2	

I. INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción en México representa un amplio porcentaje del PIB, aparte de su elevada importancia es un indicador subyacente de la contracción o expansión que tenga la economía de un país en vías de desarrollo como el nuestro.

Dentro del sector de la construcción se desprende la construcción de vivienda como uno de los rubros de mayor importancia.

La crisis mundial o lo que se denominó recesión global provocó grandes fracturas en el sector de la construcción y el mercado inmobiliario se vio trastocado por los impactos negativos de la desaceleración económica.

EEUU fue el país que detonó dicha recesión, la primera señal de alarma para México, fue precisamente en el sector de la vivienda, la existencia de un mercado “sub prime” que se convirtió en una burbuja de precios por parte del sector hipotecario provocó un efecto dómينو que desplomó los mercados financieros de aquella nación.

México sin duda mantiene una relación comercial y económica altamente dependiente de la economía de los Estados Unidos, era un razonamiento lógico y obvio el declarar que el sector de la construcción y comercialización de vivienda en México presentaría una tendencia decreciente en cuanto a sus niveles de venta de vivienda.

2009 fue un año difícil para el sector de la vivienda, la crisis financiera la aversión al riesgo y la recesión económica se combinaron para generar un fuerte ajuste del mercado inmobiliario.

Sin embargo existen diferencias de tipo estructural entre el sector de la vivienda en México y la de EEUU esto provocó que los efectos de la crisis inmobiliaria fueran distintos.

Mientras que muchos de los desarrolladores de vivienda de los Estados Unidos retiraron por completo sus inversiones por los elevados riesgos, en México prevalecieron las empresas más importantes dedicadas a este sector, en los Estados Unidos los bancos tuvieron que ser rescatados por el estado otros quebraron, en nuestro país ningún banco presentó un riesgo que comprometiera al sistema financiero.

Es aquí donde se centra nuestro planteamiento, en el presente documento se analizará el caso de una empresa de capital nacional del sector inmobiliario que actualmente sigue operando, el objetivo que nos planteamos es mostrar cómo una planeación financiera adecuada puede reducir los niveles de incertidumbre y riesgo de los proyectos inmobiliarios incluso en una situación de crisis y ayudar al alcance de las metas establecidas en las premisas del proyecto, en los presupuestos y en los rendimientos esperados.

II. HIPOTESIS.

Un diagnostico acertado de los elementos que integran una empresa es la base para realizar una adecuada planeación.

El conocer el mercado y la competencia eleva las posibilidades de éxito de una empresa en cualquier actividad empresarial que se trate.

La Planeación financiera y el control financiero permanente en una empresa es un elemento que permite contrarrestar y corregir a tiempo las desviaciones ocasionadas por el mercado, los altibajos de la economía del sector, la férrea competencia y ayuda a generar confiabilidad de los accionistas así como la credibilidad de los consumidores y empleados.

Un adecuado análisis financiero durante el horizonte de un proyecto de una unidad de negocio reduce el riesgo y la incertidumbre de la inversión, lo que permite tramitar la actividad empresarial con un nivel de confianza elevado y una dispersión mínima sobre los rendimientos esperados del capital invertido.

III. OBJETIVO.

a. Objetivo general.

El objetivo central de esta tesina es el de realizar un trabajo practico y descriptivo en base a tres análisis básicos de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Morelia, los análisis son: Estudio de la organización de la empresa, estudio del mercado donde interactúa la entidad con la competencia y por ultimo un estudio financiero de la misma, lo anterior con el objeto de configurar una serie de conclusiones y recomendaciones hacia la empresa para su mejoramiento administrativo.

b. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnostico empresarial interno y externo de la empresa.
- Realizar un diagnostico de la estructura organizacional.
- Análisis el ámbito de la competencia del sector inmobiliario en la ciudad de Morelia.
- Calcular el rendimiento que ha obtenido la empresa con la puesta en marcha de un proyecto inmobiliario exitoso.
- Interpretar las razones financieras que resultan del análisis de los estados financieros de la empresa.

IV. JUSTIFICACION.

Los ciclos económicos, la volatilidad del sector de la construcción y las fuerzas de mercado inmobiliario son difíciles de predecir, los desarrolladores de vivienda experimentan cada día un mayor riesgo al invertir y las sociedades hipotecarias hacen más rígidos sus esquemas de financiamiento, lo anterior hace indispensable una serie de estudios y análisis que nos muestren claramente si la estructura de organización funciona, como es que me voy a enfrentar a un mercado tan competitivo y si en realidad cuento con los recursos financieros necesarios para solventar el proyecto deseado.

V. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION DE VIVIENDA.

a. Situación inmobiliaria en México.

La economía mexicana ha sufrido a lo largo del 2008 lo que se podría caracterizar como la recesión más profunda, desde los años 1930's solamente comparable con lo ocurrido en la crisis del peso de 1995. Sin embargo como una de las muchas diferencias con respecto a otras recesiones, la industria de la construcción se ha comportado de una manera mucho más favorable.

La generalización de la moderación del sector inmobiliario en México tomo algún tiempo en manifestarse y su impacto fue de menor intensidad. A diferencia de lo ocurrido en EE UU, en México tanto las condiciones estructurales como coyunturales son distintas y se encuentran en una mejor situación en lo general, la contracción en las ventas de vivienda en México aunque importante no fue homogénea, sino que tuvo diferencias entre regiones y segmentos.

La economía mexicana empieza a resentir de manera notoria la crisis global a partir del 3er trimestre del 2008, cuando se intensifica el choque financiero provocando una fuerte aversión al riesgo que encarece el flujo del financiamiento del exterior y que desploma el comercio mundial.

Si tomamos como referencia el mes de Septiembre de 2008 y lo comparamos con datos al mes de Junio de 2009, encontramos que en materia de empleo formal, mientras la totalidad de asegurados cotizando al IMSS ha descendido en un 5.5%, en el sector de la construcción la caída ha sido del 11.3%.

El Secretario de Hacienda el pasado mes de junio, externó que las estimaciones oficiales de crecimiento económico para el 2009, se ubicaban en menos 5.5% para la economía en su conjunto, y que dentro del sector de la construcción, proyectaban que la demanda de vivienda decrecería en un 7.1%, sin embargo es de esperar que la caída en la economía sea más aguda, quizá hasta del 10%.

El Gobierno Federal debe tomar conciencia de esta situación, y buscar instrumentar apoyos adicionales para el sector de la construcción en general para la edificación de vivienda, tanto por su elevado multiplicador en el gasto, como por su impacto en la generación de empleos.

El 76% de los trabajadores con actividad económica remunerada son asalariados, mientras que el 33% de los jefes de familia que cuentan con un trabajo, no disponen de seguridad social y no tienen acceso a alternativas suficientes de financiamiento para vivienda.

De acuerdo a las proyecciones realizadas para elaborar el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Vivienda de la presente administración, se estimó que en el horizonte 2007-2012, cerca de la mitad de las necesidades de vivienda provendrán de hogares con ingresos de hasta cuatro salarios mínimos.

b. Diferencias estructurales entre el sector inmobiliario en México y EEUU.

Por la estrecha relación del ciclo económico de EE UU con México podría pensarse que los efectos de la crisis inmobiliaria en este país tenderían a transmitirse de manera similar a la vivienda de México. Sin embargo, las siguientes son algunas características estructurales que explican que el impacto ha sido diferente:

- En México prácticamente no se puede hablar de la existencia de un mercado “subprime” que podría reunir las mismas características de lo observado en EEUU; como hipotecas concedidas a personas sin experiencia crediticia previa o con ingresos bajos y variables. En este sentido, México registra una baja penetración de crédito hipotecario en relación al tamaño de su economía.
- En México la relación de préstamo entre valor de la propiedad no excede el 100%, mientras que en EE UU puede alcanzar hasta el 125% particularmente a través de las hipotecas con una tasa de interés variable.
- Dado que existe una diferencia en las dinámicas poblacionales, en particular en la pirámide poblacional. El mercado hipotecario en México se especializa en ventas de viviendas nuevas, por la formación de hogares u la incipiente aparición de otros nichos de mercado. La tasa de crédito a la vivienda del PIB es solo del 14% mientras que en EE UU es más de 70%.
- En EE UU la bursatilización de hipotecas ha generado incentivos a colocar hipotecas arriesgadas y en ocasiones poco supervisadas y reguladas. En México por el contrario, las bursatilizaciones están provistas con un seguro de crédito o garantía financiera, por lo que Sociedad Hipotecaria Federal y/o una aseguradora ejercen mayor control de la calidad crediticia de la cartera bursatilizada.
- En México los precios de la vivienda se han mantenido estables en términos reales, no se puede hablar de una burbuja de precios esto en buena medida a la regulación de la cartera por parte del INFONAVIT que junto con SHF determinan las posibilidades del fondeo de largo plazo del sector sin comprometer la liquidez del sistema.
- En México existen organismos reguladores que constantemente monitorean y de ser necesario inyectan liquidez en las instituciones financieras para controlar los índices de morosidad del sector, ofreciendo garantía tanto a hipotecas como a los valores emitidos en los mercados de deuda.

- En EE UU existe un marco legal que ofrece mejores garantías a los derechos de propiedad inmobiliarios y mayor liquidez en el mercado a diferencia de México, que incurre en elevados costos de transacción por la heterogeneidad en el mercado de suelo. Sin embargo la regulación, supervisión y originación hipotecaria es mucho más estricta en México que lo que fue en EE UU.

En conjunto, estas características otorgan al mercado hipotecario mexicano una menor vulnerabilidad ante un escenario de restricción de liquidez o eventualmente de mayor preocupación y riesgo.

c. El futuro de la vivienda en México.

El mercado de la vivienda en México ha registrado un crecimiento acelerado a lo largo de la última década, y para garantizar que dicha expansión se mantenga en los próximos años aun en tiempos de crisis, será necesario contar con mecanismos de financiamiento suficientes para el sector.

La bursatilización de cartera ha contribuido a ampliar la disponibilidad de recursos, aunque este modelo ha comenzado a mostrar sus limitaciones. El súbito deterioro en la cartera bursatilizada, en especial de las instituciones financieras no bancarias durante la pasada crisis financiera y el ciclo recesivo de la economía, dejó en evidencia la necesidad de avanzar hacia modelos de emisión de cartera que obliguen a mayor transferencia en cuanto a la calidad de activos, así como mejorar los mecanismos de valuación. Aunque en la actualidad hay una tendencia a realizar una mayor selección de emisiones de deuda por parte de las sofoles.

El tema pendiente del sector hipotecario en México es el de garantizar fondos suficientes para financiar la necesidad de vivienda de las familias mexicanas ya que este es un mercado con una gran potencialidad de inversión y generación de bienestar social.

VI. METODOLOGIA USADA PARA ANALISIS DE CASO PRÁCTICO.

El siguiente trabajo adopta la estructura formal de un trabajo de tesina, es una investigación de campo y documental, utilizando herramientas técnicas y/o prácticas de análisis cuantitativo y cualitativo, basadas en la experiencia laboral que el sustentante ha adquirido en el ámbito laboral dentro del departamento de administración y finanzas de una empresa inmobiliaria.

La empresa que se analizara es una empresa mexicana situada en la ciudad de Morelia en el estado de Michoacán dedicada a la construcción, urbanización y comercialización de vivienda de segmento social-económico y segmento medio.

Primeramente se realizara una descripción de la empresa y el producto ofrecido, sus objetivos, su estructura organizacional, es decir los procesos administrativos que utiliza, esto con la finalidad de ubicar al lector en el contexto de análisis a realizar y hacer una descripción completa de los elementos administrativos que componen una empresa inmobiliaria.

Como segundo punto se presentara información relativa al mercado inmobiliario de la ciudad de Morelia, y por último se realizara un análisis financiero integral de la empresa objeto de estudio, en cada punto se incluirán de manera pertinente y en base a los resultados obtenidos elementos concluyentes y sugerencias.

Es importante resaltar que por motivos de secrecía y confidencialidad se identificara a la empresa a tratar como “DESARROLLADORA DE ÉXITO S.A. DE C.V.” la intención del estudio será únicamente para fines académicos.

VII. DESCRIPCION Y NATURALEZA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y SU PRODUCTO.

a. Descripción general de la empresa.

La empresa Desarrolladora de éxito S.A. de C.V. es una de las empresas más exitosas del corporativo que integra.

El corporativo inicio operaciones en el año 1972, integrando las áreas que intervienen en la promoción inmobiliaria, con el objeto de participar en el mercado de la construcción y venta especialmente de viviendas.

Este corporativo ha construido en total 35,000 viviendas desde su origen, ha tenido operaciones en 15 estados de la republica, actualmente se concentra en el estado de Michoacán y Guanajuato.

Para efectos de este estudio enfocaremos el análisis en una de las empresas de mayor éxito del corporativo, y señalaremos el porqué es considerada una empresa exitosa.

Desarrolladora de éxito es una entidad con personalidad jurídica, constituida como sociedad anónima de capital variable. Es una empresa de capital nacional, dedicada a la construcción de viviendas de segmento económico social y segmento medio.

Desarrolladora de éxito inicio operaciones en el año 2006, con un proyecto de 500 viviendas de segmento medio, el proyecto termino y el fraccionamiento "A" fue entregado al municipio en el año 2008. Actualmente trabaja en el fraccionamiento "B", este proyecto es de un carácter más ambicioso y está diseñado para construir 585 viviendas de segmento medio, se espera concluya a mediados del año 2011.

b. Naturaleza de la empresa

La empresa objeto de estudio es una empresa que se encuentra dentro la industria de la construcción de manera específica en la construcción y comercialización de viviendas de segmento medio. Es una empresa mediana que cuenta con alrededor de 150 empleados administrativos-técnicos y aproximadamente 500 empleados que participan directamente en la construcción como mano de obra.

c. Organización de la empresa

i. Diagnostico de la organización.

A fin de formular un diagnostico objetivo sobre el funcionamiento y operación de la estructura organizativa y sus distintos departamentos de la empresa Desarrolladora de éxito, se diseñó una serie de cuestionarios divididos en diferentes conceptos atendiendo a factores internos y externos.

Tabla No. 1

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Dirección y estructura organizacional	Variables e indicadores económicos
Personal	Variables e indicadores tecnológicos
Productividad y tecnología	Variables e indicadores socioculturales
Competitividad, investigación y desarrollo	Variables e indicadores políticos
Finanzas	Factores de éxito empresarial
Mercadotecnia	

A continuación se presenta los resultados de un diagnostico empresarial aplicado a esta organización con el objeto de determinar cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta.

Los resultados obtenidos se presentan como indicadores donde 1.00 es la máxima calificación posible.

Tabla No. 2

FACTORES INTERNOS	
Dirección y estructura organizacional	.73
Personal	.52
Productividad y tecnología	.81
Competitividad, Investigación y desarrollo	.78
Finanzas	.87
Mercadotecnia	.65

Elaboración propia Ver Anexo 1

Tabla No. 3

FACTORES EXTERNOS	
Variables e indicadores económicos	.62
Variables e indicadores tecnológicos	.60
Variables e indicadores socioculturales	.75
Variables e indicadores políticos	.67
Factores de éxito empresarial.	.71

Elaboración propia Ver Anexo 1

DIRECCIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La calificación obtenida es regular o moderada, ya que aunque la dirección cuenta con un liderazgo efectivo en cuanto a toma de decisiones y se preocupa por la mejora continua no demuestra claramente preocupación por las inquietudes de sus trabajadores, en cuanto a la estructura organizacional, se desarrolla una cultura estricta en cuanto a organización, administración, disciplina, trabajo en equipo, reglamentos y valores para enfrentar obstáculos y cumplir metas.

Por otra parte, un punto que vale la pena analizar para mejorar aún más la dirección y la estructura organizacional, es en el momento en que se tienen que tomar decisiones críticas, ya que por lo que se observa, a veces estas decisiones no son resueltas por las personas más especializadas y esto puede acarrear grandes consecuencias negativas de gran gravedad.

PERSONAL.

La calificación es muy mal, la empresa no cuenta con personal capacitado, personas con los estudios y experiencia son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, no existen incentivos que motivan al personal a mejorar su desempeño y es difícil tener buena comunicación entre los trabajadores.

El punto a analizar en este factor, reside en que se debe de capacitar y orientar al departamento de recursos humanos para que elabore un programa de reclutamiento y selección de personal bien detallado y específico, ya que en una organización, lo fundamental es el recurso humano, por tal motivo es importante esclarecer este punto y darle la importancia que se merece.

PRODUCTIVIDAD Y TECNOLOGÍA.

La calificación es excelente, la empresa cuenta con una planeación de compras y de ventas eficiente, sabe abastecerse de materiales con buenos proveedores y en el tiempo adecuado, además llevan un control de producción, calidad y procesos de una manera muy disciplinada, así mismo, cuentan con buenos procedimientos e instructivos de operación de máquinas y equipos y la base de datos para la elaboración de presupuestos es clara y concisa.

COMPETITIVIDAD, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

La empresa presenta una calificación regular debido a la calidad de sus productos que hacen competitiva a la organización frente a sus rivales; sin embargo, valdría la pena invertir de manera eficaz en investigación para contrarrestar las fuerzas negativas que se puedan desatar y que afecten a la empresa.

FINANZAS.

La calificación es buena debido a que la empresa cuenta con objetivos financieros claros, sus sistemas de cobranza y pagos son los adecuados y sus mecanismos de control financiero son eficaces, de tal forma que en este sentido su sistema de información financiera le permite tomar buenas decisiones.

El punto a analizar será el por qué la empresa no recurre al financiamiento externo. Sugerimos que se estudiara la posibilidad de analizar los beneficios y desventajas al adquirir deuda en el sector externo.

MERCADOTECNIA:

Esta es la segunda calificación más baja que presenta la empresa, y por lo tanto representa su mayor debilidad interna, debido quizás a descuidos en dicha área.

Cabe destacar en este punto que el estudio de mercados es de vital importancia, que de no realizarse, se puede llegar incluso en el largo plazo a la desaparición, debido a que lo primordial es conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas, tomando como punto de partida que sin clientes, la empresa no existiría.

ii. Diagnostico Integral de la Administración.

PERFIL DE LA EMPRESA.

Nombre de la empresa: Desarrolladora de éxito SA de CV.

Tamaño: Mediana.

Actividad preponderante: Construcción de vivienda de segmento medio.

RESULTADOS. Ver Anexo 2

Tabla No. 4

CALIFICACION POR AREA			CALIFICACION FINAL PONDERADA	
Área	Puntaje	Calificación	Ponderación	Calificación ponderada
Administración	76	6.05	30%	1.82
Mercado	80	7.38	15%	1.11
Finanzas	176	8.92	30%	2.68
Producción	156	7.56	15%	1.13
Recursos Humanos	48	6.04	10%	0.60
Calificación Final:				7.34

iii. Análisis de Fortalezas, Debilidades, oportunidades y Amenazas

F O D A

Tabla No. 5

FORLALEZAS	DEBILIDADES
• BUENA RELACION INSTITUCIONAL • PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO • ADECUADO MANEJO FINNANCIERO.	• EMPLEADOS DESMOTIVADOS • ALTA ROTACION DE PERSONAL • NO EXISTE ESTRATEGIA DE MARKETING • SUBUTULIZACION DE RECURSOS HUMANOS
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• EXISTE DEMANDA DE VIVIENDA • BUENAS RELACIONES CLIENTES PROVEDORES • ADECUADO MANEJO DE MARCA	• AUMENTO DE COMPETENCIA • PUBLICIDAD INEFECTIVA • CRISIS ECOONOMICA DEL SECTOR

iv. Misión.

Mejorar la calidad de vida humana, a través del trabajo eficiente, responsable y ordenado de sus integrantes, ofreciendo a la sociedad el mejor patrimonio a través de la investigación, desarrollo, y construcción de vivienda de la más alta calidad.

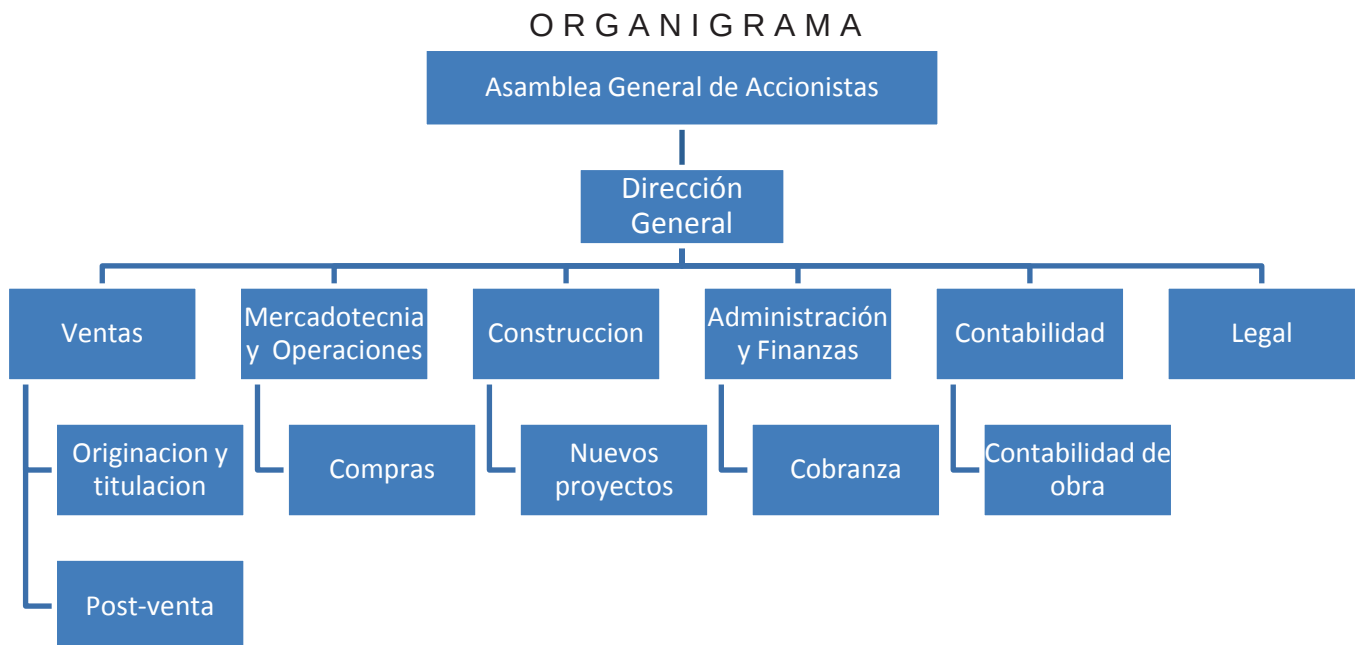
v. Visión.

Situarse entre las primeras tres empresas más importantes en cuanto a la construcción y venta de viviendas en las plazas que participe, realizando un trabajo y producto de la más alta calidad en un plazo no mayor a 5 años

vi. Objetivos.

- Promover el desarrollo nacional y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la construcción.
- Fomentar y desarrollar la actividad constructora pública y privada a través de la empresa privada.
- Reconocer a la persona humana como el elemento más importante en toda empresa.
- Promover la construcción de viviendas en el país buscando hacerlas más económicas mediante: el fomento de nuevos sistemas constructivos y materiales de construcción; la disminución de sobre costos; creación de un sistema hipotecario eficiente; medidas tributarias que incentiven la construcción de viviendas.

vii. Estructura organizacional.



d. Descripción del producto.

Tipo 1 Precio: \$ 575,000.00

- 3 recamaras
- Uno ½ baños
- Estancia
- Comedor
- Cocina

1 o 2 cajones de estacionamiento

Acabados: Piso en área de salas, comedor, cocina, escalera y vestíbulo. Equipada con cocina integral. Protecciones en ventanas.

Tipo 2 Precio: \$ 588,000.00

- 3 recamaras
- Dos ½ baños
- Estancia
- Comedor
- Cocina
- Patio de servicio

2 o 3 cajones para estacionamiento

Acabados: Piso en área de sala, comedor, cocina, escalera, vestíbulo. Equipada con cocina integral. Protecciones en ventanas. Casas con posibilidades de crecimiento a un tercer nivel de medio piso que pueden ser 2 habitaciones y baño.

Tipo 3 Precio: \$ 705,000.00

- 4 recamaras
- Tres y ½ baños
- Estancia
- Comedor
- Cocina
- Patio de servicio

2 O 3 cajones de estacionamiento

Acabados: Piso en área de sala, comedor, cocina, escalera y vestíbulo. Equipada con cocina integral. Protecciones en ventanas.

Tipo 4 Precio: \$ 839,000.00

- 5 recamaras
- Tres y ½ baños
- Estancia
- Comedor
- Cocina

- Patio de servicio
- Tercer nivel construido.

2 0 3 cajones de estacionamiento

Acabados: Piso en área de sala, comedor, cocina, escalera y vestíbulo. Equipada con cocina integral. Protecciones en ventanas.

VIII. ANALISIS DEL MERCADO INMOBILIARIO EN MORELIA.

El análisis se hace a partir de tres segmentos; Segmento Social y Económico, Medio, Residencial y Residencial Plus, en la Ciudad de Morelia.

Tabla No. 6

	Desarrolladoras	Fraccionamientos	Prototipos
Segmento Social y Económico	11	15	35
Segmento Medio	20	26	50
Segmento Residencial y Residencial Plus	8	11	26

El análisis de mercado en este caso particular se hace del Segmento Medio, que a su vez se divide en Grupo 1 y Grupo 2, se mencionarán sus características básicas primeramente para entender las comparaciones de una y otra desarrolladora y sus respectivos fraccionamientos, ya que son determinantes para que una sea más competitiva que otra.

Segmento Medio Grupo 1 de \$413,000 a \$592,000

Desarrolladoras:

Sare, Dinahabi, Star, Casas Mex-Hom, Casas Arko, Grupo Herso, Citaris Inmobiliaria, Dinámica del Hábitad, Dynamica, entre otras.

El Precio determina el tipo de casa que está a la venta, cuenta con características necesarias para satisfacer una demanda más exigente, un ejemplo de ello es la cercanía del lugar, el número de recámaras, baños, equipamiento, etc.

Los fraccionamientos tienen determinadas características mencionadas anteriormente, las desarrolladoras con el precio más bajo del grupo 1 son las siguientes:

La desarrolladora con el precio más bajo "SARE", fraccionamiento Lomas de la Maestranza, modelo Centaurus, tipo casa junta, con precio \$413,011.

La segunda desarrolladora con precio bajo "DINAHABI", fraccionamiento La Luz, modelo estrella, tipo casa junta, con precio \$415,000.

La tercer desarrolladora con precio bajo “STAR”, fraccionamiento Rinconada los Sauces 4ta etapa, modelo umbría dúplex, con precio \$418,000.

La desarrolladora con el precio más alto “DYNAMICA”, fraccionamiento el Sendero, modelo villa plata, tipo casa conjunta, con precio \$592,000.

La segunda desarrolladora con precio alto “DINAHABI”, fraccionamiento San Isidro, modelo San Jorge, tipo casa conjunta, con precio \$580,000.

La tercer desarrolladora con precio alto “CITARIS INMOBILIARIA”, fraccionamiento Soles Oriente, modelo Albanova, tipo casa conjunta, con precio \$570,000.

Las características físicas con las que cuenta cada desarrolladora son similares, se diferencian en el número de equipamiento que poseen los fraccionamientos como se menciona a continuación:

- Plantas

Número de plantas que ofrece cada fraccionamiento varía de 1 a 2, en el segmento del Grupo 1 son mayor los fraccionamientos que ofrecen 2 plantas en cada una de las viviendas.

- Recámaras

Numero de recámaras que ofrecen las desarrolladoras en sus distintos fraccionamientos varía de acuerdo a sus características, en el segmento medio del grupo 1 son 2 o 3 recámaras, en su mayoría son fraccionamientos de 2 recámaras por vivienda, encima del promedio.

- Baños

Numero de baños va de 1, 2 y 3, por encima del promedio las desarrolladoras STAR, fraccionamiento Rinconada los Sauces 4ta etapa y DYNAMICA, fraccionamiento El Sendero tienen 3 baños por vivienda.

- Cocheras

1 o 2 son el número de cocheras por vivienda.

- Alcoba / Estudio de TV

Por encima del promedio los fraccionamientos diseñados con esta característica son: desarrolladora STAR, fraccionamiento los Sauces 4ta etapa, modelo (umbría, San Marcos) , CASAS MEX-HOM, fraccionamiento San Bernabé de la Cantera, DINAHABI, fraccionamiento La Luz, DINAMICA DEL HABITAT, fraccionamiento Terranova.

Segmento Medio Grupo 2 de \$600,000 a \$1, 181,250

Las características físicas de cada uno de los fraccionamientos del Grupo 2 son:

- Plantas

Número de plantas que ofrece cada fraccionamiento varía de 1 a 2, en el segmento del Grupo 2 son mayores los fraccionamientos que ofrecen 2 plantas en cada una de las casas.

- Recámaras

Numero de recámaras que ofrecen las desarrolladoras en sus distintos fraccionamientos varía de acuerdo a sus características, en el segmento medio del grupo 2 son 2 o 3 recámaras, en su mayoría son fraccionamientos de 2 recámaras por vivienda encima del promedio.

- Baños

El número de baños de los distintos fraccionamientos van desde 1, 2, 3 y 4, considerados por debajo del promedio el número es 1, por encima del promedio 2.

- Cochera

1 o 2 son el número de cocheras por vivienda.

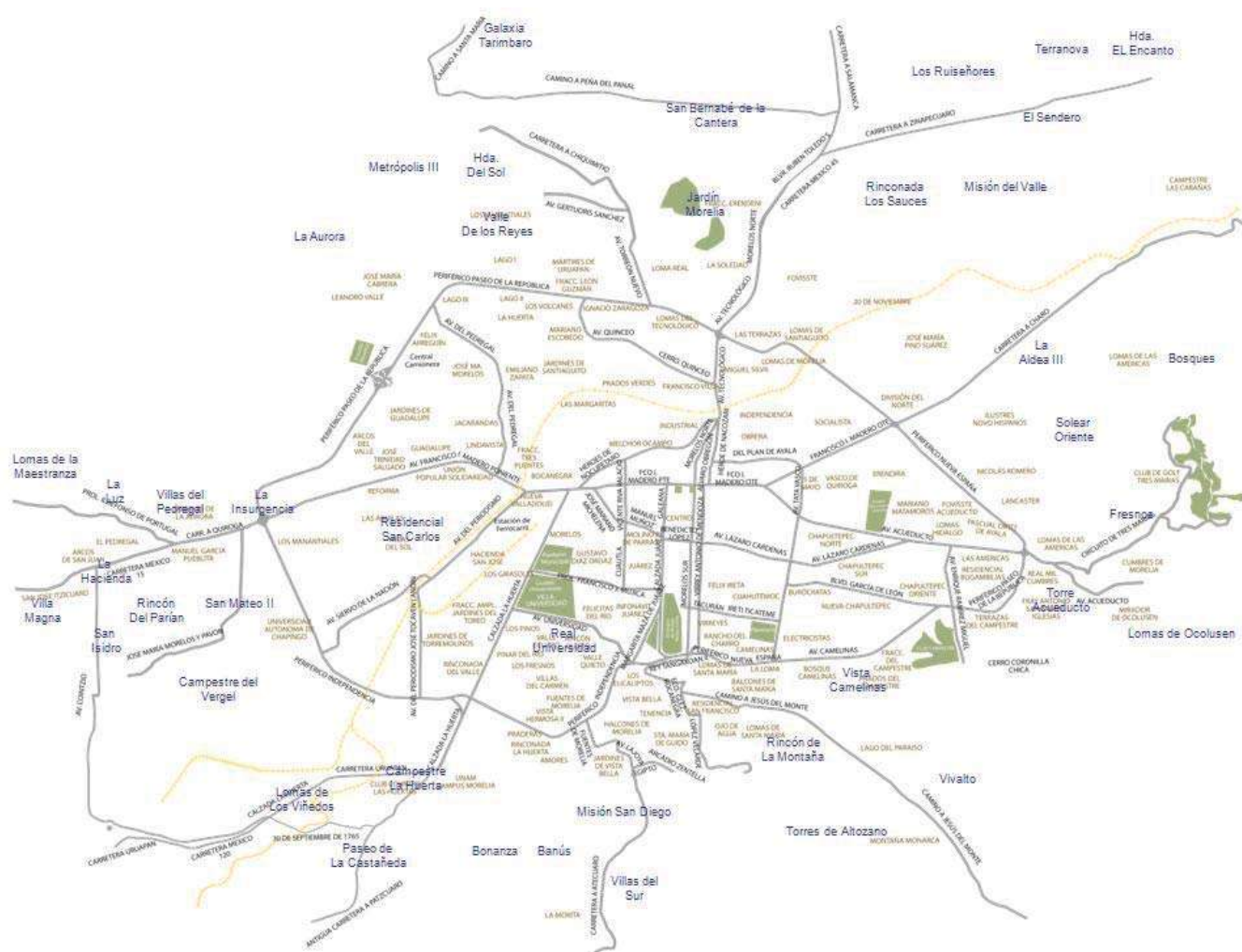
- Alcoba / Estudio TV

Las desarrolladoras con estas características son las siguientes; DINAMMICA DEL HABITAT, fraccionamiento Terranova, DINAHABI, fraccionamiento San Isidro, Casas ARKO, fraccionamiento Misión San Diego.

Las características básicas de prototipo nos muestran que los fraccionamientos cuentan con los espacios necesarios para que las viviendas puedan ser adquiridas y su precio no excede la capacidad de pago para el segmento dirigido, es decir, Segmento Medio, una vez conocidas las características básicas de las viviendas es importante conocer lo siguiente.

Con la información antes dada es necesario mencionar la manera de como adquirir un financiamiento para un crédito de viviendas de interés social, y es la forma de pago, para Segmento Medio Grupo 1 y Segmento Medio Grupo 2 se puede realizar a través de financiamientos posteriormente mencionados, dependiendo de la desarrolladora, fraccionamiento elegido y vivienda adquirida.

MAPA DE DISTRIBUCION DE DESARROLLOS DE VIVIENDA EN MORELIA



Fuente: Mercadoscopio Morelia.

OFERTA DE VIVIENDA

Tabla de indicadores por fraccionamiento SEGMENTO MEDIO Grupo 1: de \$413,000 a \$592,000

Tabla No. 7

# FRACC	DESARROLLADORA	FRACCIONAMIENTO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO SOBRE CASAS VENDIDAS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO SOBRE CASAS VENDIDAS + APARTADAS	ÍNDICE DE DESPLAZAMIENTO SOBRE VENDIDAS	ÍNDICE DE DESPLAZAMIENTO (VENDIDAS + APARTADAS)	FECHA DE INICIO DE LA VENTA
25	CASAS ARKO	Privada San Mateo I	23.74%	23.11%	9.28	9.28	ene-07
40	GRUPO HERSO	Villas del Pedregal	19.42%	18.90%	20.00	20.00	jul-08
30	STAR	Rinconada los Sauces 4ta Etapa	14.30%	13.92%	32.40	32.40	ene-09
5	DYNAMICA	El Sendero	14.30%	15.72%	9.53	10.76	ene-08
35	DINAHABI PROMOTORA E INMOBILIARIA PAME	Terranova	8.21%	7.99%	11.38	11.38	sep-08
38		Valle de los Reyes	7.59%	7.39%	2.10	2.10	ene-06
17	SARE	Lomas de la Maestranza	5.83%	5.67%	4.71	4.71	abr-08
33	DINAHABI	San Isidro	3.00%	2.92%	1.42	1.42	jun-07
34	CITARIS Inmobiliaria	Solear Oriente	2.12%	2.32%	6.00	6.75	feb-09
15	DINAHABI	La Luz	1.50%	1.46%	0.71	0.71	jun-07
32	CASAS MEX-HOM	San Bernabé de la Cantera	0.00%	0.17%	0.00	0.17	jun-08
25	CASAS ARKO	Privadas San Mateo II	0.00%	0.43%	0.00	0.00	jun-09

Fuente: Mercadoscopio Morelia

La tabla nos muestra los porcentajes de participación de los fraccionamientos para vender una casa, la participación de mercado sobre casas vendidas se refiere al porcentaje de participación del fraccionamiento por ventas registradas en el período en que se realizó el trabajo de campo, es decir, al comienzo de la realización del proyecto, se hace un análisis de mercado donde se determina el número de casas a vender al iniciarlo, en un mes, al año y al término de este, en este caso nos muestra que es baja la participación del mercado, el porcentaje más alto lo es de 23.74% y está registrado a un año de la iniciación de la venta, enero de 2007 y donde no hubo la participación se registró a los dos y tres años de la iniciación de la venta.

En la segunda columna muestra la participación de mercado sobre casas vendidas más apartadas, es decir, el número de casas vendidas al mes por el fraccionamiento, de igual manera se registra el porcentaje más alto a un año del inicio de la venta y va disminuyendo la participación cada mes y año, ya que a tres años de la iniciación tan solo tiene un 0.43% de participación.

En las dos anteriores columnas va disminuyendo la participación de forma descendente y gradual pero en este caso que hablamos del índice de desplazamiento sobre casas vendidas es diferente, el porcentaje más alto se registra a los tres años de inicio de las ventas, enero de 2009 y el segundo más alto a los dos años de iniciación, julio de 2008, se observa que los primeros meses y años no se registra mucho desplazamiento sobre las casas vendidas.

Para la cuarta columna se determina el índice de desplazamiento de casas vendidas o apartadas, es decir, que han sido entregadas o no al propietario y que el vendedor registra como apartadas o vendidas pero que aun no han sido habitadas, los datos que arroja esta tabla muestran el registro más alto a tres años en enero de 2009 a julio de 2008, es el 50% de las desarrolladoras que tienen un desplazamiento menor en un lapso de iniciación de ventas hasta un año como lo muestra claramente la tabla.

En conclusión la participación del mercado y el desplazamiento de casas vendidas registran el 50% con porcentajes e índices bajos, los más bajos registrados en la tabla y desde enero de 2006 a junio de 2009, de inicio a tres años del inicio de las ventas de las casas.

Tabla de indicadores por Fraccionamiento SEGMENTO MEDIO Grupo 2: de \$600,000 a \$1, 181,250

Tabla No. 8

# FRACC	DESARROLLADORA	FRACCIONAMIENTO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO SOBRE CASAS VENDIDAS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO SOBRE CASAS VENDIDAS + APARTADAS	ÍNDICE DE DESPLAZAMIENTO SOBRE VENDIDAS	ÍNDICE DE DESPLAZAMIENTO (VENDIDAS + APARTADAS)	FECHA DE INICIO DE LA VENTA
3 TRES MARIAS	Bosques		20.27%	13.52%	8.25	8.25	jun-07
41 GRUPO HERSO	Villas del Sur		19.45%	12.98%	7.92	7.92	jun-07
30 STAR	Rinconada los Sauces 4ta Etapa		11.05%	7.38%	21.60	21.60	ene-09
24 CAMPESTRE LA HUERTA	Campestre de la Huerta		9.42%	6.69%	12.02	12.80	oct-08
17 CASAS ARA	Lomas de la Maestranza		5.73%	3.83%	4.67	4.67	jun-08
2 HOMEX	Bonanza Residencial		5.73%	3.83%	2.00	2.00	feb-07
22 CASAS ARKO	Misión San Diego		4.50%	18.78%	3.38	21.15	may-08
35 DINAHABI	Terranova		4.09%	2.73%	5.71	5.71	nov-08
6 TRES MARIAS	Fresnos		3.28%	2.19%	2.29	2.29	abr-08
1 HOMEX	Banús Residencial		3.07%	18.78%	1.43	13.10	sep-07
37 FAME	Torres de Altozano		2.87%	1.98%	1.65	1.71	ene-08
44 BOSQUES INMOBILIARIA	Conjunto Asturias		2.76%	1.84%	1.69	1.69	feb-08
12 THE BEST HOME	La Aurora		2.46%	1.64%	1.50	1.50	feb-08
40 GRUPO HERSO	Villas del Pedregal		1.94%	1.30%	1.73	1.73	jul-08
16 URBA SUR	Loma de los Viñedos		1.64%	1.09%	1.07	1.07	mar-08
27 El Porvenir	Residencial San Carlos		0.92%	0.75%	0.31	0.38	ene-07
33 DINAHABI	San Isidro		0.51%	0.34%	0.21	0.21	jun-07
14 PYCOM	La Insurgencia		0.20%	0.27%	0.13	0.27	mar-08
10 DEHABI	Jardín Morelia		0.10%	0.07%	0.20	0.20	ene-09
29 GKASA	Rincón del Paríán		0.00%	0.00%	0.00	0.00	feb-09

Fuente: Mercados copió Morelia.

En la tabla del Grupo 2 se observa de igual manera que la tabla del Grupo 1 que el 50% tiene el porcentaje e índice de participación y desplazamiento más bajos, los datos de color azul son los que tienen el porcentaje más alto de cada fraccionamiento y menciona los cinco principales con un 25%, los datos de color verde son los menos bajos y los menos alto en un 25%.

La primera columna, participación de mercado por casas vendidas nos da los datos más altos registrados a un año, a dos y a tres, los primeros meses no registran la participación de los fraccionamientos en la venta de casas, si no, hasta después de un año.

La segunda columna tiene el mismo comportamiento que la anterior, 50% datos bajos de color amarillo, es decir, poca participación de los fraccionamientos de venta de casas más apartadas, al inicio desde el trabajo de campo, el 25% de color azul tiene los datos más altos, con mayor participación en la venta de casas y el verde con el 25% restante, se observa que la iniciación se da a los dos años, es decir, los primeros meses no se da registro de la participación de los fraccionamientos en la venta de casas.

La tercera columna tiene los mismos porcentajes que los datos anteriores, esta columna da los datos del índice de desplazamiento sobre casas vendidas, es por eso que se observan los datos en distinto orden, la fecha de iniciación es la misma a partir del segundo año.

La última columna muestra los datos de desplazamiento de casas vendidas más apartadas en la misma proporción, es decir, poseen los mismos porcentajes e índices que las columnas anteriores 50% amarillo, 25% azul y 25% verde, con distinto orden también y el registro de inicio de venta igualmente a partir del segundo año.

En conclusión los datos se registran con el mismo comportamiento, la participación menor ocupa el 50% y el 25% azul con la mayor participación, el resto en un 25% de color verde con datos en la media, ni los más bajos, ni los más altos de participación de los fraccionamientos para la venta de las casas, en comparación de la tabla del grupo 1 son desarrolladoras con sus respectivos fraccionamientos distintos, solo coincide GRUPO HERSO con el segundo dato más alto y la iniciación de la venta se registra a partir del primer año como se comenta anteriormente.

IX. ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA DE ESTUDIO.

La empresa desarrolladora de éxito S.A de C.V culminó en su totalidad el fraccionamiento "A" actualmente se encuentra en el proceso de edificación y urbanización del fraccionamiento "B" a continuación se presenta las premisas generales del proyecto Fraccionamiento "B".

a. Premisas generales.

Tabla No 9

VENTAS					
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	% / VENTAS	INGRESO TOTAL
VENTAS		585		100.00%	\$ 437,245,000.00
CASAS	Tipo 1	124	\$ 575,000.00	100.00%	
CASAS	Tipo 2	135	\$ 588,000.00	0.00%	
CASAS	Tipo 3	192	\$ 705,000.00	0.00%	
CASAS	Tipo 4	134	\$ 839,000.00	0.00%	
		0	\$ -	0.00%	

Tabla No. 10

COSTOS	
CONCEPTO	COSTO TOTAL
TERRENO	\$ 44,568,458.21
Gastos Notariales e Impuestos (% sobre terreno)	\$ 222,842.29
COSTO DE OBRA	
EDIFICACION CASAS PROPTOTIPO 1 Y 2	\$ 59,812,297.00
EDIFICACION CASAS PROPTOTIPO 3	\$ 44,247,552.00
EDIFICACION CASAS PROPTOTIPO 4	\$ 38,967,200.00
URBANIZACION CASAS	\$ 40,058,770.40
OTROS EGRESOS EDIFICACION	\$ 16,259,588.67
INFRAESTRUCTURA	\$ 12,744,447.90
INDIRECTO DE CAMPO Y OFICINA	\$ 21,208,985.60
PROYECTO	
COSTO TOTAL	\$ 3,497,960.00
LICENCIAS, PERMISOS Y DERECHOS	
LICENCIAS Y PERMISOS	\$ 2,738,911.36
DERECHOS DE AGUA Y FACTIBILIDAD DE AGUA Y DRENAJE	\$ 4,987,626.93
FIANZAS AUT. DEFINITIVA/PAQUETE	\$ 1,371,554.58
PREDIALES, CONSTANCIAS Y CERT. LIB. GRAVAMEN Y CANCELACION DE HIPOTECAS	\$ 3,279,337.50
ADMINISTRACION	
COSTO TOTAL	\$ 15,084,952.50
GASTOS NOTARIALES INDIV, CREDITO Y REGIMEN	
COSTO TOTAL	\$ 965,250.00
PUBLICIDAD	
COSTO TOTAL	\$ 6,558,675.00
COMISION DE VENTAS	
COSTO TOTAL	\$ 21,862,250.00
IMPREVISTOS	
COSTO TOTAL	\$ 2,877,500.00
GASTOS FINANCIEROS P.Q. E INTERESES SOCIOS	\$ 3,659,281.08
GASTOS FINANCIEROS CREDITO PUENTE	\$ 27,408,753.40
EGRESOS TOTALES	\$ 372,382,194.41

b. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
EMPRESA O RAZON SOCIAL		DESARROLLADORA DE ÉXITO SA DE CV	
Ingresos		1er EJERCICIO	%
	AL	31-dic-09	
	# MESES	12	
	Ventas	\$ 215,606,918.65	100.00%
	Descuentos sobre ventas	\$ 124,202.42	0.06%
	Devoluciones sobre ventas	\$ -	0.00%
+	Ventas Netas	\$ 215,482,716.23	100.00%
Costo de ventas			
	Mano de obra	\$ 52,312,559.17	24.28%
	Materia prima	\$ 104,625,118.34	48.55%
	Gastos de fabricación	\$ 17,437,519.73	8.09%
-	Total costo de ventas	\$ 174,375,197.24	80.92%
Utilidad o perdida bruta		\$ 41,107,518.99	19.08%
Gastos de operación			
	Gastos de venta	\$ 6,745,745.72	3.13%
	Gastos de administración	\$ 3,912,537.97	1.82%
-	Gastos de operación	\$ 10,658,283.69	4.95%
Utilidad o perdida de operación		\$ 30,449,235.30	14.13%
Gastos y prod. financieros			
	Gastos financieros	\$ 13,333,374.78	6.19%
	Intereses pagados	\$ 147,772.81	0.07%
	Productos financieros	\$ 2,864,289.22	1.33%
	Otros ingresos	\$ -	0.00%
+,-	Gastos y prod. fin.	\$ -10,616,858.37	-4.93%
Utilidad o pérdida antes de imptos.		\$ 19,832,376.93	9.20%
Impuestos			
	ISR	\$ 5,949,713.08	2.76%
	IMPAC	\$ -	0.00%
	PTU	\$ 1,983,237.69	0.92%
-	Imptos. pagados	\$ -	0.00%
Utilidad o pérdida neta		\$ 11,899,426.16	5.52%

c. Estado de situación financiera de la empresa Desarrolladora de éxito SA de CV.

DESARROLLADORA DE ÉXITO SA DE CV							
ACTIVOS				PASIVOS			
		1er EJERCICIO				1er EJERCICIO	
Activo Circulante		31-dic-09	%	Pasivo corto plazo		31-dic-09	%
		12				12	
Caja		\$ 6,714.26	0%	Proveedores		\$ 8,622,723.74	6%
Bancos		\$ 5,504,810.37	4%	Bancos corto plazo		\$ -	0%
Clientes		\$11,496,948.02	8%	Acreedores Diversos		\$ 3,156,836.12	2%
Documentos por cobrar		\$41,521,521.04	30%	Documentos por pagar		\$11,504,223.87	8%
Pagos Anticipados		\$ 297,050.00	0%	Intereses por pagar		\$ -	0%
Inversiones en valores		\$ 1,849,999.99	1%	IVA causado		\$ 721,339.84	1%
IVA Acreditable		\$ 339,303.89	0%	Impuestos por pagar		\$ 1,972,074.77	1%
Imptos. pagados por ant.		\$ 2,028,795.24	1%	Anticipo de Clientes		\$ 4,939,280.00	4%
Inventarios		\$54,433,799.14	39%	Total de pasivos a corto plazo		\$ 30,916,478.34	22%
Deudores diversos		\$ -	0%				
Otros activos circulantes		\$ -	0%				
Otros activos no circ.		\$ -	0%				
Total de activos circulantes		\$ 117,478,941.95	85%				
Activo fijo				Pasivo a largo plazo			
Terrenos		\$20,572,188.30	15%	Documentos por pagar		\$90,541,906.66	65%
Edificio		\$ -	0%	Bancos		-	0%
Depreciación acum.		\$ -		Hipoteca		-	0%
Maquinaria y Equipo		\$ -	0%	Otro pasivo a largo plazo		-	0%
Depreciación acum.		\$ -		Total de pasivos alargo plazo		\$ 90,541,906.66	65%
Equipo Transporte		\$ 136,893.09	0%				
Depreciación acum.		\$ 27,378.64	20%	TOTAL DE PASIVOS		\$ 121,458,385.00	88%
Total activo fijo		\$20,681,702.75	15%				
Activo diferido							
Gastos de instalación		\$ 22,331.00	0%				
Amortización		\$ -	0%				
Gastos de organización		\$ -	0%				
Amortización		\$ -					
Otros activos diferidos		\$ 177,467.19	0%				
Amortización		\$ -	0%				
Total activo diferido		\$ 199,798.19	0%				
TOTAL DE ACTIVOS		\$138,360,442.89	100%	TOTAL PASIVO + CAPITAL		\$ 138,360,442.89	100%

d. Razones financieras.

CONSTRUCTORA DE ÉXITO SA DE CV	
ESTADO DE RESULTADOS	
cifras relativas (%)	
	31-DIC-09
VENTAS NETAS	100%
COSTO VENTAS	80.92%
UTILIDAD BRUTA	19.08%
GASTOS DE ADM.	1.82%
GASTOS DE VENTA	3.13%
GASTOS Y PROD. FINANCIEROS	-4.93%
UTILIDAD NETA	9.20%
PUNTO DE EQUILIBRIO	55,869,971.63
RESUMEN RAZONES FINANCIERAS	
<u>RAZONES DE LIQUIDEZ</u>	
RAZON DE CIRCULANTE	3.80
PRUEBA DEL ACIDO	2.04
RAZÓN DE TESORERÍA	0.24
CAPITAL DE TRABAJO	\$86,562,464
% DE CAP. DE TRAB. SOBRE LAS VENTAS	40%
% DE CAP. DE TRAB. SOBRE EL ACTVO TOTAL	63%
<u>RAZONES DE APALANCAMIENTO</u>	
RAZON DE DEUDA	0.88
APALANCAMIENTO	7.19
<u>RAZONES DE ACTIVIDAD</u>	
VENTAS / ACTIVOS	1.56
ROTACION DE CTAS POR COB.	90
ROTACION DE INVENTARIOS	114
ROTACION CTAS POR PAGAR	42
DIAS DEL CICLO FINANCIERO	162
<u>RAZONES DE RENTABILIDAD</u>	
RENTABILIDAD DE VENTAS	6%
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	0.09
RENTABILIDAD DE LA INVERSION	0.70
<u>OTRAS RAZONES</u>	
UTILIDAD BRUTA / VENTAS	0.19
UTI. DE OPERACIÓN / VENTAS	0.14

e) Detalle e interpretación de razones financieras.

Razones de liquidez.

Razón circulante:

Esta razón tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa de afrontar compromisos en el corto plazo. El resultado de este estudio sitúa a esta razón en un 3.80 lo cual representa que por cada peso que se debe se tiene 3.80 pesos para solventar dicha obligación.

Prueba del ácido:

Este análisis revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

Desarrolladora de éxito presenta un indicador de 2.04 lo que significa que sin considerar sus la realización de los inventarios, la empresa tiene capacidad de solventar sus obligaciones inmediatas.

Razón de tesorería:

La razón de tesorería refleja la relación entre el recurso líquido de la empresa es decir lo que presenta en la cuenta de caja, bancos e inversiones con disposición inmediata o meneo a treinta días entre las obligaciones a corto plazo.

Desarrolladora de éxito presenta un indicador de 0.24 lo cual podría significar un punto negativo ya que no registra un saldo importante en bancos respecto a sus obligaciones a corto plazo que se pudiera interpretar como una falta de liquidez.

Capital de trabajo: es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo es de \$86, 562,464 pesos lo cual me da una idea de la magnitud del proyecto y sitúa a la empresa en un escenario de capacidad de maniobra sobre sus obligaciones en el corto.

Razones de apalancamiento.

Razón de deuda:

La razón de deuda o endeudamiento sobre los Activos permite medir el grado de compromiso que la empresa tiene al financiar sus Activos con deudas a terceros, es decir, mide el porcentaje de los Activos financiados con deuda a terceros.

En este caso se observa que por cada peso que tiene invertido en activos se debe \$0.88.

Apalancamiento:

El apalancamiento se considera al endeudamiento que tiene la empresa sobre el patrimonio de los socios de esta manera Desarrolladora de éxito esta apalancado en un grado de 7.19 lo que significa que por cada peso que tienen los socios invertido la empresa debe 7.19 pesos lo cual es un riesgo muy alto y no es sano.

Razones de productividad

Ventas / Activos: Por cada peso invertido en activos se gana \$1.56 por ventas.

Razones de rentabilidad.

Rentabilidad de las ventas: el resultado nos indica que por cada peso vendido obtengo una utilidad de 6 centavos lo que es igual a que del total de mis ventas obtengo el 6% de utilidad respecto a las ventas totales.

Rentabilidad de activos: el resultado arroja que por cada peso invertido en los activos totales estos generan una utilidad de \$0.09

Rentabilidad de inversión: el resultado arroja que por cada peso que invierten los socios tengo un retorno de \$0.7

X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El anterior estudio nos demuestra que la empresa Desarrolladora de Éxito S.A de C.V presenta una gran problemática en las funciones de manejo de Personal, ya que carece formalmente de un departamento de Recursos Humanos, esto ha provocado en gran parte que el capital humano no se desarrolle con un nivel de eficiencia optimo. La recomendación que se hace es el de formar inmediatamente un departamento de recursos humanos que realice un trabajo de recopilación de información y generación de procesos y manuales básicos para organizar al personal, mediante la elaboración de análisis de valuación de puestos.

Otro problema que enfrenta esta empresa es que no está realizando adecuadamente su trabajo de mercadotecnia ya que la actividad de publicidad y promoción se limita a la realización de campañas publicitarias de corto alcance y no realiza una adecuada documentación de sus procesos además de que carece de esquemas de medición del impacto de sus campañas publicitarias.

Las recomendaciones son por una parte el establecimiento formal de una área de control presupuestal que ayude y garantice al adecuado flujo de efectivo de la compañía, otra recomendación que se hace es el de centralizar todas las compras de productos y materiales en el área de compras y suministros de la compañía, otro punto a considerar es la separación del control del almacén del departamento de contabilidad.

Otra de las recomendaciones básicas que se identificaron en esta empresa es que se deberá de crear y establecer una mesa de control, que ayude al aseguramiento de la ejecución de los proceso de la compañía.

Te los tres estudios que se realizaron en esta empresa se puede ahora determinar que la empresa de no corregir sus desviaciones en cuanto a su forma de organización y descuido en al área de personal es proclive a presentar una alta rotación de personal, falta de motivación en el trabajo y duplicidad de funciones.

La medición de la participación del mercado arroja puntos interesantes ya que ubica una real manifestación de oferta de vivienda en la ciudad de Morelia sobre todo en los segmentos de vivienda de 250,000 a 650,000 pesos lo cual representa una gran oportunidad de mercado para la empresa.

El estudio financiero realizado arroja resultados en dos sentidos por una parte se puede ver una razón de solvencia económica por parte de la empresa, sin embargo se observa un elevado índice de apalancamiento lo que puede en poner en real riesgo a la empresa, aunque los niveles de rentabilidad en razón a la utilidad son relativamente aceptables.

XI. BIBLIOGRAFIA.

BLOCK, Stanley y HIRT, Geoffrey. 2005. **Administración Financiera**. Editorial Mc Graw Hill. 11 ava Edición. México.

EMERY, Douglas ; FINNERTY, John y STOURE John . 2000. **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Pearson Educación. México.

GOODSTEIN, Leonard D (1998) **Planeación estratégica**. Mc. Graw Hill.

ACEVES Ramos, Victor Daniel. (2004) **Dirección estratégica**. Mc. Graw Hill

STEINER, George A. (1985) **Planeación Estratégica**. CECSA.

Kotler, Philip 3 **Fundamentos de la mercadotecnia** México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1985.

Hulbert, James M. 1, 2, 3, 4 y 5 **Mercadotecnia: una perspectiva estratégica** México, McGraw-Hill, 1989.

DIRECCIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Define la empresa su misión, objetivos y políticas generales?	1	2	3	4
2. ¿Se dan a conocer a todos los niveles				
Por escrito	1	2	3	4
Oralmente	1	2	3	4
3. ¿Participan en la formulación de objetivos los mandos medios y superiores?	1	2	3	4
4. ¿Se identifican y diferencian las decisiones críticas de las rutinarias?	1	2	3	4
5. ¿Las decisiones críticas son adaptadas por la decisión y las personas más especializadas?	1	2	3	4
6. ¿Se determinan claramente las responsabilidades por cada decisión?	1	2	3	4
7. ¿Se transmite información a los distintos niveles de autoridad y toma de decisiones?	1	2	3	4
8. ¿Se aplican programas de Calidad Total y Mejora Continua?	1	2	3	4
9. ¿Logra el dirigente con su guía y supervisión armonizar los objetivos de la empresa con los de los empleados?	1	2	3	4
10. ¿Motiva el dirigente a sus subordinados para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos?	1	2	3	4
11. ¿La dirección comparte con otras instancias la comunicación en la empresa?	1	2	3	4
12. ¿La dirección usa observaciones personales e informales que complementan los controles formales?	1	2	3	4
13. ¿Existe un organigrama formal de la empresa?	1	2	3	4
14. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización y una descripción de las áreas funcionales?	1	2	3	4
15. ¿Contribuye el organigrama al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	1	2	3	4

PERSONAL

16. Número de trabajadores: eventuales	De planta				
1 - 15	()	()			
16 - 100	()	()			
101 - 250	()	(x)			
251 o más	(x)	()			
17. ¿Existe un programa establecido para reclutamiento y selección de personal?		1	2	3	4
18. ¿Se cuenta con estudios de análisis y valuación de puestos?		1	2	3	4

19. ¿Se dan a conocer las funciones y actividades del puesto a cada empleado?	1	2	3	4
20. ¿Se elaboran expedientes de personal?	1	2	3	4
21. ¿Se otorgan incentivos al personal por cumplimiento de objetivos?	1	2	3	4
22. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo?	1	2	3	4
23. ¿Se realiza entrevistas al personal que abandona la empresa tratando de determinar la razón de su renuncia?	1	2	3	4
24. ¿el manejo de los conflictos implica beneficios para el logro de los objetivos de la empresa?	1	2	3	4
25. ¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo del personal?	1	2	3	4

PRODUCTIVIDAD Y TECNOLOGÍA

26. ¿ Se realizan planes y programas documentados (mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales) de requerimientos de compras y de ventas?	1	2	3	4
27. ¿Se realizan reportes documentados de ventas que incluyen información de estándares, eficiencia, volumen, calidad y tiempo?	1	2	3	4
28. ¿Se cuenta con procedimientos e instructivos de operación documentados para la venta de cada producto?	1	2	3	4
29. ¿Se cuenta con una base de datos que apoye la toma de decisiones y control de ventas y la elaboración de presupuestos con información histórica?	1	2	3	4

COMPETITIVIDAD, INVESTIGACION Y DESARROLLO

30. ¿Considera usted que el precio de su producto es adecuado en relación a sus competidores?	1	2	3	4
31. ¿Su mecanismo para determinar precio es con base a su nivel de costos y ganancias?	1	2	3	4
32. ¿Se asocia con alguna otra empresa en el abastecimiento, distribución o alguna otra?	1	2	3	4
33. ¿Ha introducido en los últimos 5 años nuevos o mejores productos?	1	2	3	4
34. ¿Se ha logrado en los últimos 5 años aplicar mejoras constantes de calidad en los productos y en la reducción de costos?	1	2	3	4
35. ¿Se tiene una política de promover y aceptar ideas, sugerencias y observaciones del personal en cuanto a mejores del producto y/o proceso de venta?	1	2	3	4
36. ¿Se propone modernizar la administración: desarrollando una mejor plantación; capacitando a los directivos; recogiendo ideas del propio personal, con asesoría externa? (subraye la que corresponda)	1	2	3	4

FINANZAS.

37. ¿Se realiza un manejo contable (mensual, trimestral, semestral, anual) en la empresa? (subraye los periodos que se realizan)	1	2	3	<u>4</u>
38. ¿Se efectúa de acuerdo a los objetivos de la empresa un sistema de presupuesto?	1	2	3	<u>4</u>
39. ¿Se hace el análisis e interpretación de los estados financieros?	1	2	3	<u>4</u>
40. ¿Se realiza una plantación de flujo de caja?	1	2	3	<u>4</u>
41. ¿Se recurre a financiamiento externo? (prestamos)	1	2	3	<u>4</u>
42. ¿Se tiene implementado un sistema de cobranzas y pagos?	1	<u>2</u>	3	4
43. ¿Se tiene una plantación continua del crecimiento de la empresa respecto a sus utilidades?	1	<u>2</u>	3	4
44. ¿Se tienen políticas establecidas respecto al manejo financieros de la empresa?	1	2	3	<u>4</u>

MERCADOTECNIA

45. ¿Dónde está su principal mercado? En (1) En el interior del Estado (2) En otros Estados (3) En el Exterior (4)	1	<u>2</u>	3	4
46. ¿La localización de la empresa es adecuada en relación al mercado de proveedores y al de consumidores? Si (x) No ()				
47. ¿Conoce la empresa el porcentaje de mercado total que cubre para cada una de sus líneas de productos?	1	2	<u>3</u>	4
48. ¿Se hacen estudios de mercado en la empresa?	1	2	<u>3</u>	4
49. ¿Reacciona la empresa frente a la competencia?	1	2	<u>3</u>	4
50. ¿Se ha establecido un sistema de ventas?	1	2	<u>3</u>	4
51. ¿Sus canales de distribución son: Mayoristas (1) Medio mayoristas (2) Minoristas (3) Consumidor final (4)	1	2	3	<u>4</u>
52. ¿Se asegura la satisfacción del cliente a través de servicios posventa?	1	2	<u>3</u>	4

CUESTIONARIO
APLICADO AL ENTORNO EXTERNO

VARIABLES E INDICADORES ECONOMICOS

53. Tasa de crecimiento del producto nacional	1	2	3	4
54. Tasa de crecimiento del producto estatal	1	2	3	4
55. Tasa de inflación	1	2	3	4
56. Tasa de desempleo	1	2	3	4
57. Tipo de cambio	1	2	3	4
58. Tasa de interés	1	2	3	4
59. Ingreso per cápita	1	2	3	4
60. Salario mínimo	1	2	3	4
61. Política tributaria (impuestos)	1	2	3	4
62. Inversión extranjera	1	2	3	4
63. OTROS: _____	1	2	3	4

VARIABLES E INDICADORES TECNOLÓGICOS

64. ¿conoce el proceso productivo sustituto de lo que usted vende?	1	2	3	4
65. Adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos	1	2	3	4
66. investigación y desarrollo tecnológico que puede aplicarse en el futuro o presente	1	2	3	4
67. Nueva tecnología que pueda influir en los gustos y comportamientos en las preferencias del consumidor	1	2	3	4
68. Nuevas fuentes de energía	1	2	3	4
69. OTROS: _____	1	2	3	4

VARIABLES E INDICADORES SOCIOCULTURALES

70. Fenómenos sociales como: alcoholismo, delincuencia y drogadicción	1	2	3	4
71. Contaminación ambiental	1	2	3	4
72. Nivel educativo de la comunidad	1	2	3	4

73. Participación de la mujer en la fuerza de trabajo	1	2	3	4
74. Cambios en el crecimiento y composición de la población que afecta a la demanda de los clientes	1	2	3	4
75. Cambios en los estilos de vida de la población consumidora	1	2	3	4
76. OTROS: _____	1	2	3	4

VARIABLES E INDICADORES POLÍTICOS

77. Estabilidad política en los próximos 5 años	1	2	3	4
78. Perspectivas que ofrece el gobierno (federal, estatal y municipal) para la inversión	1	2	3	4
79. Reglamentaciones y controles oficiales	1	2	3	4
80. Tendencia del gobierno (federal, estatal y municipal) hacia las utilidades, dividendos, estado financieros y controles hacia las empresas.	1	2	3	4
81. Situación sindical	1	2	3	4
82. Grupos de presión política locales y nacionales.	1	2	3	4
83. Tendencia ideológica del gobierno (federal, estatal y municipal)	1	2	3	4
84. Otros _____	1	2	3	4

FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL

85. Buena administración del personal	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
86. Honestidad personal y profesional	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
87. Conocimiento del mercado y/o del giro	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
88. Reputación de la empresa en la comunidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
89. Capacidad para comunicar ideas y decisiones	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
90. Capacidad para delegar y trabajar en equipo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
91. Capacidad para aprender y adecuarse al cambio	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
92. Manejo financiero	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
93. Manejo fiscal	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
94. Buenas relaciones sindicales	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
95. Habilidad para superar las crisis inesperadas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
96. Manejo de información para la toma de decisiones	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

97. Conocimientos técnicos sólidos	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
98. Plantación a mediano y largo plazo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
99. Identificación con la filosofía y metas de la organización	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
100. Conocimiento Del los factores socioeconómicos del país y del estado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
101. Formación humanista o cultura general	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
102. Capacidad para tomar riesgos y emprender nuevas empresas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
103. Relaciones familiares dentro de la comunidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
104. Conocimiento de la economía mundial	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
105. Contactos personales con funcionarios públicos	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
106. Participación con el proceso político del país	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
107. Participación del proceso político del estado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

ANEXO 2

1. ADMINISTRACION

1.1 Estructura Organizacional

- | | | | | | |
|---|-----|---|-----|---|-----|
| 1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito? | (0) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |

6 /12

1.2 Planeación Estratégica

- | | | | | | |
|--|-----|---|-----|---|-----|
| 1. ¿La empresa ha definido su misión? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 2. ¿La misión se encuentra por escrito? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 3. ¿Es conocida por todo el personal? | (0) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Tiene objetivos y metas generales? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |

18 /28

1.3 Toma de Decisiones

- | | | | | | |
|---|---|---|-----|-----|---|
| 1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |
| 3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |

8 /12

1.4 Políticas y Procedimientos

- | | | | | | |
|---|---|-----|-----|-----|-----|
| 1. ¿Están claramente establecidas las políticas? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos? | 0 | (1) | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Están escritos y se explican con claridad? | 0 | (1) | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |
| 5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |

14 /24

2. MERCADO

2.1 Comportamiento de las ventas

- | | | | | | |
|--|---|---|---|-----|-----|
| 1. ¿Establece objetivos de ventas? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |
| 3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |

11 /12

2.2 Clientes

- | | | | | | |
|--|---|---|-----|-----|-----|
| 1. ¿Puede definir quién es el cliente? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 2. ¿Sabe por qué prefiere su producto? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |
| 3. ¿Conoce sus hábitos de compra? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |

16 /20

2.3 Competencia

- | | | | | | |
|---|---|---|-----|-----|-----|
| 1. ¿Sabe quién es su competencia? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |
| 3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 4. ¿Es el producto superior en precio? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 5. ¿Es el producto superior en calidad? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |
| 6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |

18 /28

2.4 Estrategia de mercado

- | | | | | | |
|--|---|---|-----|-----|-----|
| 1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |
| 3. ¿Conoce su participación en el mercado? | 0 | 1 | (2) | 3 | 4 |
| 4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado? | 0 | 1 | 2 | 3 | (4) |
| 5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos? | 0 | 1 | 2 | (3) | 4 |

14 /20

3. FINANZAS

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?	0	1	2	3	(4)
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?	0	1	2	3	(4)
3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?	0	1	2	3	(4)
4. ¿Cuenta con contador externo?	0	1	2	3	(4)
5. ¿Conoce el costo por producto?	0	1	2	3	(4)
6. ¿Conoce los costos fijos y variables?	0	1	2	3	(4)

24 /24

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	(4)
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	(4)
3. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	(4)

12 /12

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	(4)
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	(4)
6. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	(4)

12 /12

Genera utilidad neta

7. ¿Genera utilidad neta?	0	1	2	3	(4)
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	(4)
9. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	(4)

12 /12

10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?	0	1	2	(3)	4
11. ¿La empresa genera recursos?	0	1	2	(3)	4
12. ¿Como es la rentabilidad sobre activos?	0	1	(2)	3	4
13. ¿Como es la rentabilidad sobre ventas?	0	1	2	(3)	4
14. ¿Como es la rentabilidad sobre la inversión?	0	1	2	3	(4)
15. ¿Como es su punto de equilibrio?	0	1	2	(3)	4

18 /24

3.3 Estructura financiera

1. ¿Como es la relación de pasivo total a activo total?	0	1	2	(3)	4
2. ¿Como es la relación de pasivo total a capital contable?	0	1	2	(3)	4
3. ¿Como es la relación de pasivo circulante a pasivo total?	0	1	2	3	(4)
4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo?	0	1	2	(3)	4
5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes?	0	1	2	(3)	4

16 /20

3.4 Capitalización

1. ¿Como es el capital contable?	0	1	(2)	3	4
----------------------------------	---	---	-----	---	---

2. ¿Como es la relación de pérdidas acumuladas a capital social?	0	1	2	3	(4)
3. ¿Como es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable?	0	1	2	(3)	4
4. ¿Como es la política de dividendos de la empresa?	0	1	2	(3)	4

12 /16

3.5 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma?	0	1	(2)	3	4
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?	0	1	2	3	(4)

6 /8

3.6 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo?	0	1	2	3	(4)
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?	0	1	2	3	(4)
3. ¿Como lo utiliza para la toma de decisiones?	0	1	2	3	(4)

12 /12

3.7 Planeación financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?	0	1	2	3	(4)
2. ¿Prepara presupuestos de gastos?	0	1	2	3	(4)
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?	0	1	2	3	(4)
4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?	0	1	2	(3)	4
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?	0	1	2	3	(4)
6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?	0	1	2	(3)	4
7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal?	0	1	2	3	(4)
8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos?	0	1	2	(3)	4
9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?	0	1	2	3	(4)

33 /36

4. PRODUCCION

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos de producción?	0	1	2	3	(4)
2. ¿Cuenta con un sistema de costos?	0	1	2	3	(4)
3. ¿Obtiene sus materias primas fácilmente?	0	1	2	3	(4)
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?	0	1	2	(3)	4
5. ¿Está integrado el proceso de producción?	0	1	2	3	(4)

19 /20

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?	0	1	2	3	(4)
2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios?	0	1	2	(3)	4
3. ¿Cuenta con almacén de materia prima, producción en proceso y de producto terminado?	0	1	2	3	(4)
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector?	0	1	2	(3)	4

14 /16

4.3 Distribución de planta

1. ¿La producción tiene un flujo lógico?	0	1	(2)	3	4
2. ¿Se identifican claramente las líneas de producción?	0	1	2	(3)	4
3. ¿La planta se encuentra localizada en una zona industrial?	0	1	2	(3)	4
4. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios?	0	1	2	3	(4)

12 /16

4.4 Maquinaria y equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?	0	1	2	(3)	4
2. ¿Cuenta con mantenimiento?	0	1	2	(3)	4
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?	0	1	2	(3)	4

9 /12

4.5 Sistemas de producción

1. ¿Cuenta con manuales de operación?	0	1	(2)	3	4
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones de proceso y de flujo de materiales?	0	1	2	(3)	4
3. ¿Cuenta con un departamento que determine la producción?	0	1	2	3	(4)
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la producción?	0	1	2	(3)	4
5. ¿El proceso de producción está automatizado?	0	1	2	(3)	4
6. ¿El sistema de producción está automatizado?	0	1	(2)	3	4

17 /24

4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?	0	1	(2)	3	4
2. ¿Cuenta con tecnología propia?	0	1	(2)	3	4
3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?	0	1	(2)	3	4
4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia?	0	1	(2)	3	4
5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional?	0	1	(2)	3	4
6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?	0	1	2	(3)	4

13 /24

4.7 Calidad

1. ¿Es el producto confiable y funcional?	0	1	2	(3)	4
2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto?	0	1	(2)	3	4
3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto?	0	1	2	(3)	4
4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?	0	1	2	3	(4)
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas?	0	1	2	(3)	4
6. ¿El nivel de devoluciones y quejas se encuentra en límites razonables?	0	1	2	3	(4)
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo?	0	1	2	(3)	4
8. ¿Cuenta con certificaciones de calidad oficiales?	0	1	2	(3)	4
9. ¿Existe alguna norma para su producto y la cumple?	0	1	(2)	3	4

27 /36

4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?	0	1	2	(3)	4
2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?	0	1	2	3	(4)

7 /8

5. RECURSOS HUMANOS

5.1 Reclutamiento y selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?	0	1	2	(3)	4
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?	0	1	(2)	3	4
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?	0	1	(2)	3	4
4. ¿Comprueba las referencias?	0	1	(2)	3	4
5. ¿Existe un proceso de inducción?	0	1	2	(3)	4

12 /20

5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?	0	1	(2)	3	4
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?	0	1	2	(3)	4
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?	0	1	(2)	3	4

7 /12

5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?	0	(1)	2	3	4
2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?	0	1	2	(3)	4

4 /8

5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?	0	1	2	3	(4)
2. ¿Como es la relación con el sindicato?	0	1	(2)	3	4

6 /8