

24/11



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"

"PROYECCION DE UNA EMPRESA FABRICANTE
DE ARTICULOS DE OFICINA A TRAVES DEL
ANALISIS DE LAS FASES EMPRESARIALES"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:
MIGUEL ANGEL GALVAN SANCHEZ
JOSE ANGEL RIOS HERNANDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

J U R A D O:

PRESIDENTE: C.P. JUAN MANUEL MARTINEZ DE LA MORA.

VOCAL: C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

SECRETARIO: L.A. CECIL LOPEZ NORIEGA

1er. SUPLENTE: ING. ROGER MARTINEZ LOPEZ

2do. SUPLENTE: LIC. EVENCIO RAMIREZ CASTOR

I N D I C E

INTRODUCCION -----	1
CAPITULO A. INFORMACION FINANCIERA -----	4
A.1 INFORMACION FINANCIERA -----	4
A.1.1 IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA -----	7
A.2 LA CONTABILIDAD COMO FUENTE DE INFORMACION---	9
A.2.1 ORIGEN -----	12
A.2.2 PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS -----	14
A.2.3 FINALIDAD Y VENTAJAS DE UN ADECUADO SISTEMA - DE CONTABILIDAD -----	20
A.3 ESTADOS FINANCIEROS -----	24
A.3.1 CLASIFICACION -----	28
A.3.1.1 ESTADO DE POSICION FINANCIERA -----	30
A.3.1.2 ESTADO DE RESULTADOS -----	32
A.3.1.3 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS -----	35
A.3.1.4 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS---	37
A.3.1.5 ESTADO DE VARIACION DE CAPITAL -----	42
A.4 INTERESES EN LAS DIFERENTES FASES EMPRESARIA LES -----	44
A.5 ASPECTOS PRACTICOS -----	51
CAPITULO B. TECNICAS DE ANALISIS Y SU APLICACION-----	62
B.1 PROPORCIONES FINANCIERAS -----	65
B.1.1 SOLVENCIA -----	68

B.1.3	PRODUCTIVIDAD -----	68
B.1.4	RENTABILIDAD -----	74
B.2	TENDENCIAS -----	77
B.3	AUMENTOS Y DISMINUCIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO -----	92
B.4	PORCIENTOS INTEGRALES -----	96
B.5	PUNTO DE EQUILIBRIO -----	112
CAPITULO C	PLANEACION Y CONTROL PRESUPUESTAL -----	118
C.1	CONCEPTO DE PLANEACION -----	118
C.1.1	IMPORTANCIA -----	122
C.2	LOS PRESUPUESTOS COMO MEDIO DE PLANEACION-----	124
C.2.1	FACTORES ECONOMICOS -----	126
C.2.2	PRINCIPIOS -----	128
C.2.3	ORGANIZACION DE LOS PRESUPUESTOS-----	130
C.2.4	VENTAJAS Y LIMITACIONES -----	136
C.2.5	PROCEDIMIENTOS DE ELABORACION-----	139
C.3	ESTADOS PROFORMA -----	177
C.4	CONTROL PRESUPUESTAL -----	182
CONCLUSIONES	-----	185
BIBLIOGRAFIA	-----	188

I N T R O D U C C I O N

En el transcurso de nuestro desarrollo académico, fue notorio el aprendizaje teórico en su mayoría, exceptuando algunas materias en las que se manejaron casos prácticos siendo algo -- nuevo de lo estudiado a través de nuestro historial escolar, y en lo particular algo que nos agradó y ayudó a contemplar de manera mas real el estudio o la aplicación de conocimientos adquiridos, con lo cual nos dimos cuenta de la gran importancia del tema que desarrollaremos. Se nos enseñó a planear y analizar financieramente una empresa, pero nunca se le dió la debida importancia a la resolución de los problemas a través de la planeación presupuestal una vez detectados en el análisis financiero. Es por eso que decidimos tratar el presente tema.

Para llevar a cabo nuestra inquietud, elegimos el caso de una empresa, a la cual hemos denominado G A R I, S. A. que se dedica a la fabricación de artículos de oficina, tales como: plumas, reglas, lápices, papel carbón, gomas, etc., que es donde nos hemos desarrollado profesionalmente y por consiguiente -- tenemos mayores conocimientos.

Así mismo, tomando en cuenta la situación actual, en la -- que los cambios sociales, políticos y económicos son continuos,

da como resultado que la administración de un negocio se vuelva cada vez mas compleja y sofisticada, y de ahí nuestro interés - por poner a disposición de todas aquellas personas que directamente o indirectamente están relacionados con la dirección de - una empresa, un valioso instrumento de apoyo y consulta, así como una aportación de algo nuevo a lo ya escrito sobre el tema - que tratamos con sus limitaciones y ventajas.

El título de nuestro trabajo es " Proyección de una empresa fabricante de artículos de oficina a través del análisis de las fases empresariales ", para lo cual es importante aclarar - que él mismo está enfocando al aspecto financiero, y lo que nosotros conocemos como fases empresariales son: solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad.

La obra para su mayor comprensión está dividida en tres -- partes; en la primera, detallamos todo lo concerniente a la información financiera, resaltando la importancia de la misma - y algunos juicios por parte nuestra, así como las bases numéricas para el desarrollo de los siguientes temas.

En la segunda parte entramos de lleno a lo que es el análisis financiero aplicando las técnicas existentes para ello y -- proponiendo alternativas de solución a los problemas.

Por último, incluimos el tema de la planeación y control - presupuestal determinando ventajas y desventajas de utilizar esta técnica, la medida que debemos llevar para resolver los problemas y la importancia de controlar éstos, tomando en cuenta - los factores que afectan a los mismos.

Esta obra es el resultado de nuestro esfuerzo con el objeto de conseguir el fin de todo PASANTE, la cual ponemos a su al cance para el juicio conveniente.

CAPITULO A INFORMACION FINANCIERA.

A.1 INFORMACIÓN FINANCIERA

Todas las personas que se encuentran en puestos gerencia--les, directivos o ejecutivos, constantemente están tomando decisiones con el fin de resolver los problemas que se presentan en una organización, como son: falta de dinero para pagar a proveedores, compra de maquinaria, créditos bancarios, etc., y éstas--por consiguiente están tomadas en base a la información con que se cuenta, ésta será la que permita elegir el camino a seguir - para atacar a éstos.

La información con que cuentan las empresas o negocios, la podemos dividir en dos partes; la información financiera y la - información administrativa. La información administrativa, consiste en presentar información internamente a las personas de - la organización con el fin de normar el criterio interno y dar--le fluidez a todas las operaciones de la organización.

Para analizar el punto de la información financiera, comenzaremos a hablar de lo que son las finanzas, entre las cuales - mencionaremos las siguientes definiciones:

Finanza, del latín finis, término de pago y también de - -

transacción en bajo latín.

" Rama de la Economía Pública que se propone el estudio de los medios de adquisición y del empleo de las riquezas necesarias a la vida del estado y los poderes locales " (1)

Desde nuestro punto de vista, las Finanzas es la función - que se encarga de la previsión, obtención y correcta aplicación de los recursos de la entidad, con el propósito de obtener el - máximo rendimiento sobre la inversión.

La información financiera es un sistema ordenado de registro que lleva un orden cronológico y se realiza bajo las normas establecidas por los principios de contabilidad y la técnica -- contable, además se presenta en Estados Financieros, la cual va dirigida hacia personas externas y directores de la organiza- ción y pretende evitar que la información con que cuentan las - mismas no sea discrepante.

Ahora bien, como ya dijimos, la información financiera se - presenta en Estados Financieros es por ello que los registros -

(1) Algunos Comentarios Sobre Estados Financieros, C.P.T. Rafael- G. Ríos Z., Editorial La Prensa.

que dan como resultado a éstos, no deben hacerse desunificados, puesto que ésta se convierte en la presentación de la empresa - ante las personas morales, por consiguiente las personas que intervienen en su elaboración deben tener presente los principios contables, los cuales se verán más adelante.

Entre las limitaciones de la información financiera tenemos:

- a) Que no es suficiente para determinadas situaciones en la toma de decisiones adecuadas.
- b) No valora los recursos humanos que se tienen en la organización (experiencia, capacidad, preparación académica, etc.)
- c) Así mismo para que la misma se aproveche debidamente, es necesario en algunos casos hacer comparaciones de dicha información para saber si va progresando o no la empresa.

A.1.1 IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA

La información financiera es de gran importancia para la buena marcha de la empresa y debe reunir las siguientes características o cualidades; que sea oportuna, precisa, clara, accesible y veraz con lo que se tomarán decisiones bajo datos e informes efectivos, reales y por consiguiente con mayor grado de éxito.

La información financiera con sus cualidades nos dará a saber las circunstancias que rodean a la empresa, los problemas que tenga en sus distintas fases empresariales, con lo cual podremos planear el futuro de la empresa y dependiendo del grado con que se cumplan las cualidades mencionadas, actuaremos con certidumbre, incertidumbre o con riesgo.

Las personas físicas o morales como banqueros, inversionistas, acreedores, contadores, así como las autoridades oficiales, cámaras de comercio e inclusive el público en general están interesados vivamente en la marcha de la empresa, la cual conocen a través de la información financiera, es por ende su gran importancia.

Si la información no reúne las características y normas de que hemos hablado, repercutirá en la marcha de la empresa y en la imagen que posee ante las diferentes personas y organismos interesados en la empresa, es por ello su gran trascendencia.

Se mencionó que la información financiera por sí sola no es suficiente en algunos casos para una buena toma de decisiones con el fin de resolver ciertas situaciones, en estos casos es necesario llevar a cabo un análisis que nos permita conocer más a fondo los problemas, la situación real de la empresa y la relación existente entre los elementos de la misma. Las principales fuentes de información que se analizan son el Estado de Resultados y el Estado de Posición Financiera, y éstos se encuentran bajo el contexto de la contabilidad, de la cual es necesario hablar un poco para conocer sus aspectos más sobresalientes.

A.2 LA CONTABILIDAD COMO FUENTE DE INFORMACION.

Con el fin de obtener un concepto claro de lo que es la -- contabilidad, cuáles son sus funciones, objetivos y para poder captar el importante papel que desempeña en el funcionamiento y desarrollo de las empresas a través de la información que proporciona a la dirección, citamos algunas definiciones:

"Aptitud de las cosas para poder reducirlas a cuenta o cálculo, sistema adoptado para llevar la cuenta y razón en las oficinas-- públicas y particulares" (2)

" Es el conjunto de reglas con apego a las cuales se recopi-- lan, anotan y clasifican los datos económicos de las operacio-- nes que realiza una persona natural o jurídica, para comprender los y darlos a conocer después en forma que facilite su compren-- sión e interpretación". (3) Desde nuestro punto de vista, la - Contabilidad, se encarga de registrar, clasificar y resumir de-- manera significativa y en términos monetarios, transacciones -- que son en parte o al menos de carácter financiero, así como in-- terpretar los resultados obtenidos; con el propósito de infor-- mar a los dueños, gobierno y terceros interesados.

(2) Diccionario de Contabilidad, Edit. Siglo Nuevo Editores, S. A.

(3) Primer Curso de Contabilidad, Elias Lara Flores, Edit. Trillas.

De acuerdo con los conceptos anteriores, es posible visualizar a la contabilidad como la más importante y esencial fuente de información existente en una empresa, debido a que su acción opera en todos los niveles jerárquicos, canalizando los hechos hacia los registros y supervisándolos en base a principios y normas previamente establecidos que permiten obtener datos - adecuados para una administración eficiente, ya que previo análisis de dichos datos, nos brinda los elementos para hacer inferencias y obtener resultados que ayuden a la resolución de los problemas y evaluar el grado en que se ha tenido éxito para la consecución de los objetivos de la organización.

De tal manera es como se decide si se lleva a cabo inversiones, si se fabrican o se venden productos, se calculan y se pagan impuestos, se amplian o restringen actividades; todo esto en base a la interpretación de los datos contables.

Para reforzar lo antes expuesto, precisaremos los objetivos que persigue la contabilidad, en términos generales; y que son:

- 1.- Proporcionar los datos informativos suficientes y necesarios que le permitan a la dirección atender con eficacia todas las funciones administrativas para el mejor aprovechamiento de los factores de la producción.

- 2.- Contribuir con el mecanismo de sus propias funciones - en el proceso administrativo, alcanzar una coordina- - ción tal que a su vez, produzca un control eficaz.
- 3.- Proteger a la Institución desde el punto de vista le-- gal y fiscal, ya que cumpliendo con los requisitos que la Ley exige, tanto para el funcionamiento del sistema como para las operaciones registradas, estará debida-- mente protegida."
- 4.- Ayudar a la entidad, al cumplimiento de sus obligacio- nes, derivadas de su responsabilidad social, informan- do a los terceros interesados de las actividades reali- zadas o de la situación financiera en un momento dado.

A.2.1 ORIGEN DE LA CONTABILIDAD

Antes del siglo XIV no se tiene noticia de que las empresas hayan llevado contabilidad, lo cual se explica en razón, -- del reducido comercio que en realidad no ameritaba un registro-métodico de operaciones.

En Florencia, Venecia y Génova, ciudades de activo comercio, en ese entonces se encontraron libros de contabilidad llevados por partida doble que datan de principios del siglo XVI, -- pero los fundamentos de la técnica contable fueron establecidos por un monje franciscano, llamado Fray Luca Pacioli, quién publicó en Venecia en 1494 un libro de matemáticas en el cual se trataba así mismo de la contabilidad, en su obra, el sistema de contabilidad se establece a base de los libros: inventario, borrador, diario, mayor y se dan reglas para llevar cada uno de ellos. Con posterioridad se publicaron en Europa varios libros que si bien no agregaron nada nuevo a lo dicho por Fray Luca, -- sirvieron para difundir la técnica contable.

En 1795 Edmond Legrange Publicó en París un tratado de teneduría de libros en el cual el recomendaba un diario mayor a -- columnas, pudiendo decirse que él fue el precursor de los siste

mas tabulares.

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad, se inició en los Estados Unidos, país de un gran progreso industrial, a fines del siglo XIX y en esta primera mitad del siglo XX es cuando más adelantos se han logrado, tanto por lo que hace a la filosofía de cuentas, como a procedimientos de registro en los cuales se tiene el auxilio de máquinas pudiéndose juzgar de los adelantos por la gran cantidad de literatura contable escrita en Norteamérica, de la cual se han hecho en los demás países traducciones o adaptaciones, pero sin llegar a modificaciones fundamentales o de importancia.

A.2.2 PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS.

El propósito de comentar los principios de contabilidad, surge debido a la importancia que revisten éstos y cuya aplicación se refleja en los Estados Financieros. Dichos principios fueron formulados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, basados en Organismos Americanos como el Instituto Americano de Contadores y la Asociación Americana de Contabilidad, procurando adecuarlos a las características que rigen en los negocios y organizaciones de nuestro país.

Cualquier sugerencia o modificación de principio, surge de las necesidades que tienen los negocios del país vecino a través de los organismos que mencionamos anteriormente, mientras que las opiniones de asociaciones, colegios y organismos nacionales, lamentablemente no son muy tomadas en cuenta para lograr estos cambios.

Los principios, ofrecen a todos aquéllos que de alguna manera se relacionan con la información financiera de un negocio, una base firme para su interpretación correcta y para el registro de las transacciones.

A continuación, exponemos aquellos que consideramos más importantes y de mayor aplicación.

Consistencia.- establece que tanto los principios como el medio de aplicarlos en un negocio, no deben diferir de los usados con anterioridad en otro período contable, mientras subsistan las circunstancias que determinan su adopción.

El requisito de la consistencia exige dos puntos de interés de la contabilidad que son: cierta rigidez en los procedimientos establecidos (con margen a cambios que mejoren dicha técnica) y un conocimiento de lo más completo en las bases que utilizan en el registro de las operaciones. Pero por otra parte dentro del análisis financiero se tiene una gran ventaja, pues la comparación y estudio de la información se realiza bajo las mismas bases, lo que reditúa mayor precisión o veracidad. Por ejemplo no se debe valorar el inventario por el método de UEPS, después de haber utilizado el método PEPS, sin un previo estudio a fondo de las ventajas que ofrece el cambio. Además se debe de tomar en cuenta la legislación fiscal, en la cual para operar un cambio de esta naturaleza, se requiere de un aviso ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y tomar en cuenta La Ley de Impuesto Sobre la Renta en su artículo No.60 Capítulo V.

Entidad de Negocios.- Se debe informar de las entidades económicas y no de las entidades legales, o sea cuando las sociedades anónimas están interrelacionadas por medio de sus acciones se deben preparar Estados Consolidados que reflejen a la entidad económica como una sola.

Las operaciones y eventos que realicen los dueños por su cuenta y con fines personales deben registrarse fuera de la em-

presa para que de este modo los Estados Financieros muestren -- las operaciones de las respectivas entidades económicas.

Negocio en Marcha.- presupone que salvo evidencia en contrario la vida de la empresa es indefinida por lo que los métodos contables y su aplicación debe ser uniforme, si ésto no se lleva a cabo se deben omitir las técnicas contables convencionales, un ejemplo es cuando la empresa está a punto de quebrar.

Período Contable.- Comprende la necesidad de preparar estos financieros por períodos normalmente regulares y determinados de antemano. En virtud de que en la época actual, las actividades económicas están sujetas a un sinnúmero de presiones de carácter interno y externo, en que se requiere de un conocimiento de la situación financiera y del grado de productividad de la misma.

Unidad Monetaria.- Determina que puesto que la contabilidad supone una medida unitaria común, ésta va a ser el dinero, el cual es una base de la continuidad de las operaciones de la entidad que se registran y resumen en términos monetarios.

Conservador.- expresa que todos los registros deben hacerse sobre una base segura, así pues las utilidades deben regis--

trarse cuando se realicen y las pérdidas cuando se conozcan. Otra manera de explicar lo anterior es: en los casos en que se tenga varias soluciones a un problema, se deberá elegir la que menos optimismo refleje. Es conveniente de comentar que una in moderada aplicación del concepto anterior, puede resultar tan equivocada como su total ignorancia, ya que podría llevar al -- falseamiento de los resultados del negocio.

Del Pasivo.- enuncia lo siguiente: cualquier diferencia en tre la cantidad por pagar en el momento de liquidar una deuda y el efectivo o su equivalente recibido al incurrir en ella, debe acumularse o amortizarse sistemáticamente durante el período en el cual la obligación esté pendiente, un ejemplo sería una emisión de obligaciones colocadas en el mercado con un determinado descuento, implica que dicho descuento se lleve a resultados -- parcial y equitativamente durante la vigencia del pasivo fijado por las obligaciones y no precisamente en el período en que las obligaciones se colocan.

Partidas de poca Importancia.- enuncia que las partidas de poca importancia no deben sujetarse necesariamente a lo dictado por los otros principios expuestos. En la aplicación de dichas partidas lógicamente deberá entrar el criterio de la persona en cargada de los registros para valorarlos de acuerdo con la mag-

nitud de la empresa.

Oportunidad.- El hecho de que un informe este bien, pero presentado después del momento en que se requiere, no nos sirve de nada, es por ello que la utilidad de un informe entre otros factores es el de su oportunidad, o sea que éste sea presentado a tiempo. Este principio lo consideramos de importancia para - - nuestro tema tratado, ya que los directores, dueños o adminis--tradores necesitan conocer como marcha el negocio antes de que sea demasiado tarde para hacer algo para remediarlo.

Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.- En la actualidad, existe una economía inesta--ble, en la cual la inflación se acrecienta día con día y éste fe nómeno afecta grandemente las cifras monetarias mostradas en los Estados Financieros. Por lo que es necesario reconocer y reflejar los efectos de la inflación en los Estados Financieros.

Para llevar a cabo ésto, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., emitió el boletín B-10 en el cual se fijan las - normas para llevar a cabo ésta.

Control Sano.- La efectividad de un control interno adecuado de la empresa, dará garantía de exactitud y confiabilidad de los datos contables e informes. Es por ello que la organización se debe sanear, llevando a cabo organigramas, determinando responsabilidades, autoridades, procedimientos de registro sobre los activos, pasivos, ingresos y egresos y un grado de calidad en su personal de acuerdo a la responsabilidad que éstos tengan.

Presentación de Estados Financieros.- Enuncia que si las normas contables han de merecer aceptación, los estados financieros a los cuales van incorporados, han de proporcionar una buena información para la formulación de juicios. Es decir, que la información reflejada debe ser lo más exacta posible y cualquier cambio que se desee realizar en la política contable, deberá conducir al mejoramiento de las normas.

Por último es conveniente mencionar que debido a la diversidad de los criterios que adoptan los autores, no coincidamos en nuestros comentarios con algunos de ellos, pues estos son en base a nuestro desarrollo profesional.

A.2.3 FINALIDAD Y VENTAJAS DE UN ADECUADO SISTEMA DE CONTABILIDAD.

Un concepto de sistema contable a nuestro juicio, es el siguiente: clasificación de cuentas, registros, formas, procedimientos y controles, por los cuales los activos, pasivos, ingresos y egresos y los resultados de las operaciones son registrados y controlados.

Debido a la diversidad de los mismos, al implementarse alguno se deberá tener en cuenta las características del negocio y las necesidades que tenga adecuándolo según sea el caso.

Para que un sistema de contabilidad sea adecuado, debe reunir ciertas condiciones indispensables para que con éstas logre el fin que se persigue. A continuación mencionaremos las que consideramos de mayor importancia:

- 1.- Que el sistema sea sencillo, claro y ordenado; esto quiere decir que las operaciones que realiza la empresa se registren de acuerdo a los procedimientos y políticas que el departamento contable considere adecuadas.
- 2.- Que el número de libros donde se registran las operaciones sean los estipulados por la ley de Sociedades Mer-

cantiles y autorizados por la Secretaría de Hacienda y - Crédito Público, sin caer en exceso en la utilización de libros auxiliares.

- 3.- Que cada registro demuestre claramente quien es el deudor y el acreedor de la operación, para poder saber exactamente quién debe a quién.
- 4.- Que la empresa cuente con medios que le permitan comprobar con exactitud las operaciones realizadas y que los medios sean sencillos y fáciles.
- 5.- Que en cualquier momento el sistema pueda darnos a conocer la verdadera situación económica de la empresa o - cualquier acto económico financiero que se necesite, por ejemplo, es común ver que no surten materia prima, materiales indirectos, o cualquier otro bien por no pagar a tiempo, por tener saldos vencidos y tal vez éstos materiales o bienes son esenciales para la producción del producto, es en ese preciso momento en que se requiere de la información contable para resolver el problema.
- 6.- Qué el sistema que se esté utilizando sea conforme con las disposiciones vigentes sobre la materia, sino será obsoleto y no tendrá gran utilidad.

- 7.- Llevar a cabo inventarios físicos del o los almacenes, - ya sea trimestrales, semestrales o anuales dependiendo - del negocio y del volumen del mismo, así como de las ne- cesidades de la empresa.
- 8.- Llevar a cabo periódicamente arqueos de fondos y valores.
- 9.- Comprobar que el saldo que aparece en documentos por pa- gar sea el real comparandolo con los títulos de crédito- que tengamos pendientes de pago.
- 10.- Realizar depuraciones de cuentas.
- 11.- Utilizar un catálogo de cuentas, sencillo y fácil de ma- nejar, en el cual contenga el número y nombre de las - - cuentas que van a ser empleadas para el registro de las- operaciones.

A continuación, mencionaremos las finalidades que a nuestro- juicio debe perseguir todo sistema de contabilidad:

- 1.- Análisis de las operaciones del negocio.
- 2.- Registro oportuno y adecuado de todas las operaciones.
- 3.- Establecer una adecuada comprobación interna que abar-- que las operaciones totales de la compañía.

- 4.- Diseñar los estados contables y reportes estadísticos -- que deben presentarse.
- 5.- Facilidad para la realización de auditorias internas y - externas.
- 6.- Costo de operación mínimo, proporcionado y en función de la intensidad de la magnitud e importancia de los nego-- cios.
- 7.- Que proporcione información oportuna, veraz, inteligente y accesible.

A.3 ESTADOS FINANCIEROS

Para tener una noción más clara de lo que son los Estados Financieros, empezaremos por mencionar el significado de estado - en contabilidad:

Estado.-"Es un informe cuantitativo, escrito que se elabora de manera ordenada, sistematizada y consistente" (4)

Existen diversas definiciones de Estados Financieros de las cuales mencionaremos las que consideramos las mas apropiadas -- y son las siguientes:

Los Estados Financieros.- "Son cuadros sinópticos preponderantemente numéricos integrados con los datos extractados de los registros y libros de contabilidad, aclarados con anotaciones - adicionales (cuando sea necesario venta de acciones, asambleas- extraordinarias, etc.) en los cuales se muestra la situación a una fecha determinada o el desenvolvimiento durante un determinado período, del desarrollo de la administración de una empresa" (5)

(4) Diccionario de Contabilidad, Eduardo M. Franco, Editorial Siglo Nuevo

(5) Algunos Comentarios sobre Estados Financieros, C.P.T. Rafael G. Ríos Z. Editorial La Prensa.

"Los Estados Financieros, son el resumen de la información financiera ordenada, sistematizada y proporcionada para la toma de decisiones, es el resumen de las operaciones realizadas en un período determinado, el cual va a servir para la toma de decisiones, las cuales van encaminadas a lograr los objetivos y además nos van a mostrar las condiciones en que se encuentra la empresa y los recursos que necesita para lograr una buena administración " (6)

GENERALIDADES.

Los Estados Financieros, son producto de la recopilación de la información de una empresa presentada en una forma resumida, concreta para utilidad de la administración y aunque su importancia es mayúscula por sí solos no bastan para llegar a una conclusión tajante respecto a la situación financiera de una empresa, debido a que algunos elementos que influyen decisivamente sobre su posición financiera y su productividad no figuran en el cuerpo de aquéllos y otros factores que no son tasables en dinero, tales como: capacidad del personal, condiciones del mercado, etc.

En la actualidad los Estados Financieros son reexpresados mo

(6) El Sentido Contable Actual, boletín 245, Editado por la E.S.C.A.

netariamente debido a que las operaciones se registran a valor-histórico y no contemplan el valor actual de los bienes y obligaciones que se poseen. Además cabe mencionar que aún dicha -- reexpresión no está vislumbrada dentro de la legislación fiscal.

Para llevar a cabo la reexpresión, se toma como base el boletín B-10 formulado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. y la puede llevar a cabo el contador o administrador del negocio.

Describir con amplitud y detalle el tema de la reexpresión - requeriría ser tratado en un libro por separado por lo que nuestro interés es solo el de informar lo fundamental para nuestro trabajo.

LIMITACIONES

Algunas de las limitaciones que pueden achacarse a los Estados Financieros son:

- 1.- En lo referente a la estimación de las cuentas en cobros dudosos; su determinación se basa en juicios que muchas veces no van acorde a la realidad.

- 2.- Las inversiones permanentes (maquinaria, equipo, edificio, etc.) se registran por la cantidad que costaron, valor que casi siempre es muy distinto después de transcurrido un lapso de tiempo no muy largo.
- 3.- No valora aspectos subjetivos, tales como: capacidad de los recursos humanos, experiencia de los mismos, condiciones de mercado, etc.
- 4.- Por sí solos no se bastan para la buena toma de decisiones, es necesario llevar a cabo un análisis.

Por último, queremos mencionar que los Estados Financieros son fuente principal de información financiera y que su presentación y veracidad dependerá mucho en las decisiones de los administradores.

A.3.1 CLASIFICACION

Los Estados Financieros, tienen varias clasificaciones, tomando en cuenta su importancia se clasifican en: Principales y Secundarios.

Entre los Estados Financieros Principales, tenemos los siguientes:

- PRINCIPALES
- 1.- Estado de Posición Financiera.
 - 2.- Estado de Resultados.
 - 3.- Estado de Costo de Producción y Ventas.
 - 4.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Los Estados Financieros Secundarios, son los siguientes:

- SECUNDARIOS
- 1.- Estado de Variación de Capital
 - 2.- Estado Proforma.
 - 3.- Estado de Fusión
 - 4.- Estado de Liquidación
 - 5.- Listado de Clientes.
 - 6.- Listados de Gastos.

Otra forma de clasificarlos, es de acuerdo al momento en que se elaboran ó al tiempo: ESTATICOS Y DINAMICOS.

Dentro de los Estáticos, tenemos los siguientes estados financieros:

ESTATICOS 1.- Estado de Posición Financiera

Entre los Dinámicos, se presentan los siguientes:

DINAMICOS 1.- Estado de Resultados
 2.- Estado de Costo de Producción y Ventas.
 3.- Estado de Variación de Capital
 4.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Los estados financieros proforma, de fusión y de liquidación no se mencionan dentro de la clasificación anterior debido al poco uso y a su tratamiento especial.

A.3.1.1 ESTADO DE POSICION FINANCIERA.

Lo podemos definir como un estado financiero estático que -- muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, mediante la exposición de su activo (conjunto de bienes y derechos), pasivo (conjunto de deudas y obligaciones) y capital (patrimonio de la empresa y resultados obtenidos), un ejemplo de este estado se presenta en el cuadro 1 pág. 31

Existe entre las empresas una gran variedad de formas para clasificar las cuentas del estado financiero, pero nosotros nos inclinamos por la siguiente y de acuerdo al grado de disponibilidad que tengan los bienes: dentro del activo; Circulante, Fijo y Diferido de igual manera el Pasivo, se subdivide en: Circulante, fijo y diferido y el Capital Contable se forma de: Capital Social, Reserva Legal, Superavit por Revaluación y Resultados del Ejercicio.

COMPANIA PAPELERA, S. A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

(MILES DE PESOS)

A C T I V O

CIRCULANTE:	
CAJA-BANCOS	35,443
INVERSIONES	5,753
CLIENTES	90,564
DOCUMENTOS POR COBRAR	46,007
DEUDORES DIVERSOS	6,789
INVENTARIO MAT. PRIMA	62,564
INVENTARIO PROD. PROC.	12,222
INVENTARIO ART. TERM.	50,750
TOTAL CIRCULANTE	<u>310,092</u>

FIJO:

TERRENO	10,000
EDIFICIO	130,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	120,070
MOBILIARIO Y EQPO. OFNA.	67,008
DEPRECIACION ACUMULADA	(110,750)
TOTAL FIJO	<u>216,328</u>

DIFERIDO:

GASTOS DE INSTALACION	3,958
GASTOS DE ORGANIZACION	4,760
AMORTIZACION ACUMULADA	(2,200)
GASTOS PAG. POR ANTICIPADO	2,670
TOTAL DIFERIDO	<u>9,188</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>535,608</u></u>

P A S I V O

CIRCULANTE:	
PROVEEDORES	85,000
ACREEDORES DIVERSOS	7,770
DOCUMENTOS POR PAGAR	28,780
CREDITOS BANCARIOS	110,000
IMPUESTOS POR PAGAR	2,400
TOTAL CIRCULANTE	<u>233,950</u>

A LARGO PLAZO:

DOCUMENTOS POR PAGAR	2,000
PRESTAMO HIPOTECARIO	50,700
CREDITOS BANCARIOS	33,200
TOTAL A LARGO PLAZO	<u>85,900</u>

TOTAL PASIVO	319,850
--------------	---------

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL	190,564
RESERVA LEGAL	5,000
RESULTADOS EJ. ANT.	13,300
RESULTADOS DEL EJERCICIO	6,894
TOTAL CAPITAL CONTABLE	<u>215,758</u>

TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u><u>535,608</u></u>
------------------------	-----------------------

A.3.1.2 ESTADO DE RESULTADOS.

El Estado de Resultados es un estado financiero dinámico que muestra los resultados alcanzados de las operaciones realizadas por la empresa en un período determinado.

El presente estado se relaciona con el estado de posición financiera (Cuadro No. 1 Pág. 31), en el renglón de la utilidad o pérdida sufrida según sea el caso. De ahí que se desprenda la gran utilidad que reviste el estado de resultados, pues precisamente la obtención de beneficios es la finalidad de establecer un negocio y el motor que mueve el interés de todo inversionista.

Por tanto, es apropiado conocer en forma analítica los factores que produjeron los resultados de las transacciones, tales como: cuantía de las ventas, de las compras, de los gastos, descuentos y rebajas sobre ventas, etc.

La presentación del Estado de Resultados varía según el método de registro empleado, en nuestro caso utilizaremos inventarios perpetuos por lo que las cuentas que manejaremos son las siguientes: Ventas, Costo de Ventas, Gastos de Administración, Gastos de Venta, Gastos Financieros, Otros Productos y Otros Gastos, Impuesto sobre la Renta, Participación a los Trabajadores -

de las Utilidades y el Resultado del Ejercicio.

La manera en que se determina la utilidad o pérdida del ejercicio así como la presentación del mismo, se observa en la página 34 cuadro 2,

CUADRO 2.

CIA. PAPELERA, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DIC. DE 1984
(MILES DE PESOS)

VENTAS		1'220,000
COSTO DE VENTAS		<u>758,000</u>
UTILIDAD BRUTA		462,000
GASTOS DE OPERACION:		
GASTOS DE ADMINISTRACION	138,000	
GASTOS DE VENTA	175,000	
GASTOS FINANCIEROS	<u>139,000</u>	<u>452,000</u>
UTILIDAD DE OPERACION		10,000
OTROS GASTOS		4,106
OTROS PRODUCTOS		<u>1,300</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<u><u>7,194</u></u>

A.3.1.3 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS

Es el Estado Financiero que muestra el consumo y costo de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de producción, además para determinar el costo de producción debe añadirse el in--ventario inicial de producción en proceso y restarse el inventa-rio final del mismo concepto.

Los elementos que integran el costo de producción son las materias primas, mano de obra directa y los gastos indirectos de -fabricación.

Este Estado Financiero se relaciona con el Estado de Resultados en el renglón de costo de ventas, el cual en una empresa co-mercial éste no se elabora, pues no se producen las mercancías -que se ofrecen a venta mientras que en la empresa industrial se hace complejo determinar el costo del artículo que se vende y para este fin se utilizan diversos métodos dependiendo del giro de la empresa y volumen de sus operaciones. Ver cuadro 3 en la pá-gina 36.

CUADRO 3

COMPAÑIA PAPELERA, S. A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS DEL 1º ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	64,760
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	<u>214,220</u>
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	278,980
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	<u>62,564</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA	216,416
MANO DE OBPA	<u>305,841</u>
COSTO PRIMO	522,257
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	<u>243,893</u>
	766,150
INVENTARIO INICIAL PRODUCCION EN PROCESO	8,302
INVENTARIO FINAL PRODUCCION EN PROCESO	<u>12,222</u>
COSTO DE PRODUCCION	762,230
INVENTARIO INICIAL ARTICULOS TERMINADOS	46,520
INVENTARIO FINAL ARTICULOS TERMINADOS	<u>50,750</u>
COSTO DE VENTAS	<u>758,000</u>

A.3.1.4 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

El estado de origen y aplicación de recursos, tiene por objeto presentar en forma lógica las dos fuentes de recursos ajenos y propios de una empresa en un período determinado, mostrando en forma adecuada los canales a través de los cuales se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos.

El estado de origen y aplicación de recursos, trata de analizar las actividades de un período contable para determinar que -- fué lo que ocasionó los cambios en la posición del capital de -- trabajo y una relación de las variaciones en el capital de trabajo nos indicará los cambios que hubo en éste.

El origen de los recursos de una empresa proviene de tres -- fuentes principales:

- 1.- De disminución de activo no circulante.
- 2.- Por aumento de capital contable.
- 3.- Por aumento de pasivo no circulante.

Las dos primeras fuentes se pueden considerar como propias y la última fuente se considera como obtenida de personas ajenas a la empresa.

La aplicación de los recursos se originan de la siguiente manera:

- 1.- Aumento de activo no circulante.
- 2.- Disminución de capital contable.
- 3.- Disminución de pasivo no circulante.

Para llegar a la presentación del estado de origen y aplicación de recursos generalmente se lleva a cabo una hoja de trabajo la cual se vislumbra en el cuadro No. 4 página 40 y posteriormente en el cuadro No. 5 página 41 se ve reflejado éste estado.

En lo que corresponde al capital de trabajo, los cambios que hay en éste, se interpretan de la siguiente manera:

- A) Aumento de Activo Circulante - Aplicación
- B) Aumento de Pasivo Circulante - Origen
- C) Disminución de Activo Circulante - Origen.
- D) Disminución de Pasivo Circulante -, Aplicación
- E) Aumento de Capital de Trabajo - Origen
- F) Disminución de Capital de Trabajo - Aplicación.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. emitió el boletín B-11 Estado de Cambios en la Situación Financiera en-

Base a Efectivo, en el cual el propósito de este estado financiero, es evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de las entidades y para este fin se llevó a cabo una mezcla del Estado de Origen y Aplicación de Recursos y el Flujo de Efectivo, el cual para el desarrollo de nuestro trabajo, es inadecuado, ya que este nuevo estado no nos refleja de una forma efectiva las variaciones en el capital de trabajo, las cuales son importantes para el desarrollo del presente estudio.

CUADRO NO. 4
HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS POR EL AÑO QUE TERMINO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

COMPANIA PAPELERA, S. A.

HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS POR EL AÑO QUE TERMINO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

	ESTADOS DE POSICION FINANCIERA		CAMBIOS		CAPITAL DE TRABAJO		EDO. DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS	
	1983	1984	DEBE	HABER	AUMENTO	DISMINUC.	APLICAC.	ORIGEN
CAJA BANCOS	27253	35443	8190		8190			
INVERSIONES		5753	5753		5753			
CLIENTES	110075	90564		19511		19511		
DOCUMENTOS POR COBRAR	35850	46007	10157		10157			
DEUDORES DIVERSOS	5555	6789	1234		1234			
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	72800	62564		10236		10236		
INVENTARIO DE PRODUCC. EN PROCESO	15300	12222		3078		3078		
INVENTARIO DE ARTICULO TERMINADO	38000	50750	12750		12750			
TERRENO	10000	10000						
EDIFICIO	130000	130000						
MAQUINARIA Y EQUIPO	115640	120070	4430				4430	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFNA.	58900	67008	8108				8108	
DEPRECIACION ACUMULADA	100400	110750		10350				10350
GASTOS DE ORGANIZACION	4760	4760						
GASTOS DE INSTALACION	3958	3958						
AMORTIZACION ACUMULADA	2000	2200		200				200
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1400	2670	1270				1270	
PROVEEDORES	93200	85000	8200		8200			
ACREDORES DIVERSOS	10200	7770	2430		2430			
DOCUMENTOS POR PAGAR	18650	28780		10130		10130		
CREDITOS BANCARIOS	96400	110000		13600		13600		
IMPUESTOS POR PAGAR	2800	2400	400		400			
DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO	4000	2000	2000				2000	
PRESTAMO HIPOTECARIO	59277	50700	8577				8577	
CREDITOS BANCARIOS LARGO PLAZO	34000	33200	800				10800	10000
CAPITAL SOCIAL	190564	190564						
RESERVA LEGAL	4700	5000		300				300
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	7300	13300		6000				6894
RESULTADO DEL EJERCICIO	6000	6894		894				7441
RETENCION DEL CAPITAL DE TRABAJO					7441			7441
SUMAS	1258982	1297116	74299	74299	56555	56555	35185	35185

CUADRO 5

COMPANIA PAPELERA, S. A.
 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS POR
 EL AÑO QUE TERMINO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
 (MILES DE PESOS)

ORIGEN DE LOS FONDOS

OPERACIONES:	
DEPRECIACION DEL EJERCICIO	10,350
AMORTIZACION	200
CREDITO BANCARIO	10,000
RESERVA LEGAL	300
UTILIDAD NETA	<u>6,894</u>
TOTAL FONDOS PROPORCIONADOS	27,744

APLICACIONES DE LOS FONDOS

OPERACIONES:	
COMPRA MAQUINARIA Y EQUIPO	4,430
COMPRA MOBILIARIO Y EQUIPO OFNA.	8,108
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1,270
PAGO DE DOCUMENTOS A LARGO PLAZO	2,000
PAGO PRESTAMO HIPOTECARIO	8,577
PAGO CREDITOS BANCARIOS A LARGO PLAZO	<u>10,800</u>
	<u>35,185</u>

DISMINUCION EN EL CAPITAL DE TRABAJO

7,441

RELACION DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

AUMENTOS:	
CAJA-BANCOS	8,190
DOCUMENTOS POR COBRAR	10,157
INVERSIONES	5,753
DEPOSITOS DIVERSOS	1,234
INVENTARIO ART. TERMINADO	12,750
DISMINUCION DE PROVEEDORES	8,200
DISMINUCION IMPUESTOS POR PAGAR	400
DISMINUCION DE ACREEDORES DIVERSOS	<u>2,430</u>
	49,114
DISMINUCIONES:	
CLIENTES	19,511
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	10,236
INVENTARIO PRODUCCION EN PROCESO	3,078
AUMENTO DOCUMENTOS POR PAGAR	10,130
AUMENTO CREDITOS BANCARIOS	<u>13,600</u>
	<u>56,555</u>

DISMINUCION EN EL CAPITAL DE TRABAJO

7,441

4.3.1.5 ESTADO DE VARIACION DE CAPITAL.

Es un estado financiero dinámico que muestra y analiza los cambios ocurridos en las partidas del capital contable en un período determinado, Ver cuadro 6 pág. 43

La elaboración de éste estado financiero en la mayoría de las empresas, no se lleva a cabo, pues no se le da la debida importancia, sin embargo, nosotros lo mostramos ya que mediante el mismo podemos comparar y evaluar la rentabilidad, así como observar a que se deben los cambios en el capital contable.

Con el presente estado financiero, también es posible verificar si las aplicaciones a la reserva legal se realizan adecuadamente y de acuerdo a los lineamientos que manda la Ley.

En la actualidad éste estado se suple con el estado de utilidades retenidas.

CUADRO 6

COMPANIA PAPELERA, S.A.
 ESTADO DE VARIACION DE CAPITAL
 POR EL AÑO QUE TERMINO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
 (MILES DE PESOS)

<u>Concepto</u>	<u>Capital Social</u>	<u>Reserva Legal</u>	<u>Resultados Ej. Anter.</u>	<u>Resultado del Ejer.</u>	<u>Capital Contable</u>
Saldos 1983	190,564	4,700	7,300	6,000	208,564
Cambios:					
Traspaso a Res.					
Ejer. Anter			6,000	(6,000)	
Utilidad 1984				7,194	7,194
Traspaso a					
Reserva Legal		300		(300)	
Saldos 1984	<u>190,564</u>	<u>5,000</u>	<u>13,300</u>	<u>6,894</u>	<u>215,758</u>

A.4 INTERES EN LAS DIFERENTES FASES EMPRESARIALES

Comenzaremos por definir lo que se conoce como fase

Fase.- Es la parte en que se ha dividido algo. En términos del aspecto financiero de la empresa, son las partes en que se puede dividir el análisis financiero, como son: solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad. (7)

El administrador o dueño debe perseguir el equilibrio entre las fases mencionadas.

A continuación analizaremos las fases empresariales y los puntos más trascendentales a tomar en cuenta en cada una de ellas.

Solvencia.- Es la capacidad de pago a corto plazo que posee una empresa para afrontar sus obligaciones inmediatas, como son pagos a proveedores, pago de rayas, gastos diversos, etc.

Los puntos que debe vigilar la dirección, son los siguientes:

1.- Es favorable la situación crediticia de la empresa.

(7) Apuntes de la FES-C., Introducción a las Finanzas.

- 2.- Tiene capacidad para pagar su pasivo a corto plazo sin complicaciones.
- 3.- Sus obligaciones a corto plazo están convenientemente espaciadas y programadas.
- 4.- Vende y cobra antes del vencimiento de sus obligaciones o posteriormente.
- 5.- Tiene suficiente capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos.
- 6.- Vigilar que el saldo en caja y bancos sea suficiente para cubrir las necesidades inmediatas y los gastos fijos con el fin de tener la cantidad óptima en éste renglón -
- 7.- Mantener niveles óptimos de inversión en inventarios con el fin de facilitar la rotación de los mismos, de evitar costos de almacenamientos altos, de interrumpir el ciclo de producción y por último el de no tener los productos necesarios para surtir los pedidos de los clientes.
- 8.- Controlar la cartera de clientes con el fin de no tener saldos vencidos o deudas morosas y con ello lograr una mayor recuperación de la inversión.

Estabilidad.- Es la capacidad de pago a largo plazo que posee una empresa, como es el caso de pagos de créditos bancarios, hipotecas, etc., así mismo vislumbra la posición que guardan los bienes de la empresa, de la inversión propia en relación con la de terceras personas, de tal manera que las decisiones de la empresa sean propias y sin influencia de los acreedores.

Los puntos de interés en esta fase:

- 1.- Su estructura financiera, capital contable y pasivo, están proporcionados.
- 2.- Hay exceso de inversión en activo fijo.
- 3.- La estructura financiera está desequilibrada debido a su pasivo a largo plazo.
- 4.- Tiene suficiente activo total.
- 5.- El capital invertido y las utilidades retenidas, se han empleado en forma apropiada.
- 6.- Es satisfactoria su situación financiera.
- 7.- La empresa está progresando o decayendo.

8.- La empresa se apoya demasiado en sus inversiones en los terceros.

9.- Los activos fijos están siendo financiados debidamente, es suficiente o excesiva la inversión de los mismos y se están consiguiendo al menor costo posible.

Productividad.- Es el punto en el cual se observa la relación que existe entre los insumos que se requieren para la producción y los productos que resultan de la transformación de los mismos.

Los puntos a tomar en cuenta son:

1.- Se están aprovechando adecuadamente los recursos (materia prima, mano de obra y materiales indirectos).

2.- Se tiene mano de obra calificada.

3.- Los tiempos empleados para la producción son los idóneos o se pueden reducir.

4.- La maquinaria es obsoleta, está en renovación o es de reciente adquisición.

5.- Se esta capacitando al personal para elevar la productividad y calidad de los productos.

6.- Es eficiente la técnica de producción que se utiliza.

Rentabilidad:- Se refiere a los rendimientos que se obtie--nen con la inversión realizada, es la culminación de los objeti--vos que persigue la empresa.

Los puntos a cuidar por el administrador son:

1.- Es adecuado el precio de venta y se tiene una contribu--ción marginal satisfactoria.

2.- Que volumen de producción se necesita para que el impor--te de sus ingresos sea igual a la suma de sus costos y--gastos. Es necesario llevar a cabo ésto para determi--nar en que momento se conseguirán rendimientos.

3.- Que utilidad puede obtenerse operando el negocio a su --capacidad práctica y/o máxima.

4.- Se está obteniendo una utilidad razonable en base a la--inversión de los accionistas de la compañía.

- 5.- Los dividendos decretados han estado garantizados con la posición del capital de trabajo, con las utilidades obtenidas y con las condiciones futuras del negocio.
- 6.- Que política se sigue en relación con la reparación y conservación de los activos fijos.
- 7.- Los activos fijos están generando los rendimientos adecuados.

Generalmente, los hombres de negocios interesados en una empresa analizan la situación que presenta en sus fases empresariales, por lo cual decidimos llevar a cabo un caso práctico para observar las posibles situaciones que se pueden presentar en la dirección de la misma y encontrar a su vez las posibles alternativas de solución a los problemas.

Algunas veces los directivos se pregunta, porqué una empresa que tiene gran capacidad de pago, no obtiene utilidades, ó si las tiene porqué no puede cumplir con sus obligaciones.

Estas y otras preguntas, suelen suceder en casos reales y la planeación para su resolución muchas veces no se maneja apropiadamente.

Por otra parte, el estudio de la solvencia, estabilidad, -- productividad y rentabilidad se lleva a cabo por medio de un análisis financiero, el cual determinará la administración de los recursos en forma positiva y las deficiencias observadas.

Este análisis que se menciona se verá expuesto prácticamente en el capítulo II de nuestro trabajo en la página 62.

A.5 ASPECTOS PRACTICOS

Los siguientes estados financieros y datos complementarios que se presentan corresponden a la Empresa GARI, S. A., esta información financiera será la base para llevar a cabo el análisis financiero práctico y los resultados o comentarios al respecto son aportaciones propias y en base a nuestra experiencia y conocimientos.

El giro de la empresa, es la fabricación de artículos de oficina, tales como: plumas, reglas, lápices, papel carbón, gomas, etc.

La empresa de que hablamos, tiene funcionando 40 años, por lo cual goza de prestigio dentro de la rama industrial y con las instituciones de crédito, además de tener una clientela amplia y definida.

El capital de la compañía está formado en un 100% con inversión nacional.

Se ha determinado desde hace dos años, renovar su activo fijo con el propósito de modernizar el mismo y mantener el nivel que goza dentro de la competencia, así como incrementar sus volúmenes de producción y ventas.

En cuanto a sueldos y prestaciones, la empresa cuenta con -- tabuladores, en los cuales al trabajador eficiente se le paga -- bien a todos los niveles y las prestaciones se tienen mayores a las que marca la Ley, como son: fondo de ahorro, seguro de vida, gastos médicos mayores, etc.

La integración del material que se ocupa en la fabricación de nuestros productos es en mayor parte de origen nacional y en algunos casos de origen extranjero, por lo que se tienen algunas deudas en dólares.

Se presentan los estados financieros de 1983 y 1984 para -- llevar a cabo el análisis del primero de Enero al treinta y uno de Diciembre de 1984, para posteriormente presentar la planea- -- ción financiera que tendrá la empresa en 1985.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983
(MILES DE PESOS)ACTIVO

CIRCULANTE:		
CAJA-BANCOS		7,500
INVERSIONES EN VALORES		28,000
CLIENTES	145,000	
RVA. CTAS. INCOBRABLES	<u>(300)</u>	144,700
DEUDORES DIVERSOS		6,750
INV. MATERIA PRIMA		63,220
INV. PROD. EN PROCESO		18,879
INV. ART. TERMINADO		85,000
INV. ENVASE Y EMPAQUE		15,720
TOTAL CIRCULANTE		<u>369,769</u>

FIJO:		
TERREMO		116,872
EDIFICIO	80,049	
DEPRECIACION EDIFICIO	<u>(10,420)</u>	69,629
MAQUINARIA Y EQUIPO	410,590	
DEP. MAO. Y EQUIPO	<u>(250,825)</u>	159,765
MUEBLES Y EQUIP. OFNA.	33,284	
DEP. MUEBLES Y EQUIP. OFNA.	<u>(19,913)</u>	13,371
EQUIPO DE TRANSPORTE	10,525	
DEP. EQUIPO DE TRANSP.	<u>3,686</u>	6,839
ANTICIPO A ACREEDORES		25,117
INVERSIONES EN ACC.		<u>42,567</u>
TOTAL FIJO		434,160

DIFERIDO:		
DEPOSITOS EN GARANTIA		125
GASTOS PAG. POR ANTICIPADO		42,387
GASTOS DE INSTALACION	10,220	
AMOPT. GASTOS INSTALACION	<u>(4,650)</u>	5,570
TOTAL DIFERIDO		<u>48,082</u>

TOTAL ACTIVO		<u>852,011</u>
--------------	--	----------------

PASIVO

CIRCULANTE:		
PROVEEDORES		85,758
ACREEDORES DIVERSOS		95,010
DOCUMENTOS POR PAGAR		10,220
IMPUESTOS POR PAGAR		8,213
CREDITOS BANCARIOS		55,000
RESERVA PARA P.T.U.		6,885
PROV. PARA PRIMA ANT.		3,665
RESERVA PARA I.S.R.		36,143
PROV. PARA AGUINALDO		12,235
TOTAL CIRCULANTE		<u>313,129</u>

A LARGO PLAZO:		
CREDITOS BANCARIOS		70,280
TOTAL A LARGO PLAZO		<u>70,280</u>

TOTAL PASIVO		383,409
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
CAPITAL SOCIAL		150,000
RESERVA LEGAL		11,490
SUPERAVIT POR REV.		201,470
RESULTADOS EJ. ANT.		62,614
RESULTADO DEL EJ.		<u>43,028</u>
TOTAL CAPITAL CONT.		468,602

TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>852,011</u>
------------------------	--	----------------

G A R I, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983
(MILES DE PESOS)

VENTAS		1'020,000
COSTO DE VENTAS		<u>691,675</u>
UTILIDAD BRUTA		328,325
GASTOS DE VENTA	83,369	
GASTOS DE ADMINISTRACION	92,527	
GASTOS FINANCIEROS	<u>76,573</u>	<u>252,469</u>
UTILIDAD DE OPERACION		75,856
PRODUCTOS FINANCIEROS		<u>10,200</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		86,056
P.T.U.		6,885
I.S.R.		<u>36,143</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>43,028</u></u>

G A R I, S. A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS POR EL AÑO QUE
TERMINO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

(MILES DE PESOS)

INVENTARIO INICIAL MATERIA PRIMA	60,280	
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	250,030	
INVENTARIO FINAL MATERIA PRIMA	<u>63,220</u>	
MATERIA PRIMA UTILIZADA		247,090
MANO DE OBRA		<u>260,030</u>
COSTO PRIMO		507,120
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION		179,644
INV.INICIAL PRODUCCION EN PROCESO		15,370
INV.FINAL PRODUCCION EN PROCESO		<u>18,879</u>
COSTO DE PRODUCCION		683,255
INV. INICIAL ARTICULOS TERMINADOS		93,420
INV. FINAL ARTICULOS TERMINADOS		85,000
COSTO DE VENTAS		<u>691,675</u>

G A R I, S. A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
CIRCULANTE:		CIRCULANTE:	
CAJA-BANCOS	6,925	PROVEEDORES	96,558
INVERSIONES	23,450	ACREEDORES DIVERSOS	98,025
CLIENTES	153,000	DOCTOS.POR PAGAR C.P.	8,365
RESERVA CTAS.INCOBRABLES	(350)	IMPUESTOS POR PAGAR	10,522
DEUDORES DIVERSOS	8,224	CREDITOS BANCARIOS C.P.	49,000
ALMACEN MATERIA PRIMA	60,224	RESERVA PARA P.T.U.	10,390
ALMACEN PRODUCCION EN PROCESO	25,979	PROVISION PARA PRIMA ANTIG.	5,022
ALMACEN DE ART. TERMINADO	79,998	RESERVA PARA I.S.R.	54,545
ALMACEN DE ENVASE Y EMPAQUE	<u>20,720</u>	PROVISION PARA AGUINALDOS	<u>17,425</u>
TOTAL CIRCULANTE	378,170	TOTAL CIRCULANTE	349,852
FIJO:		A LARGO PLAZO:	
TERRENO	116,872	CREDITOS BANCARIOS L.P.	<u>68,191</u>
EDIFICIO	80,049		
DEP.ACUMULADA DE EDIFICIO	(10,733)	SUMA EL PASIVO TOTAL	<u>418,043</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO	506,582		
DEP. ACUMULADA MAQUINARIA Y EQ.	(280,284)	<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	50,265	CAPITAL SOCIAL	150,000
DEP.ACUMULADA MUEB. Y EQ. OFNA.	(22,302)	RESERVA LEGAL	13,642
EQUIPO DE TRANSPORTE	28,750	SUPERAVIT POR REVALUACION	225,614
DEP.ACUMULADA DE EQ. DE TRANSP.	(3,215)	RESULTADOS DE EJ. ANTERIOR	103,490
ANTICIPOS A ACREEDORES	21,160	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>64,935</u>
INVERSIONES EN ACCIONES	<u>42,567</u>	SUMA CAPITAL CONTABLE	<u>557,681</u>
SUMA ACTIVO FIJO	529,711		
DIFERIDO:			
DEPOSITOS EN GARANTIA	113		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	52,325		
GASTOS DE INSTALACION	20,220		
AMORTIZACION GASTOS DE INSTAL.	(4,815)		
SUMA ACTIVO DIFERIDO	67,843		
TOTAL ACTIVO	<u>975,724</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>975,724</u>

G A R I, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

VENTAS NETAS		\$ 1'326,000
COSTO DE VENTAS		<u>914,193</u>
UTILIDAD BRUTA		411,807
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTA	95,370	
GASTOS DE ADMINISTRACION	105,822	
GASTOS FINANCIEROS	<u>87,295</u>	<u>288,487</u>
UTILIDAD DE OPERACION		123,320
PRODUCTOS FINANCIEROS		<u>6,550</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		129,870
P.T.U.		10,390
I.S.R.		<u>54,545</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>64,935</u></u>

G A R I, S. A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

INVENTARIO INICIAL MATERIA PRIMA	\$ 63,220
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	341,200
INVENTARIO FINAL MATERIA PRIMA	<u>60,224</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA	344,196
MANO DE OBRA	<u>325,038</u>
COSTO PRIMO	669,234
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	247,057
INVENTARIO INICIAL PROD.EN PROCESO	18,879
INVENTARIO FINAL PROD.EN PROCESO	<u>25,979</u>
COSTO DE PRODUCCION	909,191
INVENTARIO INICIAL DE ART. TERMINADO	85,000
INVENTARIO FINAL DE ART. TERMINADO	<u>79,998</u>
COSTO DE VENTAS	<u>914,193</u>

G A R I, S. A.

CEDULA DE INTEGRACION DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION AL 31 DE
 DICIEMBRE DE 1984
 (MILES DE PESOS)

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	17,870
MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	15,090
DEPRECIACION	19,532
SERVICIOS (LUZ, AGUA, TELEFONO)	33,007
REFACCIONES	12,003
SEGUROS	15,970
GASTOS DE REPRESENTACION	2,860
PREVISION SOCIAL	2,528
SUELDOS Y SALARIOS	16,725
MATERIALES INDIRECTOS	64,100
PAPELERIA	1,502
HERRAMIENTAS	5,676
FLETES Y ACARREOS	22,009
PREMIOS	5,077
DIVERSOS	<u>13,108</u>
TOTAL	<u>247,057</u>

G A R I, S. A.

CEDULA DE INTEGRACION DE GASTOS DE OPERACION AL 31 DE DICIEMBRE DE
1984

(MILES DE PESOS)

<u>CONCEPTO</u>	<u>GASTOS VENTA</u>	<u>GASTOS ADMN.</u>	<u>GASTOS FINANC.</u>
PAPELERIA	2,115	2,725	
COMISIONES S/VTA	12,124		
SUELDOS Y SALAR.	28,611	45,445	
SERVICIOS (LUZ,AGUA)	17,625	22,765	
FLETES Y ACARREOS	877		
EMPAQUE	3,020		
DEPREC.Y AMORT.	6,020	7,000	
INTERESES			66,007
COMISIONES BANC.			7,025
PREVISION SOCIAL	4,315	7,702	
CONS. Y MANTENIMIENTO	440	1,202	
PUBLICIDAD	14,500		
SEGUROS	1,100	1,700	
HONORARIOS	800	10,200	
VIATICOS	3,800	4,170	
GOS. DE REPRES.		1,320	
DIF. EN CAMBIO			4,122
PERD.EN VTA. ACTIVO			350
DIVERSOS	<u>23</u>	<u>1,593</u>	<u>9,791</u>
TOTALES	<u>95,370</u>	<u>105,822</u>	<u>87,295</u>

G A R I, S. A.

DETERMINACION DE LAS VENTAS DE 1984 EN UNIDADES Y TERMINOS MONETARIOS.

(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E

1°		2°		3°		4°	
UNIDADES	11,183	UNIDADES	9,417	UNIDADES	9,288	UNIDADES	8,412
PRECIO \$	30	PRECIO \$	30	PRECIO \$	40	PRECIO \$	40
IMPORTE	335,500	IMPORTE	282,500	IMPORTE	371,500	IMPORTE	336,500

CAPITULO B. TECNICAS DE ANALISIS Y SU APLICACION

El análisis financiero, se puede definir como un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la información de la contabilidad y de otras operaciones comerciales, sea más útil para propósitos de toma de decisiones. Cualquier persona que tome una decisión y esté interesada en el futuro de una organización comercial o no lucrativa encontrará útil el análisis financiero.

Es conveniente comentar dos puntos muy importantes. Primero, aunque por lo general el análisis financiero se estudia en el contexto de una empresa, sus principios y procedimientos también son aplicables a otros tipos de organizaciones, segundo el análisis financiero por sí mismo, no toma decisiones, son las personas quienes toman las decisiones. El propósito del análisis financiero, es ayudar a las personas a tomar buenas decisiones.

El análisis de Estados Financieros se va a referir a información siempre cuantitativa perteneciente a una empresa o institución y es conveniente seguir varios pasos para obtener un buen resultado del mismo.

En el análisis financiero, como en cualquier acción en la empresa, hay que seguir el proceso administrativo, es necesario en primer lugar, planear el propio análisis para lo cual es conveniente preguntarnos:

- 1.- ¿Qué objetivos perseguimos con él ?
- 2.- ¿Qué información se requiere ?
- 3.- ¿Quién la va a llevar a cabo?
- 4.- ¿Qué técnicas nos van a proporcionar los resultados que necesitamos ?
- 5.- ¿Qué nivel de profundidad requiere el análisis?
- 6.- ¿Qué costo tiene el análisis y que beneficio nos trae?

El análisis financiero, se clasifica en análisis vertical y análisis horizontal y cada uno tiene diferentes métodos que son los siguientes:

1.- Análisis Vertical.

- a) Método de Proporciones Financieras.
- b) Método de Porcientos Integrales.
- c) Método Punto de Equilibrio.

2.- Análisis Horizontal .

a) Método de Aumentos y disminuciones en el capital de-
trabajo.

b) Método de Tendencias.

B.1 PROPORCIONES FINANCIERAS.

Una proporción financiera es la relación entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa u organización la que se obtiene dividiendo una cantidad entre otra. El propósito de usar éste método en el análisis de los estados financieros es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información.

Para propósitos de estudio, las proporciones las clasificaremos dentro de las siguientes fases básicas:

- a) Solvencia.
- b) Estabilidad.
- c) Productividad
- d) Rentabilidad.

B.1.1 SOLVENCIA

Las razones que con más frecuencia se usan en esta fase, --- son las del circulante y la de prueba del ácido.

Razón del circulante = $\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES.}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$

El resultado idóneo que se requiere es tener dos pesos de -- activo por un peso de pasivo.

$$\text{Razón del circulante} = \frac{378,179 + 67,843}{348,852} = 1.27$$

En el activo circulante se incluye el activo diferido pues-- consideramos que dichos importes se pueden recuperar en un tiempo menor de un año en caso de ser necesario.

La proporción mostrada nos indica que por un peso de pasivo tenemos un peso con veintisiete centavos para cubrir el adeudo,-- tomando en cuenta que la relación de dos a uno es lo ideal y --- que del año anterior al presente, el índice disminuyó, sería conveniente analizar un poco más a fondo o con otros métodos las -- causas de dicha situación. Este índice no se considera como crítico, pues teóricamente tenemos capacidad de pago.

Prueba del ácido = $\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$

El resultado idóneo es de un peso de activo por un peso de pasivo.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{378,170 - (60,224 + 25,979 + 79,998 + 20,720)}{349,852} =$$

$$= \frac{191,249}{349,852} = 0.55$$

Este resultado nos indica que gran parte de nuestro activo-circulante está invertido en los inventarios, por lo que se requerirá analizar si tenemos las cantidades óptimas y tener una administración adecuada de éste. Esta proporción junto con la anterior nos indica que debemos tener más cuidado en el aspecto solvente de la empresa.

B.1.2 ESTABILIDAD.

Las proporciones contempladas en esta fase, nos indican si la empresa tiene un endeudamiento pequeño, grande o muy grande y determinar si la estructura financiera es adecuada.

Proporción de la Estructura Financiera:

$$= \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{557,681}{975,724} = 0.57$$

Relación entre Inversión y Deuda. =

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{418,043}{975,724} = 0.43$$

El resultado idóneo de estas proporciones, es que los acreedores no tengan más del 40% del activo total.

El resultado obtenido nos indica que la participación de los acreedores en el activo total corresponde a un 43%, por lo que es necesario buscar la manera de reducir la participación de éstos para que no desestabilicen a la empresa.

Relación de la deuda a corto plazo de la deuda total =

$$= \frac{\text{PASIVO CORTO PLAZO}}{\text{PASIVO TOTAL}} = \frac{349,852}{418,043} = 0.84$$

Como se puede observar la deuda a corto plazo es del 84% de la deuda total, por lo que se debe pretender una mejor distribución de la deuda a corto y largo plazo.

Proporción del financiamiento del activo fijo =

$$\frac{\text{PASIVO FIJO}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \frac{68,191}{465,984} = 15\%$$

En el activo fijo, no se toman en cuenta los anticipos a -- acreedores y las inversiones en acciones.

Esta proporción nos indica que los activos fijos están siendo financiados con deudas a largo plazo en un 15% por lo que esta situación nos indica que la administración de los activos fijos no es la adecuada. Y así mismo, confirma lo dicho en la -- proporción anterior.

Activos Fijos a valor neto =

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVOS FIJOS NETOS}} = \frac{557,681}{465,984} = 1.20$$

Esta proporción nos indica que los activos fijos (sin considerar anticipos a acreedores e inversiones en acciones), se cu-

bre totalmente con la inversión de los socios, es decir el acti
vo fijo es propiedad total de los dueños.

Razón de Capitalización =

$$\frac{\text{DEUDA A LARGO PLAZO}}{\text{PASIVO + CAPITAL}} = \frac{68,191}{975,724} = .07$$

Esta razón indica el grado de protección de la empresa por-
lo cual el resultado obtenido indica que la empresa no tiene --
problemas con su endeudamiento a largo plazo.

B.1.3 PRODUCTIVIDAD

En esta sección se tratará de analizar el rendimiento sobre los activos más importantes de la empresa y medir la productividad de éstos con el fin de determinar si la administración de estos bienes se lleva a cabo con eficiencia.

Rotación de Inventarios =

$$\frac{\text{COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \frac{914,193}{189,940} = 4.82 \text{ VECES}$$

Las veces que rota el inventario no es la adecuada por lo que se debe buscar vender más o conseguir lotes óptimos en cada almacén de modo que se incremente la rotación de los mismos.

Rotación de cuentas por cobrar =

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE CTAS. POR COBRAR}} = \frac{1,326,000}{136,400} = 9.73$$

Período promedio de cobro =

$$\frac{\text{NUMERO DE DIAS POR PERIODO}}{\text{ROTACION DE CTAS. POR COBRAR}} = \frac{365}{9.73} = 37.52$$

Esto indica que estamos cobrando a los 37.5 días promedio,-

las ventas realizadas, lo cual indica que nuestra cobranza está fallando, ya que la política de crédito es a 30 días fecha factura.

Es necesario realizar labor de cobranza con los clientes morosos fijando límites de crédito y detener salidas a los que se excedan o realizar ventas de contado a los clientes con saldos vencidos.

Inventario a Capital Neto de Trabajo =

<u>INVENTARIO FINAL</u>	=	186,921	=	1.95
ACTIVO CIR.-PAS. CIR.		96,161		

Indica que el capital de trabajo está invertido totalmente en inventarios, lo cual ratifica lo dicho en la prueba del ácido; hay sobreinversión en inventarios.

Rotación de la Inversión =

<u>VENTAS TOTALES</u>	=	1'326,000	=	1.36
INVERSION TOTAL		975,724		

Por cada peso invertido se generan \$1.36 de venta, lo cual indica que la empresa está aprovechando de una manera buena sus

activos, pero se debería tratar de generar más ventas, ya que -
la inversión no genera los rendimientos que se obtienen en los-
bancos.

B.1.4 RENTABILIDAD.

En esta parte se determinan los rendimientos sobre la inversión de los propietarios y la generación de los mismos. Nos indica si la empresa es rentable, es decir si proporciona ganancias atractivas que permitan invertir con seguridad e interés en la empresa.

Dentro de las razones más comunmente empleadas para analizar la rentabilidad de las empresas, tenemos las siguientes:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} = \frac{64,935}{1'326,000} = 0.048$$

Esta razón analiza la relación entre la utilidad y las ventas indicando la proporción que tiene la ganancia sobre lo vendido. En el presente caso el resultado indica que se obtienen casi cinco centavos de ganancia por cada peso de venta, lo cual a primera instancia refleja un rendimiento un poco bajo.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \frac{64,935}{465,984} = 0.139$$

Esta razón analiza la relación entre la utilidad y el activo fijo indicando la proporción que tiene la ganancia sobre el activo fijo. El resultado obtenido indica que por cada peso invertido en el activo fijo obtenemos casi catorce centavos de utilidad neta, el cual es bajo, pero deberá incrementarse debido a la renovación del activo fijo.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL SOCIAL}} = \frac{64,935}{150,000} = 0.433$$

Esta razón analiza la redituabilidad que tiene la empresa en relación con la inversión inicial y subsecuentes de los socios, refleja que la utilidad obtenida es de cuarenta y tres centavos por cada peso de capital invertido, lo cual indica que desde este punto de vista la empresa tiene gran redituabilidad, pero hay que tomar en cuenta que la revaluación de activos y las utilidades retenidas juegan un papel importante también. Así mismo hay que tomar en cuenta que el valor de la utilidad neta es un valor presente mientras que el valor del capital social es un valor pasado.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \frac{1,326,000}{465,984} = 2.85$$

Tomando en cuenta que el presente análisis es referente a una empresa industrial y que por tanto el activo fijo es una inversión muy fuerte, lo que analizaremos con esta razón es si -- las ventas son adecuadas o en su caso la inversión del activo fijo, el presente indicador nos refleja un síntoma de exceso de inversión en activo fijo o una probable insuficiencia de ventas.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{64,935}{492,746} = 0.13$$

Dentro de la siguiente razón, hemos disminuido del capital contable el importe de la utilidad, pues consideramos que es -- más objetivo para efectos del análisis que realizamos.

El índice obtenido muestra una utilidad de \$0.13 por cada \$1.00 de capital contable, que complementada con el resultado de las razones anteriores refleja una situación favorable con respecto a la rentabilidad de la empresa, previo complemento -- del análisis financiero a través de los diversos métodos que emplearemos.

B.2 METODO DE TENDENCIAS.

La importancia del estudio de la dirección del movimiento de las tendencias, radica en hacer lo posible para la estimación sobre bases adecuadas, de los probables cambios futuros en las empresas, y cómo y porqué las afectarán. Los cambios en la dirección de las tendencias no se realizan repentinamente, sino progresivamente en cierto tiempo; todo cambio procede de pequeñas partes, por lo que todo nuevo estado, tiene que adquirir -- cierto grado o tamaño para hacerse perceptible. Cuando no se tiene presente lo expuesto, erróneamente se señala como causa principal o única lo que quizá es un suceso determinante o una simple ocasión.

En conclusión, se deduce que es razonablemente probable que la dirección del movimiento de las tendencias, prevalezca en el presente y se proyecte dentro del futuro a corto plazo.

Sin embargo, la interpretación del sentido del movimiento de las tendencias debe hacerse con los debidos cuidados, teniendo presente entre otros puntos:

- 1.- Los cambios constantes en los negocios (expansión, crecimiento, desarrollo, etc.)

- 2.- Las fluctuaciones en los precios.
- 3.- El desgaste natural, por el transcurso del tiempo, del significado de las cifras pertenecientes al pasado.
- 4.- Que el sentido del movimiento de la tendencia es el resultado de un conjunto de factores cuya influencia puede ser contradictoria.
- 5.- Que no todas las actividades mercantiles reaccionan de la misma manera ante la presencia de una misma circunstancia.
- 6.- El efecto retardado de una causa que no se refleja inmediatamente.
- 7.- Los factores económicos los cuales afectan las cifras presentadas.

El presente método de análisis consiste en tomar como base un período y las cifras respectivas de dicho período se consideraran como el 100%; se calcula posteriormente el porcentaje de los períodos.

Los números relativos, pueden aplicarse al examen del sentido de las tendencias, tanto de las cifras representativas de -- los hechos internos de la empresa como de los externos.

Una vez que se han analizado las ventajas y desventajas del método de análisis en cuestión, comentaremos la aplicación del mismo, al caso de GARI, S. A. y sus Estados Financieros.

Para la aplicación del método se tomaron en cuenta las cifras de tres ejercicios fiscales por considerarse las adecuadas, ya que una cantidad mayor a nuestro juicio, no resultaría adecuada ni objetiva, debido a los grandes cambios en las cifras como producto de los factores económicos y demás que afectan a las sociedades mercantiles.

Dentro del análisis de los estados financieros, procuraremos comentar las cifras más significativas e importantes con -- respecto a los cambios operados.

Empezando con el Estado de Posición Financiera, en el renglón de disponible, como son, Caja-Bancos e Inversiones, se observa una tendencia irregular en números relativos, cambio muy significativo dentro de la solvencia de la empresa, por lo que la administración deberá profundizar dentro del estudio del mis

mo para conocer las causas del origen. Así mismo podemos recurrir al Estado de Origen y Aplicación de Recursos con el propósito de conocer las aplicaciones que tuvieron tales cambios, y el porqué de ellos.

Continuando con las cuentas del activo circulante, los almacenes y la cuenta de clientes no reflejan cambios radicales, -- por el contrario, se mantienen más o menos al mismo nivel del año en comparación más un pequeño incremento en números absolutos y relativos.

El cambio más trascendental experimentado en el rubro del activo circulante, ocurre con la cuenta de Deudores Diversos, -- tal como lo muestra el índice del 208.5%, en el año de 1984, -- aunque a juicio nuestro tal hecho no afecta grandemente en el aspecto de la solvencia debido a su importe, no deja de tener cierta importancia e influencia en la misma.

Enfocándonos al estudio del Activo Fijo, los datos inferidos demuestran grandes cambios, los cuales requieren de un cuidado especial, dichos cambios se manifiestan en la maquinaria y el equipo de transporte, especialmente en este último; avocándonos a los números absolutos mostrados en el equipo de transporte del año de 1982 en que tenía un importe de nueve millones

y medio de pesos aproximadamente, se eleva a \$28'750,000.00, lo cual refleja con un porcentaje de 299.5%, que casi se triplicó la inversión; ésto tiene como causas principales o únicas: primero, por un lado la política actual de la compañía impuesta -- para la renovación del activo permanente y por otra parte el -- elevado costo de las inversiones, las cuales en su mayoría se -- realizan con el extranjero.

Las cuentas en las que no se muestran alteraciones notables y que hasta cierto punto son justificables, son las inversiones en terreno, edificio y acciones de participación en otras sociedades.

Para concluir con el activo fijo los anticipos a acreedores sufren una merma en números relativos de un 100% tomando como base el año de 1983 a un 84.2% en 1984, lo cual a nuestro modo de ver no significa un desajuste, sino por el contrario, resulta lógico tomando en cuenta que las adquisiciones de activos -- permanentes se vienen manejando a través de, anticipos, los cuales resultan ser muy fuertes en su mayoría. Por todo lo anterior, resulta congruente la disminución en dicha cuenta correspondida con el incremento manifestado en las cuentas del activo fijo.

Otro detalle de importancia que cabe resaltar, es la tendencia en el rubro del activo diferido, pues a comparación de - - otras empresas en las que no reviste trascendencia dentro de la presente es lo opuesto.

Entrando en detalle, los renglones de estudio son los gas--tos anticipados y los gastos de instalación, pues aunque los de pósitos en garantía también componen el activo diferido no afectan ni remotamente el presente análisis. Dentro de las causas--que nosotros inferimos, está la utilidad obtenida en el ejerci--cio de 1984, la cual acarrea un importe también alto de impues--tos, los cuales se manejan dentro de la cuenta de gastos anticipados y según la política fiscal impuesta por el gobierno de pa--gos provisionales. Otro factor que tiene influencia son los se--guros de los bienes de capital; resultan altos como consecuen--cia de la inversión en los activos permanentes, producto de una política de modernización que como efecto también tiende a afectar el importe de los gastos de instalación.

Dentro del pasivo, también se observan muchas variaciones - en las tendencias, tanto a corto como a largo plazo, por ejem--plo, en el renglón de otros pasivos cuya razón principal para - tal efecto son las reservas provisionadas tanto de participa--ción de utilidades como de impuesto sobre la renta (observar Es

tado de Resultados 1984), causadas por la utilidad tan sustancial que se obtuvo en el ejercicio de 1984.

La cuenta de Documentos por Pagar disminuyó en números absolutos y relativos, la razón principal se debió a que fué precisamente en el año de 1982 cuando debido a la devaluación sufrida de nuestra moneda las deudas contraídas en el extranjero se multiplicaron y el alza de precios afectaron las deudas en ese ejercicio, y fue hasta el año de 1984, en que se logra disminuir el importe de tales obligaciones. La cuenta que sufre un efecto contrario es la de Impuestos por Pagar, pues casi se triplica su aumento, así tenemos que de 1982 a 1984 se muestra con las siguientes cifras; de \$3'644,000.00 a \$10'522,000.00 respectivamente.

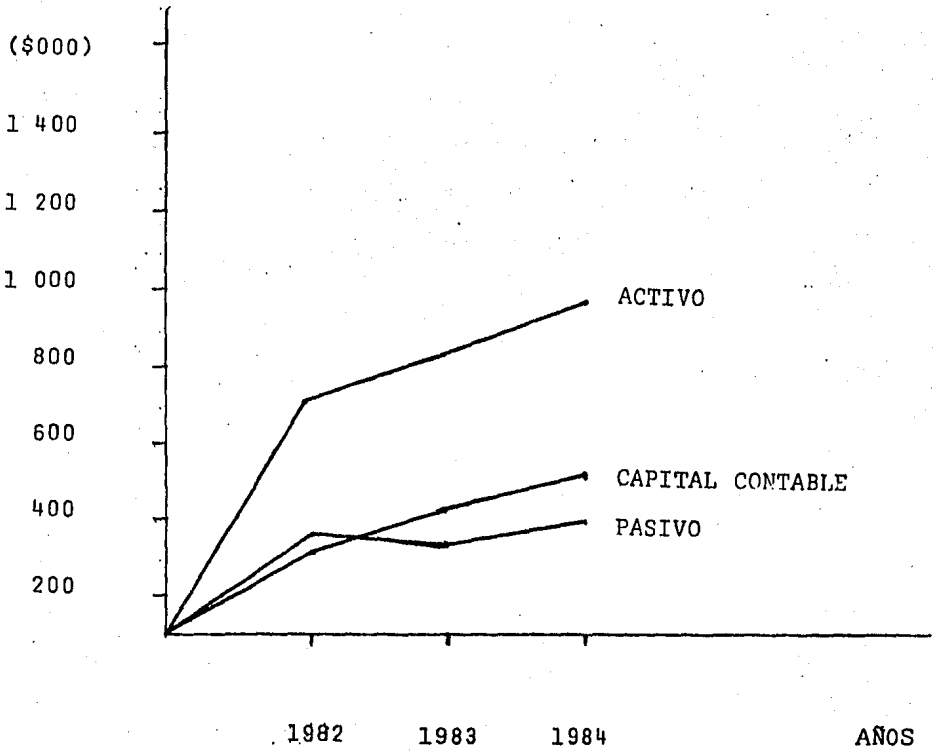
La partida de pasivo fijo, aunque no sufre cambios mayores como se puede apreciar según los datos, es de extrañarse, pues no se ve afectada por la política de renovación de activos lo cual hace pensar que el financiamiento se está llevando a cabo sin afectar la participación de terceros mayormente, aunque tal hecho tal vez no resulte benéfico, pues se podría aprovechar un poco más el financiamiento externo. En este caso es recomendable estudiar un poco más a fondo lo anterior para tomar una decisión adecuada.

Ahora bien, por lo que toca al Capital Contable, éste se incrementa en la totalidad de las cuentas que lo integran, salvo en la de Capital Social; a consecuencia de la utilidad obtenida por las actividades de la empresa por los años de 1983 y 1984,- a excepción también del Superavit que resulta de la revaluación de los activos fijos.

Aunque como ya se mencionó, las partidas del capital se han venido incrementando, dicha tendencia es muy irregular, lo cual en un momento dado también puede afectar la rentabilidad en forma negativa, por lo que es recomendable cuidar dicho aspecto y las causas que originan los cambios.

G A R I, S. A.

GRAFICA DEL METODO DE TENDENCIAS DEL ESTADO DE POSICION FINANCIERA POR LOS AÑOS DE 1982 a 1984



El activo en el transcurso de 1982 a 1984 se ha incrementado en forma constante, mientras que la manera en que se han adquirido estos bienes no muestran la misma tendencia; el capital contable muestra un aumento proporcional al activo, mientras -- que el pasivo muestra un decremento en relación al activo lo -- que indica una mayor participación de los dueños en la inversión total y a su vez la realización y reinversión de utilidades.

Dentro del Estado de Resultados podemos observar, que tanto las ventas como el costo de ventas siguen una tendencia nivelada, es decir, que van aumentando casi en la misma proporción.

También tenemos por lo que respecta a las ventas, del año - de 1982 a 1983 se observa un incremento del 30%, y para 1984 de un 40%; ahora tomando en cuenta la inversión en los activos permanentes, se espera un aumento más significativo en los poste-- riores ejercicios.

En lo que corresponde a los gastos de venta y administra-- ción, su incremento dentro de lo que cabe se puede catalogar como adecuado tomando en cuenta que los factores económicos en -- los últimos años han afectado bastante a todas las empresas.

Los gastos financieros denotan a 1982 como un año difícil,- lo cual se manifestó en todas las empresas debido a la devaluación sufrida de nuestra moneda, cuyo efecto repercutió en las - utilidades mostradas en ese año. Así mismo, debido al año crí-- tico de 1982, para 1983 y 1984 las cifras como consecuencia se elevan estrepitosamente más por la causa antes señalada que por un incremento en el rendimiento, aunque también forma parte de las utilidades obtenidas en los dos últimos años.

El presente análisis se verá complementado con un estudio -
más a fondo con el objeto de mostrar una situación más objetiva
del porqué de dichos cambios.

G A R I, S. A.

METODO DE TENDENCIAS DEL ESTADO DE RESULTADOS POR LOS AÑOS DE --
1982-1984

(MILES DE PESOS)

<u>CONCEPTO</u>	<u>1982</u>	<u>%</u>	<u>1983</u>	<u>%</u>	<u>1984</u>	<u>%</u>
VENTAS	783,314	100.0	1020,000	130.2	1326,000	169.3
COSTO DE VENTAS	<u>538,200</u>	<u>100.0</u>	<u>691,675</u>	<u>128.5</u>	<u>914,193</u>	<u>170.0</u>
UTILIDAD BRUTA	245,114	100.0	328,325	134.0	411,807	168.0
GASTOS DE VENTA	72,667	100.0	83,369	114.7	95,370	131.2
GASTOS DE ADMON.	83,225	100.0	92,527	111.2	105,822	127.1
GASTOS FINANCIEROS	<u>82,722</u>	<u>100.0</u>	<u>76,573</u>	<u>92.6</u>	<u>87,295</u>	<u>105.5</u>
UTILIDAD DE OPERACION.	6,500	100.0	75,856	+	123,320	+
PRODUCTOS FINANCIEROS.	<u>4,300</u>	<u>100.0</u>	<u>10,200</u>	<u>237.2</u>	<u>6,550</u>	<u>152.3</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10,800	100.0	86,056	796.8	129,870	+
P.T.U.	864	100.0	6,885	796.8	10,390	+
I.S.R.	<u>4,536</u>	<u>100.0</u>	<u>36,143</u>	<u>796.8</u>	<u>54,545</u>	<u>+</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>5,400</u></u>	<u><u>100.0</u></u>	<u><u>43,028</u></u>	<u><u>796.8</u></u>	<u><u>64,935</u></u>	<u><u>+</u></u>

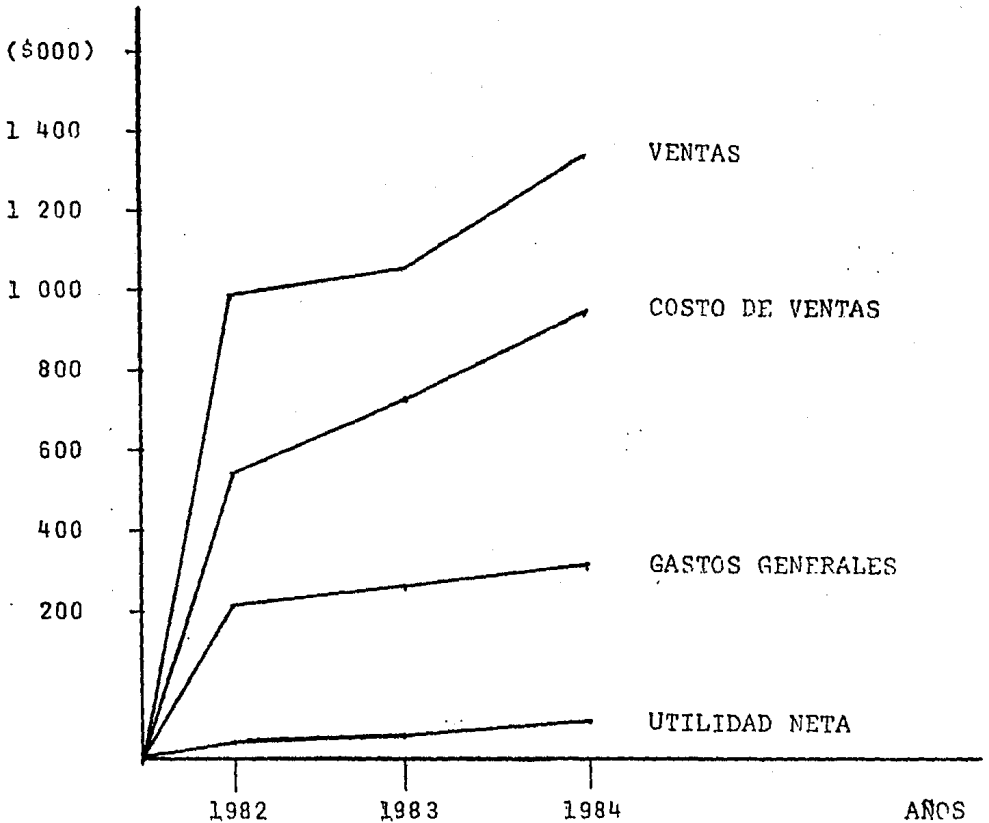
G A R I, S. A.
METODO DE TENDENCIAS DEL ESTADO DE POSICION FINANCIERA POR LOS AÑOS DE 1982 a 1984

(MILES DE PESOS)

	1982	%	1983	%	1984	%
CAJA-BANCOS	5,320	100.0	7,500	141.0	6,925	130.2
INVERSIONES	15,200	100.0	28,000	184.2	23,450	154.3
CLIENTES	123,300	100.0	144,700	117.4	152,650	123.8
DEUDORES DIVERSOS	3,945	100.0	6,750	171.1	8,224	208.5
ALMACENES	166,205	100.0	182,819	110.0	186,921	112.1
TERRENO	116,872	100.0	116,872	100.0	116,872	100.0
EDIFICIO	75,050	100.0	80,049	106.7	80,049	106.7
DEP.ACUMULADA DE EDIFICIO	(9,363)	100.0	(10,420)	111.3	(10,733)	115.0
MAQUINARIA Y EQUIPO	364,600	100.0	410,590	112.6	506,582	139.0
DEP.ACUMULADA DE MAQ. Y EQUIPO	(222,030)	100.0	(250,825)	113.0	(280,284)	126.2
MUEBLES Y EQPO. DE OFICINA	37,600	100.0	33,284	88.5	50,265	133.7
DEP.AC. MUEBLES Y EQPO.DE OFNA.	(15,000)	100.0	(19,913)	132.7	(22,302)	148.7
EQUIPO DE TRANSPORTE	9,600	100.0	10,525	109.6	28,750	299.5
DEP. AC.DE EQUIPO DE TRANSP.	(3,400)	100.0	(3,686)	108.4	(3,215)	95.0
ANTICIPO A ACREEDORES	--	--	25,117	100.0	21,160	84.2
INVERSIONES EN ACCIONES	42,567	100.0	42,567	100.0	42,567	100.0
ACTIVO DIFERIDO	1,186	100.0	48,082	+	67,843	+
PROVEEDORES	93,025	100.0	85,758	92.2	96,558	104.0
ACREEDORES DIVERSOS	90,070	100.0	95,010	105.5	98,025	108.8
DOCTOS. POR PAGAR CORTO PLAZO	15,626	100.0	10,220	65.4	8,365	53.5
IMPUESTOS POR PAGAR	3,644	100.0	8,213	225.4	10,522	288.7
CREDITOS BANCARIOS CORTO PLAZO	60,005	100.0	55,000	91.7	49,000	82.0
OTROS PASIVOS	41,679	100.0	58,928	141.4	87,382	210.0
CREDITOS BANCARIOS LARGO PLAZO	73,299	100.0	70,280	95.6	68,191	93.0
CAPITAL SOCIAL	150,000	100.0	150,000	100.0	150,000	100.0
RESERVA LEGAL	11,220	100.0	11,490	102.4	13,642	121.6
SUPERAVIT POR REVALUACION	110,200	100.0	201,470	182.8	225,614	204.7
RESULTADOS DE EJERC. ANTERIORES	57,484	100.0	62,614	109.0	103,490	180.0
RESULTADO DEL EJERCICIO	5,400	100.0	43,028	797.0	64,935	+

G A R I, S. A

GRAFICA DEL METODO DE TENDENCIAS DEL ESTADO DE RESULTADOS POR
LOS AÑOS DE 1982 A 1984



Los gastos generales y la utilidad neta se han mantenido casi constantes en su tendencia, es decir no se muestra un gran incremento, además la utilidad neta parece ser baja en relación a las ventas alcanzadas.

El aumento en las ventas de 1982 a 1984 muestra un incremento significativo en el último ejercicio.

El costo de ventas ha mantenido un incremento constante con lo cual el margen de contribución disminuyó en 1983, y en 1984 - fue mayor debido al incremento de las ventas.

B.3 AUMENTOS Y DISMINUCIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO

El Estado de Origen y Aplicación de Recursos que se presenta en las siguientes dos hojas, nos muestra que la disminución en el capital neto de trabajo, es producto principalmente por el aumento en otros pasivos a corto plazo, lo cual es consecuencia de la adquisición del activo fijo, lo cual hace necesario vigilar la administración del mismo para no caer en sobreinversiones que afectan las operaciones de la empresa.

Una muestra de lo expuesto en las razones de solvencia, las cuales ya han sido comentadas, es lo que refleja el presente estado financiero al indicarnos el gran aumento del activo fijo y la disminución en el pasivo a largo plazo, lo que ocasiona el endeudamiento a corto plazo, por lo cual si no se tiene cuidado en el movimiento de dichas partidas se correrá el riesgo de no tener capacidad de pago.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa, podemos decir que no es la adecuada, pero sin embargo la utilidad es la fuente principal de nuestros fondos.

Cabe señalar que se espera un incremento significativo en el origen de los fondos por medio de la depreciación, pues el

incremento en el activo deberá traer como consecuencia un aumento en la depreciación; así mismo dicho incremento en el activo permanente traerá consigo mayor producción buscando un mejor -- rendimiento de la inversión.

G A R I, S. A.
HOJA DE TRABAJO DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1983	1984	CAMBIOS		CAPITAL DE TRABAJO		ESTADO DE ORIG.		
			D	H	AUMENTO	DISMIN.	APLICA.	ORIGEN	
CAJA-BANCOS	7,500	6,925			575		575		
INVERSIONES	28,000	23,450			4,550		4,550		
CLIENTES	144,700	152,650	7,950			7,950			
DEUDORES DIVERSOS	6,750	8,224	1,474			1,474			
ALMACENES	182,819	186,921	4,102			4,102			
TEPRENO	116,872	116,872							
EDIFICIO	80,049	80,049							
DEPREC. ACUMULADA DE EDIFICIO	(10,420)	(10,733)			313			313	
MAQUINARIA Y EQUIPO	410,590	506,582	95,992				95,992		
DEPREC. ACUM. DE MAQUINARIA Y EQPO.	(250,825)	(280,284)			29,459			29,459	
MUEBLES Y EQPO. DE OFNA.	33,284	50,265	16,981				16,981		
DEPR. ACUM. DE MUEBLES Y EQPO. OFNA.	(19,913)	(22,302)			2,389			2,389	
EQUIPO DE TRANSPORTE	10,525	28,750	18,225				19,225	1,000	
DEPREC. ACUM. DE EQPO. DE TRANSPORTE	(3,686)	(3,215)	471				862	391	
ANTICIPO A ACREEDORES	25,117	21,160			3,957			3,957	
INVERSIONES EN ACCIONES	42,567	42,567							
ACTIVO DIFERIDO	48,082	67,843	19,761			19,761			
PROVEEDORES	85,758	96,558			10,800		10,800		
ACREEDORES DIVERSOS	95,010	98,025			3,015		3,015		
DOCUMENTOS X PAGAR CORTO PLAZO	10,220	8,365	1,855			1,855			
IMPUESTOS POR PAGAR	8,213	10,522			2,309		2,309		
CRÉDITOS BANCARIOS CORTO PLAZO	55,000	49,000	6,000			6,000			
OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	58,928	87,382			28,454		28,454		
CRÉDITOS BANCARIOS LARGO PLAZO	70,280	68,191	2,089					2,089	
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000							
RESERVA LEGAL	11,490	13,642			2,152			2,152	
GUBERNATIVO POR REVALUACION	201,470	225,614			24,144			24,144	
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	62,614	103,490			40,876			40,876	
RESULTADO DEL EJERCICIO	43,028	64,935			21,907			21,907	
DISMINUC. EN EL CAPITAL DE TRABAJO						41,142	49,703	135,149	126,588
SUMAS:			174,300	174,900	49,703	49,703	49,703	135,149	135,149

G A R I, S. A.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS POR EL AÑO QUE TERMINO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

ORIGEN DE LOS FONDOS:

OPERACIONES.-

DEPRECIACION DEL EJERCICIO	\$ 32,552	
VENTA DE EQUIPO DE TRANSP.	1,000	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	64,935	
SUPERAVIT POR REVALUACION	24,144	
DISMINUCION DE ANT. A ACREEDORES	<u>3,957</u>	126,588

APLICACION DE LOS FONDOS:

OPERACIONES.-

COMPRA ACTIVO FIJO	132,198	
AUMENTO DE ACTIVO FIJO (DEPREC.)	862	
PAGO CREDITOS LARGO PLAZO	<u>2,089</u>	<u>135,149</u>
DISMINUCION EN EL CAPITAL DE TRABAJO		<u><u>8,561</u></u>

RELACION DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

AUMENTOS:

CLIENTES	7,950	
DEUDORES DIVERSOS	1,474	
ALMACENES	4,102	
ACTIVO DIFERIDO	19,761	
DISMINUCION DOCTOS. X PAG.C.P.	1,855	
DISMINUCION CREDITOS BANC. C.P.	<u>6,000</u>	41,142

DISMINUCIONES.-

CAJA-BANCOS	575	
INVERSIONES	4,550	
AUMENTO EN PROVEEDORES	10,800	
AUMENTO EN ACREEDORES DIVERSOS	3,015	
AUMENTO EN IMPUESTOS POR PAGAR	2,309	
AUMENTO EN OTROS PASIVOS C.P.	<u>28,454</u>	<u>49,703</u>
DISMINUCION EN EL CAPITAL DE TRABAJO		<u><u>8,561</u></u>

CAPITAL DE TRABAJO AL 31-12-83	\$ 104,722
CAPITAL DE TRABAJO AL 31-12-84	96,161

B.4 PORCIENTOS INTEGRALES

Una forma de analizar los Estados Financieros en términos de un porcentaje de una base común es por medio de los porcentos integrales.

En el Estado de Posición Financiera cada componente es expresado como un porcentaje del activo total, mientras que en el Estado de Resultados se usa de base las ventas netas. Este tipo de análisis es de especial utilidad para hacer comparaciones entre varias compañías dentro de la misma industria o para comparar diferentes divisiones dentro de una empresa. A pesar de que estas empresas o divisiones pueden ser de tamaños muy diferentes, la comparación puede tener significado debido a que el análisis de dimensiones comunes los ha colocado sobre términos comparables.

En nuestro caso práctico, no contamos con datos de otras Empresas para llevar a cabo esta comparación, pero si llevamos a cabo un análisis en base al porcentaje que representa cada renglón y relacionando unos con otros. Este tipo de análisis es vertical sin embargo nosotros incluímos un análisis horizontal para ver los cambios que ha tenido en importe y porcentaje los renglones de los Estados Financieros.

El análisis vertical está indicado como se presenta normalmente y el análisis horizontal está indicado como Estado Comparativo. Los ~~cuales~~ se presentan a continuación.

G A R I, S. A.
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL
31 DE DICIEMBRE DE 1984.

(MILES DE PESOS)

A C T I V O

CIRCULANTE

	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
CAJA	6,925	0.7
INVERSIONES	23,450	2.4
CLIENTES-RVA.CTAS.INC.	152,650	15.6
DEUDORES DIVERSOS	8,224	0.8
ALMACEN MATERIA PRIMA	60,224	6.2
ALMACEN PRODUCCION EN PROCESO	25,979	2.7
ALMACEN ART. TERMINADO	79,998	8.2
ENVASE Y EMPAQUE	20,720	2.1
ACTIVO CIRCULANTE	<u>378,170</u>	<u>38.7</u>

FIJO :

TERRENO	116,872	12.0
EDIFICIO-DEPRECIACION	69,316	7.1
MAQ.Y EQPO.-DEPREC.	226,298	23.2
MUEBLES Y EQPO. - DEPREC.	27,963	2.9
EQPO. TRANSPORTE-DEPREC.	25,535	2.6
ANT. ACREEDORES	21,160	2.2
INVERSIONES EN ACCIONES	42,567	4.3
ACTIVO FIJO	<u>529,711</u>	<u>54.3</u>

DIFERIDO

DEPOSITOS EN GARANTIA	113	-0-
GASTOS POR ANTICIPADO	52,325	5.4
GASTOS DE INST.-AMORT.	15,405	1.6
SUMA ACTIVO DIFERIDO	<u>67,843</u>	<u>7.0</u>

ACTIVO TOTAL

975,724 100.0

P A S I V O

CIRCULANTE

	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
PROVEEDORES	96,558	9.9
ACREEDORES DIVERSOS	98,025	10.0
DOCTOS. POR PAGAR	8,365	0.9
IMP.TOS. POR PAGAR	10,522	1.1
CREDITOS BANCARIOS	49,000	5.0
RSVA. P.T.U.	10,390	1.1
PROVISION DE PRIMAS	5,022	0.5
RSVA.P/I.S.R.	54,545	5.6
PROVISION DE AGUINALDOS	17,425	1.8
PASIVO CIRCULANTE	<u>349,852</u>	<u>35.9</u>

FIJO:

CREDITOS BANCARIOS	<u>68,191</u>	<u>7.0</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
CAPITAL SOCIAL	150,000	15.4
RESERVA LEGAL	13,642	1.4
SUPERAVIT POR REVALUACION	225,614	23.1
RESULTADOS DE EJ' ANTERIORES	103,490	10.6
RESULTADOS DEL EJERCICIO	64,935	6.6
CAPITAL CONTABLE	<u>557,681</u>	<u>57.1</u>

PASIVO Y CAPITAL

975,724 100.00

G A R I, S. A.
 PORCIENTOS INTEGRALES
 (MILES DE PESOS)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
VENTAS	1'326,000	100.0
COSTO DE VENTAS	<u>914,193.</u>	<u>69.0</u>
UTILIDAD BRUTA	411,807	31.0
 <u>GASTOS DE OPERACION:</u>		
GASTOS DE VENTA	95,370	7.2
GASTOS DE ADMON.	105,822	8.0
GASTOS FINANCIEROS	<u>87,295</u>	<u>6.5</u>
UTILIDAD DE OPERACION	123,320	9.3
PRODUCTOS FINANCIEROS	<u>6,550</u>	<u>0.5</u>
UTILIDAD ANTES DE IMP.	129,870	9.8
P.T.U.	10,390	0.8
I.S.R.	<u>54,545</u>	<u>4.1</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>64,935</u></u>	<u><u>4.9</u></u>

G A R I, S. A.
 PORCIENTOS INTEGRALES
 (MILES DE PESOS)

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE
 DICIEMBRE DE 1984

	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
INVENTARIO INICIAL MATERIA PRIMA	63,220	6.9
COMPRAS	341,200	37.3
INVENTARIO FINAL MATERIA PRIMA	<u>60,224</u>	<u>6.6</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA	344,196	37.6
MANO DE OBRA	<u>325,038</u>	<u>35.6</u>
COSTO PRIMO	669,234	73.2
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	247,057	27.0
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCION EN PROCESO	18,879	2.1
INVENTARIO FINAL PRODUCCION EN PROCESO	<u>25,979</u>	<u>2.8</u>
COSTO DE PRODUCCION	909,191	99.5
INVENTARIO INICIAL ARTICULO TERMINADO	85,000	9.3
INVENTARIO FINAL ARTICULO TERMINADO	<u>79,998</u>	<u>8.8</u>
 COSTO DE VENTAS	 <u><u>914,193</u></u>	 <u><u>100.0</u></u>

En el Estado de Posición Financiera, se observa que el - - 38.7% del activo total está invertido en el activo circulante, - mientras que el 54.3% está invertido en el activo fijo y tan só lo el 7% está invertido en el activo diferido, con lo cual nota mos una inversión elevada en bienes de capital, siendo la maqui naria y equipo de trabajo la inversión más fuerte de todo el ac tivo con un 23.2%, los inventarios con un 19% del total del ac tivo indican una posible sobreinversión, el renglón de clientes con un 15.6% presenta otro punto a atender dentro del activo -- circulante.

La posesión de los bienes de acuerdo a este análisis, indi ca que el 57.1% es de los dueños, mientras que un 35% se debe a corto plazo y tan solo un 7% se debe a largo plazo, ésto nos se ñala que la estructura de capital no es la adecuada pues una in versión tan grande en activo fijo debería estar financiada con pasivo fijo en su mayoría, siendo que el 54.3% del activo total representado por el activo fijo, se financia con un 7% del to-- tal de recursos propios y ajenos lo cual es inadecuado, ésto se confirma con el 10% que presentan los acreedores diversos.

La solvencia de la empresa bajo este análisis, demuestra - no ser buena pues tan solo tenemos un 38.7% de activo circulan te por un 35.9% de pasivo circulante, sin embargo cabe señalar-

que tampoco demuestra ser mala o crítica esta situación.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa, observamos que la empresa ha obtenido ganancias bajas en los años anteriores, incrementándose su rentabilidad en este año, pero no llegando a ser satisfactoria y adecuada tomando en cuenta la inversión tan grande en activo fijo y el valor histórico del capital social.

El análisis hecho al Estado de Resultados, muestra la siguiente situación; el costo de ventas representa el 69% de las ventas, mientras la utilidad neta es de un 4.9% en relación a las ventas, posiblemente la causa principal y más probable de que no estén obteniendo utilidades adecuadas es el alto costo que se tiene del material producido, pues los gastos de operación están casi en equilibrio y no elevados, por lo cual es necesario pasar al análisis del costo de ventas.

En el Estado de Costo de Producción y Ventas, la proporción que guardan los elementos del costo son los siguientes:

Materia prima	37.6%
Mano de obra	35.6%
Gastos Indirectos de Producc.	27.0%

A primera instancia, se denotan los efectos de la inflación y el costo de material de importación interviene en el costo de la materia prima, la mano de obra calificada con que cuenta la empresa, interviene en el costo de ésta y el desperdicio de materiales así como el mal uso de éstos influye en el costo de los gastos indirectos, por lo que hay que tratar de buscar alternativas de soluciones para minimizar el costo de producción y ventas.

G A R I, S. A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA COMPARATIVO POR
LOS AÑOS DE 1983 y 1984

(MILES DE PESOS)

ACTIVO	1983		1984		CAMBIOS	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
<u>CIRCULANTE:</u>						
CAJA-BANCOS	7,500	0.9	6,925	0.7	(575)	(6.7)
INVERSIONES EN VALORES	28,000	3.3	23,450	2.4	(4,550)	(16.3)
CLIENTES-RVA.CTAS. INCOB.	144,700	17.0	152,650	15.6	7,950	5.5
DEUDORES DIVERSOS	6,750	0.8	8,224	0.8	1,474	21.8
ALMACEN DE MAT. PRIMA	63,220	7.4	60,224	6.2	(2,996)	(4.7)
ALMACEN DE PROD. EN PROCESO	18,879	2.2	25,979	2.7	7,100	37.6
ALMACEN DE ART. TERMINADO	85,000	10.0	79,998	8.2	(5,002)	(5.9)
ALMACEN DE ENVASE Y EMP.	15,720	1.8	20,720	2.1	5,000	(31.8)
ACTIVO CIRCULANTE	369,769	43.4	378,170	38.7	8,401	2.3
<u>FIJO:</u>						
TERRENO	116,872	13.7	116,872	12.0	- -	- -
EDIFICIO-DEPRECIACION	69,629	8.2	69,316	7.1	(313)	(0.5)
MAQ. Y EQPO.-DEP.	159,765	18.8	226,298	23.2	66,533	41.6
MUEBLES Y EQPO.OFNA-DEP.	13,371	1.6	27,963	2.9	14,592	109.1
EQPO. TRANSP.-DEP.	6,839	0.8	25,535	2.6	18,696	273.4
ANTICIPO A ACREEDORES	25,117	2.9	21,160	2.2	(3,957)	(15.8)
INVERSIONES EN ACCIONES	42,567	5.0	42,567	4.3	---	---
ACTIVO FIJO	434,160	51.0	529,711	54.3	95,551	22.0
<u>DIFERIDO:</u>						
DEPOSITOS EN GARANTIA	125	--	113	--	(12)	(9.6)
GROS. PAGADOS POR ANT.	42,387	5.0	52,325	5.4	9,938	23.4
GASTOS DE INST.-AMORT.	5,570	0.6	15,405	1.6	9,835	176.6
ACTIVO DIFERIDO	48,082	5.6	67,843	7.0	19,761	41.1
ACTIVO TOTAL	852,011	100.0	975,724	100.0	123,713	14.5

P A S I V O	1 9 8 3		1 9 8 4		CAMBIOS	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
<u>CIRCULANTE:</u>						
PROVEEDORES	85,758	10.1	96,558	9.9	10,800	12.6
ACREEDORES DIVERSOS	95,010	11.2	98,025	10.0	3,015	3.2
DOCUMENTOS POR PAGAR	10,220	1.2	8,365	0.9	(1,855)	(18.2)
IMPUESTOS POR PAGAR	8,213	1.0	10,522	1.1	2,309	28.1
CREDITOS BANCARIOS	55,000	6.5	49,000	5.0	(6,000)	(10.9)
RVA PARA P.T.U.	6,885	0.8	10,390	1.1	3,505	50.9
PROVISION DE PRIMAS	3,665	0.4	5,022	0.5	1,357	37.0
RVA. P/I. S. P.	36,143	4.2	54,545	5.6	18,402	50.9
AGUINALDOS	12,235	1.4	17,425	1.8	5,190	42.4
PASIVO CIRCULANTE	313,129	36.8	349,852	35.9	36,723	11.7
<u>FIJO:</u>						
CREDITOS BANCARIOS	70,280	8.2	68,191	7.0	(2,089)	(3.0)
PASIVO TOTAL	383,409	45.0	418,043	42.9	34,634	9.0
<u>CAPITAL CONTABLE:</u>						
CAPITAL SOCIAL	150,000	17.6	150,000	15.4	---	---
RESERVA LEGAL	11,490	1.3	13,642	1.4	2,152	18.7
SUPERAVIT POR REVALUACION	201,470	23.7	225,614	23.1	24,144	12.0
RESULTADOS EJ" ANTERIORES	62,614	7.3	103,490	10.6	40,876	65.3
RESULTADO DEL EJERCICIO	43,028	5.1	64,935	6.6	21,907	50.9
CAPITAL CONTABLE	468,602	55.0	557,681	57.1	89,079	19.0
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	852,011	100.0	975,724	100.0	123,713	14.5

G A R I, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS AÑOS DE
1983 y 1984
(MILES DE PESOS)

CAMBIOS

<u>C O N C E P T O</u>	<u>1983</u>	<u>%</u>	<u>1984</u>	<u>%</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
VENTAS	1'020,000	100.0	1'326,000	100.0	306,000	30.0
COSTO DE VENTAS	691,675	67.8	914,193	69.0	222,518	32.2
UTILIDAD BRUTA	<u>328,325</u>	<u>32.2</u>	<u>411,807</u>	<u>31.0</u>	<u>83,482</u>	<u>25.4</u>
GASTOS DE OPERACION:						
GASTOS DE VENTA	83,369	8.2	95,370	7.2	12,001	14.4
GASTOS DE ADMON.	92,527	9.1	105,822	8.0	13,295	14.4
GASTOS FINANCIEROS	<u>76,573</u>	<u>7.5</u>	<u>87,295</u>	<u>6.5</u>	<u>10,722</u>	<u>14.0</u>
UTILIDAD DE OPERACION	75,856	7.4	123,320	9.3	47,464	62.6
PRODUCTOS FINANCIEROS	<u>10,200</u>	<u>1.0</u>	<u>6,580</u>	<u>0.5</u>	<u>(3,650)</u>	<u>(35.8)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	86,056	8.4	129,870	9.8	43,814	50.9
P.T.U.	6,885	0.7	10,390	0.8	3,505	50.9
I.S.R.	<u>36,143</u>	<u>3.5</u>	<u>54,545</u>	<u>4.1</u>	<u>18,402</u>	<u>50.9</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>43,028</u></u>	<u><u>4.2</u></u>	<u><u>64,935</u></u>	<u><u>4.9</u></u>	<u><u>21,907</u></u>	<u><u>50.9</u></u>

G A R I, S. A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS COMPARATIVO POR LOS AÑOS DE
1983 y 1984

(MILES DE PESOS)

C O N C E P T O	1 9 8 3		1 9 8 4		CAMBIOS	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
INV. INICIAL MATERIA PRIMA	60,280	8.7	63,220	6.0	2,940	4.9
COMPRAS MAT.PRIMAS	250,030	36.1	341,200	37.3	91,170	36.5
INV. FINAL MATERIA PRIMA	<u>63,220</u>	<u>9.1</u>	<u>60,224</u>	<u>6.6</u>	<u>(2,996)</u>	<u>(4.7)</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA	247,090	35.7	344,196	37.6	97,106	39.3
MANO DE OBRA	<u>260,030</u>	<u>37.6</u>	<u>325,038</u>	<u>35.6</u>	<u>65,008</u>	<u>25.0</u>
COSTO PRIMO	507,120	73.3	669,234	73.2	162,114	32.0
GASTOS IND.DE PROD.	179,644	26.0	247,057	27.0	67,413	37.5
INV.IN.PROD. EN PROC.	15,370	2.2	18,879	2.1	3,509	22.8
INV.FINAL PROD.EN PROC.	<u>18,879</u>	<u>2.7</u>	<u>25,979</u>	<u>2.8</u>	<u>7,100</u>	<u>37.6</u>
COSTO DE PRODUCCION	683,255	98.8	909,191	99.5	225,936	33.1
INV. IN.ART. TERM.	93,420	13.5	85,000	9.3	(8,420)	(9.0)
INV.FINAL ART.TERM.	<u>85,000</u>	<u>12.3</u>	<u>79,998</u>	<u>8.8</u>	<u>(5,002)</u>	<u>5.9</u>
COSTO DE VENTAS	<u>691,675</u>	<u>100.0</u>	<u>914,193</u>	<u>100.0</u>	<u>222,518</u>	<u>32.2</u>

En el análisis hecho al Estado de Posición Financiera Comparativo, podemos observar que el incremento en el activo circulante del período anterior al '84 fue tan solo de un 2.3% mientras que los inventarios se incrementaron en un 58.8% reflejando ésto la sobreinversión en inventarios, siendo el almacén de producción en proceso y el almacén de envase y empaque los que se incrementaron en gran medida. El renglón de deudores diversos también tuvo un incremento significativo por lo que sería conveniente analizar la causa de esta situación.

En cuanto al activo fijo neto, éste se incrementó un 22%, sin embargo los renglones de muebles y equipo de oficina y equipo de transporte netos, tuvieron incrementos disparados por lo que sería conveniente planear adecuadamente las futuras inversiones.

El activo diferido, tuvo un incremento significativo del 41.1% teniendo como posible causa principal el incremento disparado en los gastos de instalación como consecuencia de las adquisiciones de maquinaria y equipo que provocan este tipo de gastos, el incremento en los gastos pagados por anticipado del 23.4% se debe primordialmente al incremento de la utilidad lo que provoca importes mayores de I.S.R.

En el pasivo circulante, se obtuvo un incremento del 11.7% en el cual las provisiones de impuestos y premios tuvieron incrementos más altos debido a la misma razón que los gastos pagados por anticipado.

Los acreedores diversos no tuvieron un incremento significativo, más sin embargo sus importes conservan la hegemonía de ser los más altos dentro del pasivo circulante y el pasivo total, desde nuestro punto de vista este renglón no se está administrando adecuadamente,

El pasivo a largo plazo, muestra un decremento del 3.0% y reafirmando lo dicho anteriormente podemos ampliar comentando que teniendo una inversión tan fuerte en activos fijos el pasivo no llega a ser más alto o por lo menos igual o cercano al importe de acreedores en el activo circulante, lo cual demuestra un desequilibrio en la estructura de capital.

En cuanto al capital contable, éste tuvo un incremento favorable y muestra un porcentaje en los ejercicios adecuados, la partida que ha permitido en mayor parte esta situación ha sido la revaluación del activo, el cual tuvo un incremento del 12% y es la que aporta aproximadamente el 50% de la integración del capital.

Los resultados de ejercicios anteriores se incrementó en un 65.3% debido a la utilidad obtenida en 1983 y en cuanto a la de 1984 ésta se incrementó en un 50.9% lo cual indica que la inversión en activo fijo esta dando frutos positivos, sin embargo el porcentaje de estas cifras en relación al pasivo más capital indican que todavía hay fallas en algún punto, pues el porcentaje esperado debió ser mayor.

Para analizar un poco más a fondo el aspecto rentable, comentaremos el Estado de Resultados Comparativo.

El Estado de Resultados Comparativo, nos indica un aumento en las ventas de un 30%, en el costo de ventas un incremento del 32.2% y en los gastos de operación hubo un incremento del 14% lo cual indica que los gastos se abatieron en un 50% en relación al incremento de las ventas y que el costo de ventas tuvo un incremento desfavorable pues éste se incrementó en un porcentaje mayor, es aquí donde está la falla pues con el equipo adquirido es lógico pensar que el costo de ventas disminuiría en su proporción que guarda con las ventas y no sucedió así, por lo que pasaremos al estudio del Estado de Costo de Producción y Ventas.

En el Estado de Costo de Producción y Ventas Comparativo, -

los incrementos significativos se encuentran en el renglón de materia prima utilizada, siendo su incremento del 39.3%, este punto será difícil de controlar su incremento a futuro, más sin embargo se pudieran llevar a cabo estudios de sustitución de materia prima más económica, los gastos indirectos de producción se incrementaron en un 37.5% lo cual sería conveniente analizar las partidas que integran este punto para determinar que renglones se incrementaron demasiado y observar la posibilidad de su control y eficiencia, por último la mano de obra se incrementó en un 25% lo cual es adecuado más sin embargo en relación al porcentaje que guarda con el costo de ventas (35.6%) éste es un poco alto, lo que sería conveniente estudiar la manera de reducir los pagos por este concepto.

B.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Dentro del estudio del punto de equilibrio, existen diversos tipos como son; el punto de equilibrio operacional, el punto de equilibrio para la planeación y el punto de equilibrio económico o neutro. Para el objetivo que perseguimos con nuestro trabajo nos enfocaremos al punto de equilibrio económico o neutro.

El punto de equilibrio económico o neutro, puede ser definido como el punto en el cual los ingresos de las ventas son iguales a los costos y gastos totales. La utilidad se realiza a cualquier punto alcanzable arriba de este mismo punto y la pérdida se sufre en cualquier punto inferior. El punto de equilibrio se puede determinar en unidades monetarias o en unidades de artículos. El conocimiento de: ¿En dónde está el punto de equilibrio? es un factor que afecta significativamente muchas de las decisiones administrativas.

El punto de equilibrio es cuando no se gana ni se pierde, sin embargo, esta situación es utópica, ya que las empresas estando en funcionamiento reflejan utilidad o pérdida, la cual se determina en el Estado de Resultados.

La utilidad del Punto de Equilibrio es la siguiente:

- Cuando se desea conocer los probables efectos que producirán sobre las ventas, los costos y gastos, las utilidades y el proyecto de ampliación o reducción en la capacidad de operación de una empresa.
- Comparar la probable utilidad de operación de una misma empresa o de varias empresas.
- Para analizar la experiencia pasada y determinar los probables efectos que pueda producir la proyección del pasado en las operaciones del futuro inmediato.
- Para estudiar la contribución de los artículos principales o grupo de artículos en las ganancias o en las pérdidas de la empresa.
- Para analizar inteligentemente los efectos que probablemente pueden tener en la utilidad los cambios de circunstancias en las cuales está operando la empresa.

FORMULA DEL CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:

$$\text{INGRESOS} = \text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}$$

$$= \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VTA.} - \text{COSTO VTA.}}$$

$$= \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

De acuerdo con las cédulas de integración de los gastos indirectos de producción y de operación (páginas 59 y 60), en el cual se determinaron las partidas fijas y variables, previo análisis, tenemos el siguiente Estado de Resultados a Punto de Equilibrio por el año de 1984, aplicado el sistema de costeo directo:

G A R I , S. A.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL AÑO 1984

(MILES DE PESOS)

VENTAS	1'326,000
OTROS INGRESOS	<u>6,550</u>
TOTAL INGRESOS	1'332,550
COSTOS VARIABLES	<u>580,642</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	751,908
COSTOS FIJOS	<u>622,038</u>
UTILIDAD ANTES IMP.	<u>129,870</u>
P.T.U.	10,390
I.S.R.	<u>54,545</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>64,935</u></u>

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Contribución Marginal}}$$

Traspasando los datos de GARI, S. A., tenemos:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{622,038}{0.56} = 1'110,782$$

es decir;

$$\text{Ventas} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

$$1'110,782 = 622,038 + 488,744$$

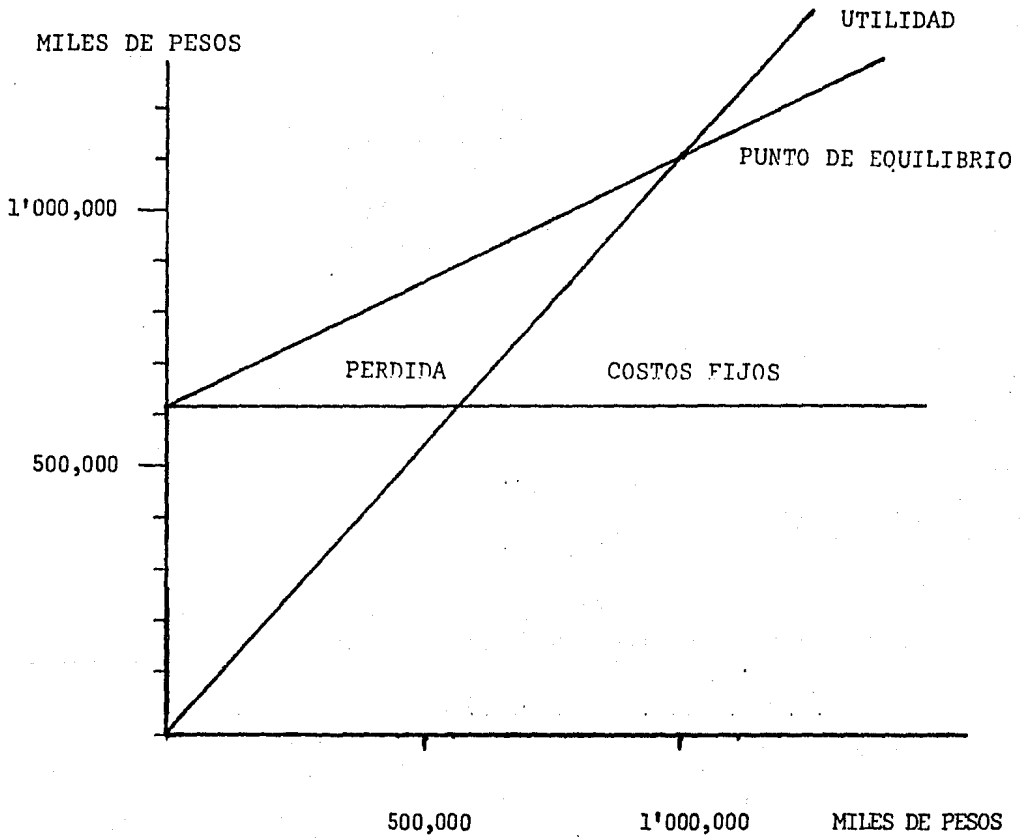
$$1'110,782 = 1'110,782$$

Como se podrá observar, el resultado indica que para llegar al Punto de Equilibrio, es decir, para no sufrir ninguna pérdida ni obtener ganancia, se necesitan realizar ventas por \$1'110,782 lo cual indica que la empresa necesita superar ese importe para lograr utilidades; lo cual se espera conseguir con la compra de maquinaria nueva.

La contribución marginal que muestra la empresa, es adecuada y rentable, pues ésta es del 56% sobre los ingresos, por lo que se necesitará llevar controles adecuados sobre los costos fijos, debido a que son fundamentales en la disminución de la rentabilidad de la empresa.

G A R I, S. A.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



CAPITULO C. PLANEACION Y CONTROL PRESUPUESTAL.

C.1 CONCEPTO DE PLANEACION

Las utilidades de una empresa, disminuyen considerablemente cuando surgen dificultades administrativas; por ello, es imperativo no sólo conocer la situación actual de la empresa, sino - - además preveer con la mayor claridad y probabilidad las situaciones futuras. Estos cálculos del porvenir de las operaciones del negocio, forman un cuadro en el cual el administrador financiero ve, además de las necesidades del momento, las que han de presentarse en el futuro, de modo que esté capacitado para actuar, no únicamente en vista de los problemas inmediatos; sino también en atención a las cuestiones que transcurrido un lapso más o menos largo, han de plantearse ante la empresa.

Ahora bien, el medio que nos permite visualizar las necesidades a futuro es la planeación, la cual se define de tal manera:

" La planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de acciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su realización" (8)

(8) Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Adalberto Ríos Szalay, Editorial Trillas.

" Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, - objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y establecimiento de cédulas diarias de trabajo". (8)

La planeación desde nuestro punto de vista, es la función - que consiste en seleccionar entre diversas alternativas de acción, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas que han de llevarse en la empresa.

Para llevar a cabo una planeación sana, se debe establecer objetivos, políticas y procedimientos tendientes a la realización óptima de las diferentes funciones de la empresa, coordinando actividades, asignando recursos y salvaguardando los activos de la empresa.

La planeación financiera desde nuestro punto de vista, es - la formulación de objetivos, políticas y programas financieros - que se llevarán a cabo por medio de los presupuestos tomando en cuenta los medios que le rodean y en los cuales se expresará el movimiento que tendrán los recursos monetarios, así como los cambios en el aspecto financiero y las necesidades a futuro de efectivo para cubrir las operaciones y metas que persigue la empresa.

(8) Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Adalberto Ríos Szalay, Editorial Trillas.

Es necesario hacer un estudio sobre el medio social, económico y político en que se desenvuelve la empresa y los diversos factores que influyen en su actividad central, así mismo es importante considerar las leyes fiscales, reglamentos y códigos -- que la empresa está obligada a cumplir, se deben tomar en cuenta las inversiones que se piensan realizar y sobre todo realizar la planeación financiera con ética. Dado lo anterior, las funciones que deben cumplirse en el desarrollo de la planeación financiera son:

A.- Formulación de objetivos y políticas.

Toda planeación implica la consecución de objetivos derivados del objetivo general, así como las políticas -- que han de seguirse para lograr éstos.

B.- Obtención, procesamiento y análisis de la información básica.

Toda planeación tiene como base la información financiera, es por ello que necesita desarrollarse un adecuado sistema de procesamiento de la información, así como -- realizar un análisis que nos permita determinar las deficiencias que posee la empresa en sus fases empresariales, para que por medio de la planeación se ataquen las

mismas, tomando en cuenta las fuentes internas de información (estados financieros, tendencias, estadísticas, etc.) y las fuentes externas (condiciones de mercado, -devaluaciones, inflación, competencia, etc.)

C.- Preparación de los cursos alternativos de acción.

Una vez determinadas las deficiencias y tomadas en cuenta las fuentes internas y externas, se preparan los cambios posibles para la resolución de éstas.

D.- Selección de Alternativas.

Esta fase es la culminación del punto anterior, consiste en la selección de la mejor proposición, o sea, el plan a través del cual se obtendrá la mayor utilidad sobre la inversión, conservándose la integridad del capital y a través de la cual se obtendrán las mayores ventajas, tanto a corto como a largo plazo.

E.- Formulación de los presupuestos.

El plan que se ha seleccionado, se expresa en términos-numéricos, plasmados a través de los presupuestos, los cuales nos van a servir como un medio de control y evaluación de la actuación financiera de los dirigentes.

C.1.1 IMPORTANCIA

Desde el punto de vista nuestro, la importancia principal de la planeación es que nos va a permitir, que la empresa lleve a cabo planes para corregir las deficiencias encontradas en sus fases, y permita la marcha de la empresa, tomando en cuenta todos o la mayoría de los factores que intervendrán en su desarrollo para lograr una proyección sana que asegure el porvenir de la empresa.

En base a lo anterior, se desglosan algunos puntos para recalcar la importancia que tiene la planeación financiera:

- a) La finalidad preponderante de toda empresa, son las utilidades por lo que la planeación financiera es sumamente indispensable para el logro de las mismas.
- b) Establece una meta definida y formula el plan de ejecución que ha de llevarse a cabo en las futuras operaciones, así mismo proporciona alternativas de acción para los posibles problemas que pudieran surgir en la consecución de los objetivos.
- c) Determina los fondos necesarios para el crecimiento de la empresa precisando el momento en que se requieran y

las fuentes internas o externas adecuadas para la obtención de fondos adicionales y la optimización de los mismos.

- d) Coordina las actividades, promoviendo la cooperación para que la política general de la compañía sea aceptada y se ejecuten los planes trazados.
- e) Consecución, salvaguarda y optimización de los recursos para el mantenimiento de una sana estructura financiera.
- f) Fijación de medios de control a través de las comparaciones que comprueban los resultados, que indiquen cuándo y dónde deben hacerse los cambios y correcciones en los planes.

C.2 LOS PRESUPUESTOS COMO MEDIO DE PLANEACION

La planeación se lleva a cabo principalmente mediante el -- procedimiento de elaboración del presupuesto. El presupuesto es una planificación financiera, en el que se concretan por medio - de cálculos y estimaciones numéricas, los hechos que se van a -- producir, como deben ser y como van a utilizarse los recursos pa -- ra lograr metas óptimas en la empresa.

Los tipos de presupuestos más comunes son los siguientes:

Presupuesto Base Cero.- Aquél que no considera experiencias anteriores para planear los eventos futuros y en algunos casos - lo hacen a base de corazonadas.

Presupuesto Fijo.- Es aquél que en su ejercicio debe seguir se rígidamente, es decir la realidad debe adecuarse a los planes ya establecidos.

Presupuesto por Programas.- Técnica en que la actividad presupuestal debe desglosarse en subactividades de tal suerte que - cada una de ellas constituya un programa o paquete completo.

Presupuesto Público.- Es aquél que contiene las estimacio-- nes de entradas y salidas de una unidad gubernamental como son - impuestos, derechos, multas, servicios públicos, etc.

Presupuesto Flexible.- Es aquél que en su ejercicio permite ciertas desviaciones que lo adecúen o actualicen. Se debe asignar márgenes y tolerancias según lo indique la experiencia y el juicio. De esta manera puede hacerse frente a condiciones variables, que quizás ocurran durante el período del presupuesto, sin necesidad de cambiar los estimados.

La elaboración de los presupuestos, se debe llevar a cabo - por un comité de presupuestos y coordinado por el director de finanzas y en el cual es importante que intervengan todos los departamentos para que se hagan participes y responsables de la información que presenten para la realización del presupuesto. Esto es lo que se debe hacer en la empresa según nuestra opinión - pero cabe señalar que la manera en que se elaboran los presupuestos en las empresas son muy variados.

Los presupuestos constituyen un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible puesto que son - - cuantitativos y en los cuales presentan un panorama sistematizado de toda la operación.

C.2.1 FACTORES ECONOMICOS.

Un primer paso esencial para llevar a cabo la elaboración de los presupuestos adecuadamente, es evaluar el panorama general económico en las áreas cubiertas por la empresa, por lo general se cuenta con pronósticos económicos publicados para la mayor parte de los sectores de importancia (Banco de México, Secretaría de Programación y Presupuesto, entre otros) y en el cual deben analizarse las situaciones que afectan las operaciones de la empresa; por ejemplo: la perspectiva económica de un estado, facilidad para conseguir materias primas de importación y las políticas bancarias para conseguir el costo mínimo, facilidad para el otorgamiento de créditos, etc.

Tomando en cuenta la situación económica actual, en la que los constantes cambios económicos afectan de manera importante la operación de las empresas, los cuales repercuten en los Estados Financieros de las mismas; es necesario llevar a cabo una reexpresión de los estados financieros, comentada anteriormente en la página 18, de manera que presenten cifras actuales y acorde a los costos reales presentes hoy en día con el fin de tomar decisiones adecuadas y sobre bases actuales.

Es necesario recalcar que para llevar a cabo la Planeación Financiera es importante tomar en cuenta los factores económicos

(inflación, control de cambios, política fiscal, devaluación, -- etc.) ya que si un proyecto se hubiere considerado como rentable la omisión de estos factores pueden desechar tal consideración.

Para tomar en cuenta dichos factores en la planeación, es esencial primero identificarlos, para después llevar a cabo estrategias que permitan contrarrestar el impacto que puedan tener éstos en las operaciones, tales como: incremento en precios, revaluación de activos, oferta de acciones, etc.

C.2.2 PRINCIPIOS

Para que los presupuestos sean válidos y verdaderamente útiles, se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

Del Objetivo.- Los presupuestos deben señalar los objetivos a alcanzar, los cuales deben ser realistas, además de poseer claridad en su contenido.

De la Precisión.- Los presupuestos son los planes de acción y como tales deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

De la Flexibilidad.- Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan motivados por las circunstancias imprevistas o por las modificaciones que puedan dar en un medio cambiante como lo es el económico.

De la Unidad.- Los planes han de plantearse de tal manera que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican a la empresa estén debidamente coordinados -- formando uno solo.

De la Participación y la Difusión.- Todo aquél que tenga --

mando sobre personas o recursos y que deba tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa, deben participar en los presupuestos con objeto de proporcionar el beneficio de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y la adhesión incondicional a sus propios planes, esta participación rinde resultados positivos, debido a que estimula el entusiasmo en las actividades que se efectúan.

De la Oportunidad.- Los planes deben estar concluidos y entregados a la parte que le corresponde antes de que se inicie el período presupuestado, para tener el tiempo necesario para tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

Del Control.- No solo es conveniente la comparación del resultado final, sino que es absolutamente indispensable llevar a cabo esa vigilancia en el transcurso de su desarrollo, de tal manera corregir las deficiencias que pudieran surgir en el proceso de las operaciones. Así mismo permite evaluar los logros y fracasos de los individuos que dirigen y controlan las diferentes áreas de la empresa. Este control tiene como base de comparación los informes contables que se van dando con el transcurso de las operaciones.

C.2.3 ORGANIZACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Se entiende por organización del presupuesto, el orden que debe seguirse paso a paso para establecer y aplicar los presupuestos; así como la fijación de responsabilidades que hagan efectiva su aplicación. Desde nuestro punto de vista, mostramos un diagrama organizacional de los presupuestos en la página 138. Con el objeto de organizar los presupuestos, se recomiendan los siguientes pasos:

- Establecimiento de un plan general, para un período futuro.
- Exposición de ese plan a los jefes de departamento, pidiéndoles que suministren estimados de sus costos, durante el período señalado. Junto con esta petición, deben acompañarse todos los informes pasados y presentes que puedan ayudar al jefe de departamento a elaborar un estimado adecuado.
- Establecimiento de los presupuestos departamentales, previamente aceptados por parte de los jefes de departamentos, la dirección y la comisión o departamento encargado de elaborarlos.

- La coordinación de los presupuestos departamentales, en un presupuesto central, ajustando las desviaciones y agregando márgenes y tolerancias, según lo indique el juicio y experiencia del gerente.

- Asegurarse que se cumpla el presupuesto, por medio de comprobaciones periódicas, sistemáticas y de la distribución de informes regulares, entre los jefes de departamentos.

Para asegurar la buena marcha del sistema de presupuestos, es necesario establecer un departamento o comisión que se haga responsable de aplicarlo; dado que el programa de presupuestos implica las actividades de todos los departamentos, no es conveniente delegar su ejecución en uno de los jefes de departamento.

Además, es importante que los presupuestos sean preparados de acuerdo con la clasificación y normas de contabilidad ya establecidas, de ahí que sea necesario ante todo que la contabilidad esté organizada y se tenga un fácil acceso a la información. Así se logra la habilitación de las cifras las cuales deben ser comparables; para afrontar lo real con lo estimado.

Otro factor importante que cabe señalar para la elaboración de los presupuestos, es la determinación del período que deben abarcar para lo cual desglosamos algunos puntos de utilidad para

su fijación:

1.- Métodos de financiamiento empleados.- En algunos casos el plazo de las obligaciones contraídas expira en determinada época del año, durante la cual es difícil obtener los fondos necesarios en un corto tiempo. Si está es la situación, es conveniente hacer arreglos financieros, adelantándose a los vencimientos de las obligaciones.

2.- Condiciones del mercado.- Cuando éstas son inciertas y variables, es conveniente un período tan corto como sea posible. En caso contrario, se podrá elegir un período más largo.

3.- Información adecuada de las operaciones pasadas.- Es difícil estimar las futuras operaciones de una empresa nueva o una ya establecida, donde los registros de ejercicios pasados son inadecuados. En tales circunstancias, es preferible el período corto del presupuesto, de tal manera, que los nuevos presupuestos o los ya revisados, puedan constituir registros que ya acumulados, sirvan como base de estimados futuros para períodos más largos.

4.- Duración del período contable.- El presupuesto se prepara de acuerdo con los datos de contabilidad. Por esta razón, el período del presupuesto debe de comenzar y terminar el mismo día que el ejercicio contable. Empero, el período del presupuesto -

puede incluir dos ejercicios contables, siempre que se cumpla el requisito antes mencionado.

Tomando en cuenta todas las consideraciones anteriores, respecto a los requisitos y características que deben cumplir los presupuestos, el orden común que se sigue para la elaboración de los mismos, es el siguiente:

a) Presupuesto de Ventas.

El presupuesto de ventas, debe ser el punto de partida, debido a que mediante éste se derivan las demás estimaciones (cuánto se debe producir, cuánto se va a gastar, cuánto se va a cobrar). Existen diversos métodos para pronosticar las ventas, como son: perspectivas industriales, participación de mercado, ubicación de la empresa, tendencias, etc.

b) Presupuesto de Producción.

Una vez elaborado el presupuesto de ventas, nos proporcionará las unidades estimadas a vender, con lo cual en este presupuesto se considerarán las unidades a producir y por consiguiente las necesidades de compras de materia prima procurando mantener los niveles óptimos de inventarios. Además se estimará el costo de la mano de obra a emplear para la producción así como los

gastos indirectos en que se incurrirá.

c) Presupuesto de Gastos Generales.

Dentro del mismo, se determinarán los gastos relacionados directamente con todas aquellas actividades que sin tener relación estrecha con la producción, lo tienen con las funciones derivadas de ésta y que forman parte de las actividades complementarias de toda empresa, como son los gastos de venta, de administración y financieros, y que se deberán de realizar una vez determinadas las ventas y su costo.

d) Presupuesto de Cuentas por Cobrar.

En base al presupuesto de ventas, y de acuerdo a la política de crédito y cobranzas es como estimaremos los ingresos a obtener por medio de las ventas. En caso de visualizar algún otro ingreso dentro de la planeación de las operaciones de la compañía (intereses, ventas de activos), éstos se plasmarán en este presupuesto.

e) Presupuesto de Cuentas por Pagar.

Dentro de este presupuesto, se pronosticarán todas aquellas

obligaciones contraídas, por concepto ya sea de gastos generales o de gastos de producción (materia prima, mano de obra y gastos indirectos) y que requieran de una salida de efectivo, así como, las erogaciones por concepto de inversiones de bienes de capital u otro concepto.

f) Presupuesto de Caja.

Contiene los ingresos y egresos estimados de efectivo por todas las operaciones de la empresa, los cuales ya están determinados en los presupuestos anteriores, con lo cual se planearán las necesidades de efectivo, así como los sobrantes del mismo, - logrando una visión general idónea, para el mejor aprovechamiento de los recursos.

C.2.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES.

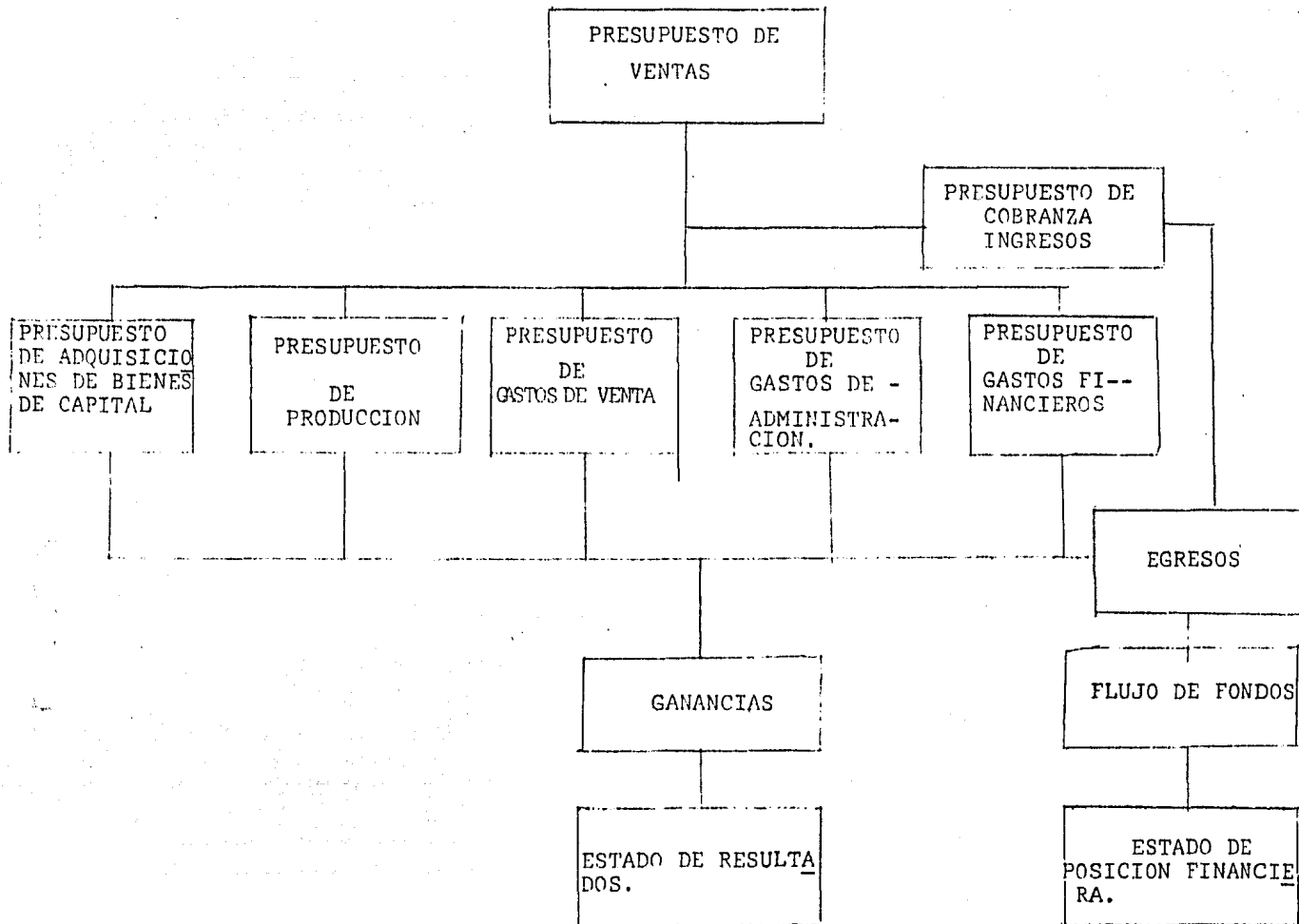
El presupuesto es un valioso instrumento auxiliar para los directores de empresa, pues gracias a él se controlan mejor las operaciones, evitando despilfarros en materiales, tiempo, etc. El presupuesto presenta por anticipado los costos requeridos para el trabajo que se va a ejecutar, los distribuye entre los diferentes departamentos de modo que cada uno de ellos emplee la cantidad de recursos que se le ha asignado, además de que provee verificaciones y controles para salvaguardar esas erogaciones, de tal manera que cualquier renglón en particular no exceda a la cantidad que se ha presupuestado.

Otra de las ventajas, es asegurar la coordinación departamental, asegura el equilibrio armónico entre los diferentes departamentos de la empresa y constituye una de las tareas más difíciles de la dirección. Si tal desequilibrio se quiere evitar no se ha de permitir; por ejemplo: que la producción exceda mayormente de las ventas, debido a que resulta contraproducente acumular excesivas existencias de productos, las cuales a su vez son fácilmente comerciables. Tampoco ha de permitirse que el departamento de ventas acepte pedidos que excedan de la capacidad productora de la fábrica. A fin de proveer con oportunidad el capital de trabajo, la administración debe estar informada de las necesidades de la empresa en cuanto a materiales, fu-

turos pagos y cobros, etc. por un período de tiempo considerable.

Entre sus limitaciones, el presupuesto no puede determinar con exactitud los problemas económicos y sociales que alteren ligera o sustancialmente nuestra planeación.

Otra limitación es que la elaboración del presupuesto recae en el ser humano y por ende está sujeto a errores en las estimaciones, las cuales muchas veces se basan en juicios personales. También se da el caso de que la base de las estimaciones, no es la más adecuada, pues algunas ocasiones se toman datos históricos o publicaciones que no consideran los factores económicos y naturales que pueden afectar grandemente los presupuestos.



C.2.5 PROCEDIMIENTO DE ELABORACION

A través del análisis llevado a cabo de la situación financiera de GARI, S. A., la empresa se encuentra en sus fases empresariales de la siguiente manera:

Solvencia.- Dentro de esta fase, la situación no es tan eficiente, más sin embargo las cuentas de clientes requieren de un control más efectivo, así mismo los inventarios, los cuales necesitan de una administración que permita tener los niveles óptimos y una rotación adecuada de los materiales. Por otra parte se requiere de una revisión del programa de ingresos y egresos que permita tener la cantidad idónea en caja, bancos e inversiones.

Estabilidad.- La estructura financiera de la empresa muestra deficiencias en cuanto a la administración de las obligaciones por la compra de activos fijos, es decir, existe un desequilibrio entre las deudas a corto y largo plazo. En cuanto al endeudamiento total en relación al capital existe una proporción adecuada.

Productividad.- Dentro de esta fase empresarial, se ha observado que el aprovechamiento de los recursos no ha sido del todo adecuado, tal es el caso del activo fijo, el manejo de los in

ventarios, la recuperación de la cartera, etc.

Rentabilidad.- El rendimiento de la inversión se ve disminuido debido a las razones antes expuestas en las fases empresariales y es por ello que los accionistas no ven satisfactoriamente los beneficios que se han obtenido.

La proyección que nosotros pretendemos, una vez analizada la situación financiera de nuestro caso práctico, GARI, S. A. será de un año de operaciones.

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario fijar los lineamientos por los cuales se va a regir la elaboración de los presupuestos por lo que a continuación citamos las bases presupuestales que los han de regir y que estarán encaminadas a corregir las deficiencias observadas en las fases empresariales.

Para hacer más sencillo el entendimiento del procedimiento de elaboración de los presupuestos, las bases se irán determinando previa elaboración del presupuesto.

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Los presupuestos estarán elaborados en base a períodos tri-

mestrales. Esta única base se aplica para todos los presupuestos.

Se incrementará la demanda según pronósticos en un 20% como consecuencia de la publicidad que se llevará a cabo y será cubierta gracias a la renovación de activos fijos, por lo tanto las ventas en unidades por trimestre son las siguientes:

<u>TRIMESTRE</u>	<u>1°.</u>	<u>2°.</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>TOTAL</u>
UNIDADES (000)	12,300	10,360	10,217	9,253	42,130

El precio de venta se incrementará en un 30% durante el primer semestre y otro 30% en el segundo.

G A R I, S. A.

PRESUPUESTO DE VENTAS POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

	<u>TRIM. 1</u>	<u>TRIM. 2</u>	<u>TRIM. 3</u>	<u>TRIM. 4</u>	<u>TOTAL</u>
UNIDADES	12,300	10,360	10,217	9,253	42,130
PRECIO DE VENTA (\$)	52.00	52.00	67.60	67.60	
	_____	_____	_____	_____	_____
IMPORTE TOTAL(\$)	<u>639,600</u>	<u>538,720</u>	<u>690,670</u>	<u>625,500</u>	<u>2'494,490</u>

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Los inventarios iniciales y finales de artículos terminados de cada período, determinados en miles de unidades, serán los siguientes:

<u>TRIMESTRE</u>	<u>INVENTARIO INICIAL</u>	<u>INVENTARIO FINAL</u>
PRIMERO	2,898	2,500
SEGUNDO	2,500	2,250
TERCERO	2,250	2,000
CUARTO	2,000	2,000

La estimación de la valuación de las unidades a producir en el período presupuestado, se determinará con un costo del 65% sobre el precio de venta durante el primer semestre, y de un 61% en el segundo semestre.

Para la estimación de las necesidades de materia prima, mencionaremos los materiales que se utilizan para la fabricación -- del producto, así como su costo, el cuadro siguiente los muestra:

<u>MATERIALES</u>	<u>UTILIZACION</u>	<u>COSTO</u>
A	1	\$ 2.00
B	2	6.00
C	1	<u>2.45</u>
	COSTO TOTAL	10.45

El costo de \$10.45 equivale al 38% del costo total de fabricación del artículo terminado y es el que se tenía al finalizar el ejercicio de 1984.

Los inventarios de materia prima iniciales y finales se basan en un estudio acerca del lote óptimo a mantener durante el año para su mejor aprovechamiento y mayor rotación; y son los siguientes:

ESTIMACION DE LOS INVENTARIOS INICIAL Y FINAL DE MATERIA PRIMA

(000 us)

<u>TRIMESTRE</u>	<u>INVENTARIO INICIAL</u>	<u>INVENTARIO FINAL</u>	<u>MATERIAL</u>
	7,775	6,000	A
PRIMERO	9,000	8,000	B
	7,214	6,000	C
	6,000	5,000	A
SEGUNDO	8,000	8,000	B
	6,000	5,000	C
	5,000	4,000	A
TERCERO	8,000	8,000	B
	5,000	4,000	C
	4,000	3,000	A
CUARTO	8,000	6,000	B
	4,000	3,000	C

El costo que se estima incrementar la materia prima en el periodo presupuestado es de un 30% en el primer semestre y el mismo porcentaje en el segundo (Cédula 5 y 6).

La producción en proceso tiene un avance del 80% del artículo terminado al finalizar el año de 1984 y se espera el mismo --

porcentaje de avance al finalizar 1985, por lo cual quedaron los inventarios de la siguiente manera:

<u>INVENTARIO INICIAL</u>				<u>INVENTARIO FINAL</u>			
<u>MATERIAL</u>	<u>COSTO</u>	<u>US.</u>	<u>\$</u>	<u>MATERIAL</u>	<u>COSTO</u>	<u>US.</u>	<u>\$</u>
A	\$1.60	3,200	5,120	A	\$ 2.70	3,000	8,100
B	2.40	6,000	14,400	B	4.10	6,000	24,600
C	1.96	<u>3,295</u>	<u>6,459</u>	C	3.30	<u>3,000</u>	<u>9,900</u>
		12,495	25,979			12,000	42,600

De la Mano de Obra, se calcula se elevará su costo con un porcentaje del 30% tanto en el primero como en el segundo semestre, a la vez que reflejará un decremento en horas/hombre trabajadas, por causa de la inversión en la renovación de los bienes de capital, teniendo planeado pagar importes por concepto de mano de obra, de la siguiente manera:

<u>TRIMESTRE</u>	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>TOTAL</u>
IMPORTE	114,000	114,000	142,500	142,500	513,000

G A R I, S. A.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION POR EL AÑO DE 1985

(000 us)

C O N C E P T O	T R I M E S T R E			
	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>
PRONOSTICO DE VENTAS	12,300	10,360	10,217	9,253
MAS INVENTARIO FINAL	2,500	2,250	2,000	2,000
UNIDADES DISPONIBLES	14,800	12,610	12,217	11,253
MENOS INVENTARIO INI-- CIAL	<u>2,898</u>	<u>2,500</u>	<u>2,250</u>	<u>2,000</u>
UNIDADES A PRODUCIR	<u><u>11,902</u></u>	<u><u>10,110</u></u>	<u><u>9,967</u></u>	<u><u>9,253</u></u>

G A R I, S. A.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E

CONCEPTO	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>
PRONOSTICO DE VENTAS	415,740	350,170	421,450	381,690
MAS INVENTARIO FINAL	84,5000	76,050	82,500	82,500
UNIDADES DISPONIBLES	500,240	426,220	503,950	464,190
MENOS INVENTARIO INICIAL	<u>79,998</u>	<u>84,500</u>	<u>76,050</u>	<u>82,500</u>
UNIDADES A PRODUCIR	<u><u>420,242</u></u>	<u><u>341,720</u></u>	<u><u>427,900</u></u>	<u><u>381,690</u></u>

G A R I , S. A.

CEDULA PARA LA ESTIMACION DE LAS NECESIDADES DE MATERIA PRIMA -
POR EL AÑO DE 1985

(000 us)

<u>TRIMESTRE</u>	<u>MATERIAL A</u>	<u>MATERIAL B</u>	<u>MATERIAL C</u>
PRIMERO	11,902	23,804	11,902
SEGUNDO	10,110	20,220	10,110
TERCERO	9,967	19,934	9,253
CUARTO	<u>9,253</u>	<u>18,506</u>	<u>9,253</u>
TOTAL	<u><u>41,232</u></u>	<u><u>82,464</u></u>	<u><u>41,232</u></u>

G A R I, S. A.

CEDULA DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA POR EL AÑO DE 1985

(000 us)

	<u>INVEN. INICIAL</u>	<u>COMPRAS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>CONSUMO</u>	<u>INVEN. FINAL</u>
<u>MATERIAL A</u>					
TRIM. 1	7,775	10,127	17,902	11,902	6,000
TRIM. 2	6,000	9,110	15,110	10,110	5,000
TRIM. 3	5,000	8,967	13,967	9,967	4,000
TRIM. 4	<u>4,000</u>	<u>8,253</u>	<u>12,253</u>	<u>9,253</u>	<u>3,000</u>
TOTAL	22,775	36,457	59,232	41,232	18,000
<u>MATERIAL B</u>					
TRIM. 1	9,000	22,804	31,804	23,804	8,000
TRIM. 2	8,000	20,220	28,220	20,220	8,000
TRIM. 3	8,000	19,934	27,934	19,934	8,000
TRIM. 4	<u>8,000</u>	<u>16,506</u>	<u>24,506</u>	<u>18,506</u>	<u>6,000</u>
TOTAL	33,000	79,464	112,464	82,464	30,000
<u>MATERIAL C</u>					
TRIM. 1	7,214	10,688	17,902	11,902	6,000
TRIM. 2	6,000	9,110	15,110	10,110	5,000
TRIM. 3	5,000	8,967	13,967	9,967	4,000
TRIM. 4	<u>4,000</u>	<u>8,253</u>	<u>12,253</u>	<u>9,253</u>	<u>3,000</u>
TOTAL	22,214	37,018	59,232	41,232	18,000

CEDULA DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

MATERIAL A

	INV. INICIAL		COMPRAS		TOTAL		CONSUMO		INV. FINAL	
	US.	\$	US.	\$	US.	\$	US.	\$	US.	\$
TRIM. 1	7,775	15,550	10,127	26,330	17,902	41,880	11,902	26,280	6,000	15,600
TRIM. 2	6,000	15,600	9,110	23,690	15,110	39,290	10,110	26,290	5,000	13,000
TRIM. 3	5,000	13,000	8,967	30,310	13,967	43,310	9,967	29,790	4,000	13,520
TRIM. 4	4,000	13,520	8,253	27,900	12,253	41,420	9,253	31,280	3,000	10,140
TOTAL	22,775	57,670	36,457	108,230	59,232	165,900	41,232	113,640	18,000	52,260

MATERIAL B

TRIM. 1	9,000	27,000	22,804	88,940	31,804	115,940	23,804	84,740	8,000	31,200
TRIM. 2	8,000	31,200	20,220	78,860	28,220	110,060	20,220	78,860	8,000	31,200
TRIM. 3	8,000	31,200	19,934	101,660	27,934	132,860	19,934	92,060	8,000	40,800
TRIM. 4	8,000	40,800	16,506	84,180	24,506	124,980	18,506	94,380	6,000	30,600
TOTAL	33,000	130,200	79,464	353,640	112,464	483,840	82,464	350,040	30,000	133,800

MATERIAL C

TRIM. 1	7,214	17,674	10,688	34,200	17,902	51,874	11,902	32,674	6,000	19,200
TRIM. 2	6,000	19,200	9,110	29,150	15,110	48,350	10,110	32,350	5,000	16,000
TRIM. 3	5,000	16,000	8,967	37,660	13,967	53,660	9,967	36,860	4,000	16,800
TRIM. 4	4,000	16,800	8,253	34,660	12,253	51,460	9,253	38,860	3,000	12,600
TOTAL	22,214	69,674	37,018	135,670	59,232	205,344	41,232	140,744	18,000	64,600

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

Los gastos indirectos de producción, tendrán un alza del -- 30% en el primer semestre y un 30% en el segundo, en algunos renglones no se llevará a cabo esta regla, debido a la naturaleza - de éstos y al mejor aprovechamiento de los recursos como consecuencia de la renovación de los activos fijos como es el caso - de las herramientas cuyo valor se incrementa en porcentajes mayores a los demás insumos, el importe en seguros es en base a los bienes que posee la empresa, y por último la depreciación de - - acuerdo a los porcentajes fiscales e importes en activos fijos.

G A R I, S. A.
 PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION
 POR EL AÑO DE 1985
 (MILES DE PESOS)

<u>CONCEPTO</u>	<u>1ºTRIM.</u>	<u>2ºTRIM.</u>	<u>3ºTRIM.</u>	<u>4ºTRIM.</u>	<u>TOTAL</u>
COMBUSTIBLES Y LUB.	5,600	5,600	7,280	7,280	25,760
MANTENIMIENTO Y CONS.	4,900	4,900	6,370	6,370	22,540
DEPRECIACION	17,600	18,180	18,380	18,590	72,730
SERVICIOS(LUZ,AGUA)	10,727	10,727	13,950	13,950	49,354
REFACCIONES	4,650	4,650	6,050	6,050	21,400
SEGUROS	6,200	6,400	7,340	7,300	27,240
GASTOS DE REPRESENTACION	930	930	1,210	1,210	4,280
PREVISION SOCIAL	820	820	1,070	1,070	3,780
SUELDOS Y SALARIOS	5,460	5,460	7,100	7,100	25,120
MATERIALES INDIRECTOS	20,830	20,830	27,080	27,080	95,820
PAPELERIA	550	550	710	710	2,520
HERRAMIENTAS	2,250	2,250	3,375	3,375	11,250
FLETES	2,485	2,485	3,355	3,355	11,680
PREMIOS	630	630	1,850	3,850	6,960
DIVERSOS	5,000	5,000	6,750	6,750	23,500
TOTAL	88,632	89,412	111,850	114,040	403,934

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

Los gastos de Administración, se incrementarán en un 30% en el primer semestre y un 30% en el segundo, exceptuadno a la depreciación que se basa en lo dicho en las bases expuestas en los gastos indirectos.

G A R I, S. A.
 PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACION
 (MILES DE PESOS)

<u>CONCEPTO</u>	<u>1°TRIM.</u>	<u>2°TRIM.</u>	<u>3°TRIM.</u>	<u>4°TRIM.</u>	<u>TOTAL</u>
PAPELERIA	1,000	1,000	1,300	1,300	4,600
SUELDOS Y SALARIOS	17,400	17,400	22,500	22,500	79,800
SERVICIOS	8,370	8,370	10,870	10,870	38,480
DEPREC. Y AMORTIZACION	3,510	3,710	3,780	3,860	14,860
PREVISION SOCIAL	2,950	2,950	3,810	3,810	13,520
MANTENIMIENTO Y CONS.	440	440	570	570	2,020
SEGUROS	580	580	780	780	2,720
HONORARIOS	3,750	3,750	4,870	4,870	17,240
VIATICOS	1,530	1,530	1,990	1,990	7,040
GTOS. DE REP.	480	480	630	630	2,220
DIVERSOS	590	590	760	760	2,700
TOTAL	<u>40,600</u>	<u>40,800</u>	<u>51,860</u>	<u>51,940</u>	<u>185,200</u>

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Las comisiones sobre venta serán del 1% y en las ventas del nuevo mercado se otorgarán comisiones del 3% sobre la venta.

El renglón de sueldos y salarios tendrá un incremento del 35% en el primer semestre y un 30% en el segundo.

La depreciación será calculada en base a la inversión que se tiene en los activos fijos y de acuerdo a la Ley.

Con el fin de conseguir el incremento en las ventas y poder obtener resultados positivos, se llevará a cabo una gran publicidad con un monto total de \$80'000,000.00 de pesos.

Los renglones restantes tendrán en general un incremento -- del 30% en el primer semestre y otro tanto por ciento igual en el segundo semestre.

G A R I, S. A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA POR EL AÑO 1985

(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E

<u>CONCEPTO</u>	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>TOTAL</u>
PAPETERIA	780	780	1,010	1,010	3,580
COMISIONES S/VTA.	7,560	6,370	8,160	7,390	29,480
SUELDOS Y SALARIOS	10,920	10,920	14,190	14,190	50,220
SERVICIOS (LUZ, AGUA)	6,470	6,470	8,420	8,420	29,780
FLETES Y ACARREOS	360	360	460	460	1,640
EMPAQUE	1,220	1,220	1,590	1,590	5,620
DEPRECIACION	2,340	2,510	2,570	2,640	10,060
PREVISION SOCIAL	1,650	1,650	2,140	2,140	7,580
CONS. Y MANT.	160	160	210	210	740
PUBLICIDAD	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
SEGUROS	410	410	520	520	1,860
HONORARIOS	300	300	500	500	1,600
VIATICOS	1,400	1,400	1,820	1,820	6,440
DIVERSOS	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>70</u>	<u>70</u>	<u>240</u>
TOTAL	<u>53,620</u>	<u>52,600</u>	<u>61,660</u>	<u>60,960</u>	<u>228,840</u>

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

Las estimaciones en las tasas de interés que se manejarán - serán las siguientes por cada trimestre:

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
50%	53%	56%	59%

Para determinar el importe que afectará las diferencias en cambio, se tomará la base de paridad del dólar con el peso de -- \$210.47 al finalizar el año, estimando incrementos del 25% en cada trimestre de ésta.

Las comisiones bancarias se estiman en base a las cobranzas foráneas, préstamos bancarios y otros servicios.

En el renglón de otros gastos, se incrementa un poco más en relación a los gastos restantes para tener un colchón en caso de una devaluación más acelerada o situaciones económicas que afecten las operaciones de la empresa.

G A R I, S. A.
 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS
 (MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E

<u>CONCEPTO</u>	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>TOTAL</u>
INTERESES	12,340	14,224	16,520	16,590	59,674
COM. BANC.	3,000	3,300	3,600	3,900	13,800
DIF. EN CAMBIO	22,049	53,950	22,740	28,420	127,159
OTROS	<u>3,500</u>	<u>4,400</u>	<u>5,470</u>	<u>6,800</u>	<u>20,170</u>
TOTAL	<u>40,889</u>	<u>75,874</u>	<u>48,330</u>	<u>55,710</u>	<u>220,803</u>

BASES PARA LA CEDULA DE ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS

De acuerdo a un estudio de las necesidades tanto en planta- como en oficina, se estima que se van a realizar las erogaciones plasmadas en la cédula número 11.

La maquinaria y equipo de trabajo, será financiada con pré-stamos a largo plazo y los intereses serán pagados de acuerdo a - las tasas mencionadas anteriormente en las bases del presupuesto de gastos financieros. El Equipo de Transporte se negociará con una agencia de ventas de autos, estimando pagar un 20% de engan- che y el resto a pagar en seis meses, la inversión del último -- trimestre por este concepto se estima negociar con un 40% de en- ganche y el resto a pagar en seis meses. El Equipo de Oficina - se pagará a crédito de treinta días.

La financiación de los Activos Fijos, será presentada me- - diante la cédula número doce.

La revaluación del activo fijo, se lleva a cabo por un des- pachos de contadores especializado en estas funciones y el cual - en base a la revaluación hecha al activo en los últimos tres - - años presentamos una cédula de estimación de la misma al final - del ejercicio de 1985.

G A R I , S. A.

CEDULA DE ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO POR
EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E

<u>CONCEPTO</u>	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>TOTAL</u>
MAQUINARIA	15,000	10,000	8,000	12,000	45,000
EQPO. DE TRANSP.	10,000	10,000	--	24,000	44,000
EQPO. DE OFNA.	<u>1,000</u>	<u>2,000</u>	<u>2,000</u>	<u>1,000</u>	<u>6,000</u>
TOTAL	<u>26,000</u>	<u>22,000</u>	<u>10,000</u>	<u>37,000</u>	<u>95,000</u>

G A R I, S. A.

CEDULA DE FINANCIACION DE ACTIVOS FIJOS
 POR EL AÑO DE 1985
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	T R I M E S T R E				TOTAL
	1°	2°	3°	4°	
MAQ. Y EQPO. PRESTAMO L.P.	15,000	10,000	8,000	12,000	45,000
PAGO DE CAPITAL(15,000)		2,500		2,500	5,000
INTERESES	1,875	1,990	1,750	1,840	7,455
PAGO DE CAPITAL(10,000)			2,000		2,000
INTERESES		1,325	1,400	180	3,905
PAGO DE CAPITAL(8,000)				2,000	2,000
INTERESES			1,120	1,180	2,300
PAGO DE CAPITAL(12,000)					--
INTERESES				1,770	1,770
TOTAL PAGOS DE CAPITAL		2,500	2,000	4,500	9,000
TOTAL PAGO DE INTERESES	1,875	3,315	4,270	5,970	15,430
SALDO EN CRED. BANCARIOS L.P.					36,000
<u>EQPO. DE TRANSPORTE</u>	10,000	10,000		24,000	44,000
ENGANCHE	2,000	2,000		9,600	13,600
MENSUALIDADES(1°TR)	2,670	4,000	1,330		8,000
INTERESES 24%	630	960	330	---	1,920
MENSUALIDADES 2°TR)		2,670	4,000	1,330	8,000
INTERESES 27%		710	1,080	370	2,160
MENSUALIDADES (4°TR)				4,800	4,800
INTERESES 33%				1,585	1,585
TOTAL PAGOS DE CAPITAL	4,670	8,670	5,330	15,730	34,400
TOTAL PAGOS DE INTERESES	630	1,670	1,410	1,955	5,665
SALDO EN ACREEDORES DIV.					9,600
<u>EQPO. DE OFMA.</u>	1,000	2,000	2,000	1,000	6,000
SALDO A PAGAR EN EL SIGUIENTE TRIMESTRE		333	667	667	333
SALDO PEND. DE PAGO	333	667	667	333	
TOTAL A PAGAR	667	1,666	2,000	1,334	5,667
SALDO EN ACREEDORES					333

G A R I, S. A.

CEDULA PARA LA ESTIMACION DE LA REVALUACION DE LOS ACTIVOS FIJOS 1985

(MILES DE PESOS)

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>
TERRENO	23,370
EDIFICIO	16,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	101,320
EQUIPO DE OFICINA	5,030
EQUIPO DE TRANSPORTE	5,750
TOTAL	<u><u>151,470</u></u>

G A R I, S. A.

CEDULA DE DEPRECIACION DEL ACTIVO FIJO POR EL AÑO DE 1985
(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E

<u>CONCEPTO</u>	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>TOTAL</u>
EDIFICIO	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
MAQ. Y EQPO.	16,736	16,986	17,186	17,487	68,395
EQUIPO DE OFNA.	2,160	2,210	2,260	2,290	8,920
EQUIPO DE TRANSP.	2,658	3,159	3,159	4,359	13,335
TOTAL	<u>23,054</u>	<u>23,855</u>	<u>24,105</u>	<u>25,636</u>	<u>96,650</u>

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE COBRANZA.

Las ventas totales, se realizarán a crédito y la política de cobranza será a 30 días.

Del saldo que se tiene en clientes al 31 de Diciembre de -- 1984, se estima que \$ 10'000,000.00 no se recuperarán pues estos están en tratamiento legal.

G A R I, S. A.

PRESUPUESTO DE COBRANZA POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E S

<u>CONCEPTO</u>	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>TOTAL</u>
VENTAS	639,600	538,720	690,670	625,500	2'494,490
+ COBRANZA DEL TRI- MESTRE ANTERIOR	143,000	213,200	179,570	230,220	143,000
- VENTAS A COBRAR EN EL SIG. TRIMESTRE	213,200	179,570	230,220	208,500	208,500
+ I.V.A.	<u>63,960</u>	<u>85,852</u>	<u>96,003</u>	<u>97,083</u>	<u>342,898</u>
COBRANZA TOTAL	<u>633,360</u>	<u>658,202</u>	<u>736,023</u>	<u>744,303</u>	<u>2'771,888</u>
SALDO EN CLIENTES					239,775

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR

En las compras de materia prima, se gozará de un crédito de 30 días para su pago.

El saldo que se tiene en proveedores al finalizar el ejercicio de 1984, se liquidará en el primer trimestre de 1985.

G A R I, S. A.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	T R I M E S T R E				TOTAL
	1°	2°	3°	4°	
COMPRAS	149,470	131,700	169,630	146,740	597,540
+ DEUDA A PAGAR DEL TRIM. ANTERIOR	96,558	49,820	43,900	56,540	96,558
- COMPRAS A PAGAR EN SIG. TRIMESTRE	49,820	43,900	56,540	48,910	48,910
+ I.V.A.	14,948	20,643	23,548	23,155	82,294
TOTAL A PAGAR	<u>211,156</u>	<u>158,263</u>	<u>180,538</u>	<u>177,525</u>	<u>727,482</u>
SALDO EN PROVEEDORES					56,246

BASES PARA EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

En los pagos de todos los gastos, se incluirá el 15% de -- I.V.A. correspondiente, así como en las adquisiciones y ventas - de activo fijo que se realicen.

Por otra parte, para entender como se están considerando -- los ingresos y egresos detallaremos cada uno de los puntos que - contiene el flujo de caja.

Se mantendrá un importe mínimo de disponible en la cuenta - de caja-bancos por \$10'000,000.00

Los intereses ganados tendrán las tasas de interés siguien- tes:

<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>
47%	50%	53%	56%

y estas serán el resultado de las inversiones a corto plazo.

Los préstamos bancarios que se obrenan se estima tendrán - las siguientes tasas de interés:

<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>
50%	53%	56%	59%

Para cubrir las necesidades de efectivo del primero y segundo trimestre, se utilizarán los recursos del saldo que se tiene en las inversiones, para posteriormente los sobrantes dirigirlos a esta cuenta.

En el cuarto trimestre realizaremos una venta del Equipo de Transporte por un valor total de \$ 8'000,000.00 más I.V.A. con una depreciación de \$ 4'000,000.00 y un valor en libros de - - \$ 10'000,000.00

Compras.- Las salidas por este concepto, están reflejadas en la cédula número catorce.

Mano de Obra.- Las erogaciones por éste concepto están consideradas en las bases para el presupuesto de gastos de producción.

Gastos Indirectos de Producción.- Los pagos de los gastos indirectos de producción se derivan de la cédula número siete y en la cual se están concediendo créditos de 30 días para pago de los siguientes rubros; herramientas, papelería, materiales indirectos y diversos. Los pagos de servicios y previsión social, serán como marca la Ley, es decir pagos bimestrales y en el caso de la luz y el teléfono mensuales.

El saldo pendiente de pago por estos conceptos quedará en -
acreedores diversos.

Gastos de Administración.- Los pagos por este concepto se -
derivan de la cédula número ocho y en la cual la papelería y di--
versos gozarán de un crédito para su pago de treinta días. Los
servicios y la previsión social tendrán el mismo tratamiento que
los gastos indirectos mencionados anteriormente.

Gastos de Venta.- Las salidas de efectivo por este concepto
se obtendrán de la cédula número nueve y en la cual la papelería
y diversos gozarán de crédito para su pago de treinta días. Los
servicios y la previsión social serán cubiertos de la misma for-
ma que los gastos de administración.

Impuestos por Pagar.- En este concepto se pagará el I.V.A.-
correspondiente de acuerdo a las ventas, compras y gastos en que
se incurra en el trimestre, quedando pendiente de pago el último
mes del cuarto trimestre, el cual se liquidará en Enero. El sal-
do que se tiene al finalizar el ejercicio de 1984 se liquidará -
en el primer trimestre.

P.T.U.- Se pagará el saldo que se tiene al finalizar el - -
ejercicio de 1984 en Mayo.

Prima por Antigüedad.- Se liquidará el saldo de la cuenta - que tenemos al finalizar el ejercicio de 1984 en el primer trimestre.

Reserva de I.S.R.- Este impuesto se pagará deduciendo el - saldo que tenemos en el Estado de Posición Financiera del treinta y uno de Diciembre de 1984 por este concepto al saldo de gas tos pagados por anticipado, y aquí mismo se incluirán los pagos provisionales estimados de la siguiente manera y en base a los - resultados estimados de obtener:

Primer pago \$ 55'000,000.00

Segundo Pago 45'000,000.00

Tercer pago 40'000,000.00

Aguinaldos.- El saldo que tenemos en el ejercicio de 1984, se liquidará en el primer trimestre.

Acreedores Diversos.- Del saldo que se tiene al final del - año de 1984 \$ 78'025,000.00 son deudas en moneda extranjera, se - liquidarán \$ 95,000.00 dólares en el primer trimestre y el resto de la deuda en el segundo trimestre, con respecto a la deuda en moneda nacional, ésta se liquidará en el primer trimestre.

Diferencias en Cambios.- Las salidas de efectivo por este -

concepto son el resultado de la deuda en moneda extranjera contenida en la Cuenta de acreedores diversos.

Documentos por pagar Corto Plazo.- El saldo que se tiene al final del año de 1984, será liquidado en el segundo trimestre y los intereses que ocasionen están contemplados en seguida de este renglón en el flujo de caja.

Créditos Bancarios Corto Plazo.- La cifra señalada en el Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre de 1984, será pagada en el primero y segundo trimestre en las cantidades correspondientes \$ 20'000,000.00 y \$ 29'000,000.00. En el segundo trimestre se adquiere un nuevo compromiso de \$ 50'000,000.00 del cual se pagarán \$ 25'000,000.00 en el tercer trimestre. Los intereses que ocasionen estos créditos están contemplados en el siguiente renglón de este punto.

Créditos Bancarios Largo Plazo.- El saldo que se tiene al final de 1984 se constituye de un total de \$ 324,000.00 dólares al tipo de cambio de \$ 210.47 por dólar, del cual se pagarán \$ 47,500.00 dólares en el segundo trimestre y otra cantidad igual en el cuarto trimestre.

Las estimaciones de incremento de la paridad del peso con -

el dólar son de un 25% en cada trimestre, estimando de tal manera pagos por las siguientes cantidades:

Segundo trimestre	\$ 15'620,000.00
Cuarto trimestre	\$ 24'410,000.00

Los intereses a pagar por este concepto, serán bajo la estimación de las siguientes tasas:

<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>
12.50%	13.00%	13.50%	14.00%

para cubrir las adquisiciones de maquinaria y equipo se contraerán préstamos a largo plazo reflejados en la cédula número doce, así como los intereses que ocasionen estos compromisos.

Equipo de Oficina y de Transporte.- Los pagos por este concepto están reflejados en la cédula número doce.

Gastos Pagados por Anticipado.- Se estima pagar por anticipado publicidad por \$ 11'500,000.00 en el cuarto trimestre.

Comisiones Bancarias y Otros Gastos Financieros.- Se derivan de la estimación hecha en la cédula número diez.

Inversiones.- Los sobrantes de disponible se canalizarán --
por medio de esta cuenta.

G A R I, S. A.

PRESUPUESTO DE CAJA
POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E

CONCEPTO	1°	2°	3°	4°
<u>INGRESOS</u>				
SALDO INICIAL	6,925	10,000	10,000	10,000
COBRANZA	633,360	658,202	736,023	744,303
INTERESES GANADOS	2,755	2,000		4,200
PRESTAMOS	15,000	60,000	8,000	12,000
OTROS	4,608	18,842		9,200
TOTAL INGRESOS	<u>662,648</u>	<u>749,044</u>	<u>754,023</u>	<u>779,703</u>
<u>EGRESOS</u>				
COMPRA	211,156	158,263	180,538	177,525
MANO DE OBRA	114,000	114,000	142,500	142,500
GASTOS INDIRECTOS	66,042	76,251	105,390	103,294
GASTOS DE ADMON.	34,713	35,104	53,848	47,253
GASTOS DE VTA.	51,082	50,150	64,284	59,266
IMPUESTOS POR PAGAR	47,256	46,550	51,815	49,696
P.T.U.		10,390		
PRIMA X ANTIGUEDAD	5,022			
PVA. I.S.F.		57,220	45,000	40,000
AGUINALDOS	17,425			
ACREEDORES DIV.	40,000	58,025		
DIF. EN CAMBIOS	5,000	32,640		
DECTOS. X PAGAR C.P.		8,365		
INTERESES	1,050	,110		
REDITOS BANCARIOS C.P.	20,000	29,000	25,000	
INTERESES	6,125	4,664	7,000	3,690
CREDITOS BANCARIOS L.P.		18,120	2,000	28,910
INTERESES	4,535	6,780	8,110	10,945
EQPC. OFICINA	767	1,916	2,300	1,534
EQPC. TRANSPORTE	5,370	9,971	6,129	18,090
INTERESES	630	1,670	1,410	1,955
GASTOS PAGADOS POR ANT.				11,500
COMISIONES BANCARIAS	3,450	3,795	4,140	4,485
INVERSIONES			30,269	49,240
OTROS Gtos. FIN.	4,025	5,060	6,290	7,820
EQPC. DE MAQUINARIA	15,000	10,000	8,000	12,000
TOTAL EGRESOS	<u>652,648</u>	<u>739,044</u>	<u>744,023</u>	<u>769,703</u>
SALDO FINAL	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>

C.3 ESTADOS PROFORMA.

Son documentos que muestran cifras hipotéticas o tentativas preparados para planear posibles condiciones financieras futuras son los estados financieros que se preparan anticipadamente a los resultados de la contabilidad de las operaciones futuras.

Los estados proforma parten de datos reales y en los cuales bajo supuestos de las operaciones futuras muestran cual sería la situación financiera si los supuestos ocurrieran de tal manera en la realidad.

Mediante el uso de los Estados Proforma, se podrá juzgar si una política de financiamiento es la correcta, si se alterarán las proporciones entre los diferentes renglones del estado de posición financiera o del estado de resultados.

Es de hacerse notar el interés por parte de los dueños, inversionistas y terceras personas, para conocer los efectos que la proyección tendrá sobre los renglones de activo, pasivo o de capital, así como los resultados futuros de la empresa. Esta información es importante para juzgar la conveniencia de proceder a una inversión.

El fin en el desarrollo de nuestro trabajo, es el de deter-

minar si se han corregido las fallas detectadas en el análisis - financiero, es decir, si la empresa muestra una solvencia mayor, una estabilidad en su estructura y rendimientos atractivos.

A continuación presentamos los Estados Proforma de GARI,S.A. los cuales son el resultado de la planeación llevada a cabo.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRO-FORMA POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

ACTIVO

CIRCULANTE:			
CAJA		10,000	
INVERSIONES		79,509	
DEUDORS DIVERSOS		8,224	
CLIENTES	249,775		
RESERVA CTAS.INCOBRABLES	<u>(350)</u>	240,425	
ALMACEN DE MAT.PRIMA		53,340	
ALMACEN DE PROD.EN PROC.		42,600	
ALMACEN DE ART. TERMINADO		82,500	
ALMACEN DE ENVASE Y EMPAQUE		<u>15,100</u>	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE			540,698

FIJO:			
TERRENO		140,242	
EDIFICIO	96,049		
DEP.DEL EDIFICIO	<u>(16,733)</u>	79,733	
MAQUINARIA Y EQUIPO	674,062		
DEP. DE LA MAQUINARIA	<u>(348,679)</u>	325,383	
EQUIPO DE OFICINA	61,295		
DEP. EPOO.DE OFNA.	<u>(31,222)</u>	30,073	
EQUIPO DE TRANSPORTE	68,500		
DEP. EPOO. DE TRANSP.	<u>(12,550)</u>	55,950	
INVERSION EN ACCIONES		<u>42,567</u>	
TOTAL ACTIVO FIJO			673,531

DIFFERIDO:			
DEPOSITOS EN GARANTIA		113	
GASTOS DE INSTALACION	20,220		
AMORTIZACION	<u>5,815</u>	14,405	
GASTOS PAGADOS POR ANT.		150,000	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO			164,518
TOTAL ACTIVO			<u>1'378,747</u>

PASIVO

CIRCULANTE:			
PROVEEDORES		56,246	
ACREEDORES DIVERSOS		50,885	
CREDITOS BANCARIOS		25,000	
IMPUESTOS POR PAGAR		15,418	
RESERVA P.T.U.		36,837	
RESERVA I.S.R.		<u>154,714</u>	
TOT. PASIVO CIRCULANTE			339,100

FIJO:			
CREDITOS BANCARIOS L.P.		<u>153,680</u>	
TOTAL PASIVO FIJO			153,680
TOTAL PASIVO			<u>492,780</u>

<u>CAPITAL CONTABLE</u>			
CAPITAL SOCIAL		150,000	
RESERVA LEGAL		16,889	
SUPERAVIT POR REV.		377,084	
RESULTADOS DEL EJ.ANT.		165,178	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		<u>176,816</u>	
TOTAL CAPITAL CONTABLE			885,967
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONT.			<u>1'378,747</u>

G A R I, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA POR EL AÑO DE 1985

(MILES DE PESOS)

VENTAS		2'494,490
COSTO DE VENTAS		<u>1'502,235</u>
UTILIDAD BRUTA		992,255
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTA	228,840	
GASTOS DE ADMON.	185,200	
GASTOS FINANCIEROS	<u>220,803</u>	<u>634,843</u>
UTILIDAD DE OPERACION		357,412
PRODUCTOS FINANCIEROS		8,955
OTROS PRODUCTOS		<u>2,000</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		368,367
P.T.U.		154,714
I.S.R.		<u>36,837</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>176,816</u></u>

G A R I, S. A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PRO-FORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

INV.IN.MATERIA PRIMA	60,224	
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	597,540	
INV.FINAL DE MATERIA PRIMA	<u>53,340</u>	
MAT. PRIMA UTILIZADA		604,424
MANO DE OBRA		<u>513,000</u>
COSTO PRIMO		1'117,424
GTOS. INDIRECTOS DE PRODUCCION		403,984
INV.INICIAL PROD. EN PROC.		25,959
INV.FINAL PROD.EN PROCESO		<u>42,603</u>
COSTO DE PRODUCCION		1'504,737
INV. INICIAL ART.TERMINADO		79,998
INV. FINAL ART.TERMINADO		<u>82,500</u>
COSTO DE VENTAS		<u><u>1'502,235</u></u>

C.4 CONTROL PRESUPUESTAL.

El Control Presupuestal, es una técnica contemporánea, la cual se viene aplicando de un tiempo atrás y en la actualidad -- tiene un gran auge debido a las ventajas que ofrece al administrador o dueño de la empresa.

Una definición de lo que se conoce como control presupuestal es la siguiente:

"Es el método que se sigue para asegurar que las actividades componentes se realicen conforme al plan y que el proceso administrativo este orientado hacia el objetivo predeterminado" (9)

Otro concepto es el siguiente:

" La técnica de Control Presupuestal, es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de -- que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo"(10)

(9) El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales . . . W. Rautens trauch Edit. Fondo de Cultura Económica.

(10) Apuntes de la F.E.S.-Cuautitlán.

Dadas estas definiciones, resalta el hecho de que las operaciones planeadas deben ser controladas para garantizar el éxito de la planeación.

Los presupuestos comienzan a funcionar y a prestar su verdadera utilidad a la administración en el momento mismo que las cifras presupuestadas se comparan con los resultados reales analizando las desviaciones del plan establecido, determinando sus causas y formulando las recomendaciones pertinentes.

El control entraña tres diferentes fases:

- 1.- Control antes de que el hecho suceda.
- 2.- Control durante el transcurso de las operaciones.
- 3.- Control después de que el hecho sucedió y análisis de las variaciones más importantes.

Al analizar las variaciones, es conveniente:

Corregir los resultados no satisfactorios, prevenir que los resultados satisfactorios sigan sucediendo así o corregir una planeación inadecuada. Además como punto más importante que tenemos al analizar las variaciones de los datos estimados con los reales, es que nos proporcionará la pauta para la toma de deci--

ciones, lo cual influirá directamente en una dirección adecuada de la empresa.

CONCLUSIONES

- 1.- Para llevar a cabo la dirección de una empresa, es necesario en primer término contar con información financiera que sea oportuna, veraz y clara, características que determinarán su utilidad así como su mejor aprovechamiento para lograr los objetivos de la empresa.
- 2.- La finalidad de la contabilidad, es presentar la información en forma resumida y a través de estados financieros, los cuales deben de contar con las características antes mencionadas y bajo los principios y normas que rigen a la contabilidad.
- 3.- Otro requisito para llevar a cabo la planeación financiera, es determinar las deficiencias que tenga una empresa en su estructura financiera; y para conocer éstas es necesario -- llevar a cabo un análisis de los estados que presentan la información financiera. Este análisis involucra las fases empresariales que presenta una empresa y que son: solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad.
- 4.- El análisis financiero es una técnica que nos permite determinar los problemas o dificultades que posee una empresa en sus fases empresariales, de una manera más real, veraz y --

clara para la realización de sus actividades, los cuales -- una vez localizados es posible encontrar alternativas de so lución para los mismos.

- 5.- Una vez encontradas las fallas o deficiencias en las fases-empresariales por medio del análisis financiero, la planeación de las operaciones futuras debe estar encaminada a resolver las mismas sin descuidar los demás aspectos de la em presa y de las estimaciones de las condiciones futuras.
- 6.- La planeación de la empresa, se realiza por medio de presupuestos, los cuales se elaboran bajo los principios y nor--mas ya establecidos para ello, lo que nos conducirá a un -- grado mayor de éxito para la buena marcha de la empresa.
- 7.- En la elaboración de los presupuestos, un aspecto a tomar - muy en cuenta son los factores económicos y polí--ticos que - ocurren dentro del ámbito de la empresa, tratando de esti--mar lo mejor posible las repercusiones que puedan tener és--tos en la compañía.
- 8.- Los estados proforma son el resultado de la planeación y la base para decidir si los resultados obtenidos son positivos en la situación financiera de la empresa.

9.- El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro, además es un valioso auxiliar para los directores de empresa, ya que por medio de ellos se controlan mejor las operaciones, evitando despilfarros en materiales, tiempo, etc. La técnica del control presupuestal implica la revisión periódica de lo planeado con lo real y el análisis de las desviaciones para llevar a cabo la toma de decisiones adecuada.

B I B L I O G R A F I A

EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES, W. --
Rautenstrauch y R. Villers. Fondo de Cultura Económica.

ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS, Roberto Macias Pineda

FUNDAMENTOS DE ADMNISTRACION FINANCIERA, Laurence J. Gitman. --
Editorial Harla.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA Y FINANZAS. A. Tom. Nelson. Compañía --
Editorial Continental, S. A.

ADMINISTRACION FINANCIERA. Steven E. Bolten. Editorial Limusa

ADMINISTRACION FINANCIERA, Robert N. Johnson.

FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS, Pearson Hunt y Charles M. -
Williams, Editorial Uteha.

ESTADOS FINANCIEROS, FORMA, ANALISIS E INTERPRETACION, Kenedy S.
y Mc. Nullen, Editorial Uteha.

FINANCIACION DE EMPRESAS: PRINCIPIOS, M. Georges Depallens, Se--
rie F. Tomo 3.

COLECCION MANUALES PRACTICOS DE GESTION DE EMPRESAS

APUNTES DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN

ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE ESTADOS FINANCIEROS, C.P.T. Rafael G.-
Ríos Z. Editorial La Prensa.

DICCIONARIO DE CONTABILIDAD, Eduardo M. Franco, Editorial Siglo-
Nuevo Editores, S. A.

PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD, Elias Lara Flores, Editorial Tri--
llas.

EL SENTIDO CONTABLE ACTUAL, Boletin 245, Editado por la E.S.C.A.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA Y FINANZAS, A. Tom Nelson, Compañía Edito
rial Continental, S. A.

ENCICLOPEDIA PRACTICA JACKSON, TOMO 1 y 2, Humberto Floriant y -
Víctor Karabasz, W. M. Jackson, Inc. Editores.

" FE DE ERRATAS "

Dentro del índice se presentan las siguientes correcciones:

Faltó de incluir el renglón

B.1.2 Estabilidad.

Dice: B.1.3 Productividad . . . 68

Debe Decir: B.1.3 Productividad . . 71

Página 44

Dice: A.4 Interes

Debe Decir: A.4 Intereses.