

7  
2ej

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"MODELO DE PLANEACION FINANCIERA PARA PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS."

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

MARIA ANGELICA COTA ROMERO

GUADALAJARA, JAL. SEPTIEMBRE DE 1986



## **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.

" MODELO DE PLANEACION FINANCIERA PARA  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS."

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION.

|      |  |                                   |    |
|------|--|-----------------------------------|----|
| I.   | PREMISAS DEL MODELO  | 1                                 |    |
|      | 1.1  | Objetivos Direccionales.          | 1  |
|      | 1.2  | Estados Financieros Actualizados. | 2  |
|      | 1.3  | Análisis Financiero.              | 2  |
|      | 1.4  | Estados Financieros Pro-Forma.    | 2  |
|      | 1.5  | Planeación Financiera.            | 3  |
| II.  | LA PLANEACION COMO PARTE INTEGRANTE DEL<br>PROCESO ADMINISTRATIVO. | 4                                 |    |
|      | 2.1  | El Proceso Administrativo.        | 4  |
|      | 2.2  | Planeación.                       | 6  |
|      | 2.3  | Organización.                     | 8  |
|      | 2.4  | Dirección.                        | 10 |
|      | 2.5  | Control.                          | 12 |
| III. | PARTES DE LA PLANEACION.   | 14                                |    |
|      | 3.1  | Objetivos y Metas.                | 14 |
|      | 3.2  | Políticas y Cursos de Acción.     | 17 |
|      | 3.3  | Planeación de Recursos.           | 20 |

|  | <u>PAGINA</u> |
|--|---------------|
| 3.4 Planeación Financiera.                                   | 21            |
| 3.5 Planeación de Instalaciones.                             | 23            |
| <br>   |               |
| IV. INFORMACION FINANCIERA.                                  | 25            |
| 4.1 Conceptualización.                                       | 25            |
| 4.2 Antecedentes.  | 26            |
| 4.3 Métodos de Análisis.                                     | 27            |
| <br>   |               |
| V. DIMENSIONES FINANCIERAS.                                  | 37            |
| 5.1 Razones de Líquidez.                                     | 37            |
| 5.2 Razones de Actividad.                                    | 38            |
| 5.3 Razones de Apalancamiento.                               | 42            |
| 5.4 Razones de Rentabilidad.                                 | 44            |
| <br>   |               |
| VI. ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA.                           | 46            |
| 6.1 Generalidades.   | 46            |
| 6.2 Flujo de Efectivo.                                       | 48            |
| 6.3 Estado de Costos; Producción y Ventas.                   | 49            |
| 6.4 Estado de Resultados.                                    | 50            |
| 6.5 Balance General.   | 51            |
| 6.6 Estado de Origen y Aplicación de Recursos                | 51            |
| 6.7 Grupos Interesados en los Estados Financieros Pro-Forma. | 52            |
| <br>   |               |
| VII. CASO PRACTICO.  | 54            |
| <br>   |               |
| CONCLUSIONES.  | 87            |

## INTRODUCCION.

Es difícil encontrar a algún ejecutivo de empresa ó propietario, que no esté de acuerdo con la importancia que tiene la Planeación Financiera en el ámbito de las organizaciones, más bien, -- existe consenso general de que es una actividad primordial que -- debe ser ejecutada.

Existen técnicas sofisticadas que se llevan a cabo en las grandes empresas, donde existen verdaderos cuerpos de especialistas dedicados a la investigación, y al análisis de nuevas técnicas -- que permitan maximizar los recursos monetarios.

Pero también existen en el mercado, empresas y empresarios nue--

---vos, que día tras día luchan por sobrevivir, pasando por un sinnúmero de situaciones problemáticas, que ponen en peligro su subsistencia, y que en la mayoría de las veces, esto es debido a la crítica situación económica por la que atraviesan.

Y es precisamente a este tipo de empresa pequeña y mediana a la que enfoco mi trabajo de tesis, presentando un modelo práctico de planeación financiera, que puede ser implementado de manera sencilla, y brinde una mejor perspectiva de los alcances y limitaciones en el proceso de toma de decisiones financieras.

Debo aclarar, que el modelo que presento, ya ha sido implementado en mi trabajo profesional, dando resultados positivos, pero también debo decir, que así como no hay dos individuos iguales, tampoco existen organizaciones idénticas, lo que significa que la aplicación del modelo puede verse modificado por las características propias de la negociación donde se aplique.

El trabajo de tesis cubre tanto los aspectos teóricos del modelo, como un caso práctico integral, donde es desarrollado paso a paso, explicando de manera detallada el proceso de elaboración.

Primeramente presento una investigación bibliográfica tratando de ubicar a la planeación financiera en el marco de referencia de la administración general.

El proceso administrativo aún sigue siendo causa de polémica en el ámbito de las organizaciones y de la cátedra. Aún no se cuenta con un consenso general de cuales son las etapas que debe cubrir el proceso administrativo. Es por esto que en mi segundo capítulo, no me detengo a discutir este aspecto de controversia, más bien, pretendo ubicar a la planeación como parte -- del proceso administrativo en lo general, y a la planeación de recursos en lo particular.

Una vez definida la planeación, y ubicada en el proceso administrativo, comento las partes de la planeación, haciendo énfasis en el establecimiento de objetivos y metas. Etapa en la cuál se especifican los estados posibles que puede alcanzar la organización, seleccionando para esto políticas y cursos de acción alternativos.

Una vez ubicados los objetivos y metas de la organización, destaco la necesidad de determinar la cantidad que cada uno de los recursos, que requerirán los cursos de acción, y las políticas que se han seleccionado, siendo aquí donde enfatizo la importancia de la planeación financiera.

En el capítulo cuatro, hago referencia a la necesidad de información que tiene el contador público para evaluar el desarrollo de la empresa, como elemento fundamental en el proceso de la toma de decisiones, mencionando los antecedentes del análisis financiero, y los métodos actuales con que cuenta el contador pa-

---ra transformar las cifras que aparecen en los estados financieros, en información para la toma de decisiones racional e informada.

De las diversas herramientas metodológicas con que se cuenta pa ra el análisis de estados financieros, hago énfasis en las técnicas de razones simples y estandar, ya que estas son parte esencial en el modelo de planeación, por que permiten, las primras, evaluar a la misma empresa como resultado de su gestión administrativa, y las segundas, establecer comparaciones con la generalidad de las demás organizaciones con que se compite en el mercado.

Finalizo el trabajo de tesis, con la presentación de un caso -- práctico, donde desarrollo de manera integral, el modelo de planeación financiera, aplicandolo a una empresa que se dedica a la fabricación de muebles.



## I. PREMISAS DEL MODELO.

Es recomendable para la aplicación del modelo se tengan --  
presentes las siguientes observaciones:

### 1.1 OBJETIVOS DIRECCIONALES.

La formulación de los objetivos direccionales deben es---  
tar por escrito, y darse a conocer a los niveles operativos de -  
la organización, para que todos los conozcan , y de esta manera  
la selección de estrategias estén normadas por un fin común.

## 1.2 ESTADOS FINANCIEROS ACTUALIZADOS.

Con el fin de practicar el análisis e interpretación de estados financieros, es recomendable que éstos estén actualizados, ya que como el medio ambiente tanto interno como externo de las organizaciones está experimentando continuos cambios, la información debe ser confiable, para una mejor evaluación de la actuación y toma de decisiones.

## 1.3 ANALISIS FINANCIERO.

Aunque existe una gran diversidad de razones financieras en la bibliografía que trata el tema de análisis financiero, deben ser seleccionadas solo aquellas que informen acerca del crecimiento y rentabilidad de la organización, y ser consistentes con ellas. Para que mediante la comparación de índices en diferentes ejercicios, se evalúe el resultado de la gestión administrativa.

## 1.4 ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA.

En la elaboración de los estados financieros pro-forma, el contador encargado de su elaboración, no debe cometer el error de responsabilizarse por sí solo de las cifras contenidas en las proyecciones. Las cifras de ventas, producción y compras, deben ser proporcionadas por los responsables de las áreas, pues son ellos los que conocen de la estacionalidad o di

---versidad del mercado; más bien, el contador debe acudir en bus  
ca de la información y responsabilizar a quien proporciona las --  
cifras pronosticadas el cumplimiento de las mismas.

#### 1.5 PLANEACION FINANCIERA.

La planeación no debe ser considerada como una función --  
estática, pues se estará negando las bondades de su aplicación, -  
por el contrario, la planeación es un proceso dinámico, que se --  
inicia con una proyección ideal de la organización, y con el - --  
transcurso del tiempo debe ser corregida ó modificada a la luz --  
de los resultados obtenidos.

## II. LA PLANEACION COMO PARTE INTEGRANTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

### 2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El orden económico mundial está experimentando continuos cambios, y ante tal situación, las Instituciones deben - adaptar su administración al ambiente dentro del cual están operando. Es imposible pensar en una administra- - ción como si fuera un sistema estático, ya que se estaría negando su propia naturaleza. La administración es un proceso dinámico, adaptable, y este proceso es la esen- - cia de la administración.

Empezare por definir primeramente lo que es la Adminis- - tración.

" La Administración es el proceso de fijar y lograr objetivos y resultados deseados en las instituciones, por medio de la gente, y facilitando los recursos. El proceso administrativo se divide en: Planeación, Organización, Dirección y Control." (1).

" La Administración es la ciencia que se dedica a lograr el máximo aprovechamiento de los escasos recursos con que cuenta la humanidad, esto compete a la economía, a la contabilidad, y a la administración propiamente dicha. El proceso administrativo debe cubrir las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración y Control." (2).

" Podemos definir a la Administración como la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa. El proceso Administrativo puede dividirse en las siguientes etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control." (3).

- - - - -

(1) F. Mee John. Management Thought a Dinamic Economy. McGraw Hill. Pag. 46.

(2) Arias, Galicia Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Tercera Edición. Trillas. Pag. 21 y 22.

(3) Reyes, Ponce Agustin. Administración por Objetivos. Limusa. Pag. 13 y 14.

Como puede observarse, no existe consenso acerca de cuáles son las etapas que cubren el proceso administrativo, pero no es objeto de ésta tesis discutir acerca de sus etapas, y mucho menos me detendré a discutir cuestiones epistemológicas, lo que interesa es identificar como la planeación participa de manera normativa, para que este proceso se haga de manera racional, - adaptada a satisfacer la necesidad de información que son necesarias en las instituciones, por lo tanto serán consideradas - las etapas de: Planeación, Organización, Dirección y Control.

## 2.2 PLANEACION.

La Planeación como elemento del proceso administrativo proporciona a las instituciones la estructura para un sistema integrado y sistemático de decisiones. Observando bajo éste enfoque a la planeación, se necesita reconocer el concepto de jerarquía de planes, ya que estos son a corto, mediano y largo plazo, ó tácticos y estrategicos.(1). Por tanto son demasiado amplios como para manejar todas las decisiones al mismo --- tiempo, por lo que la planeación debe ser dividida en etapas, - o dicho de otro modo, la planeación también debe ser planeada.

El concepto de Sistemas en la Planeación como elemento del proceso administrativo, debe empezar, con la conciencia de la necesidad de pensar en diferentes niveles, y en la integración - de estos dentro de una jerarquía.

(1) A. Steiner George. Top Management Planning. Mc. Millan. --

Estos sistemas y su aplicación serán mencionados a continuación:

2.2.1 EL SISTEMA AMBIENTAL.

Establece los parámetros sociales, culturales, políticos y económicos, dentro de los cuáles operan las instituciones.

2.2.2 EL SISTEMA COMPETITIVO.

Describe la estructura de la institución, las relaciones competitivas y las relaciones productor-cliente, para la industria particular, en la cuál compete la empresa.

2.2.3 EL SISTEMA DE ORGANIZACION INTERNA.

Este debe mostrar la estructura organizacional objetiva y política, y relaciones funcionales de las cuáles hacen de las instituciones un sistema único.

Bajo este enfoque de sistema, el concepto de planeación debe - - cumplir en su etapa del proceso administrativo, no en una colección de actividades funcionales separadas, sino un sistema en el cuál el flujo de información, materiales, fuerza de trabajo, activos fijos y dinero, son la fuerza básica que determinan el crecimiento de las instituciones y su prosperidad.

## 2.3 ORGANIZACION.

"La teoría de la organización tradicional enfatizaba - generalmente, partes y segmentos de la organización, y estaba relacionada con la separación de actividades en tareas o unidades operacionales." (1) La teoría tradicional no daba el su suficiente énfasis al problema de las interrelaciones o integraciones de la actividad, ni tampoco, el enfoque neoclásico de - relaciones humanas se movía en esta dirección. Sus enfoques estaban dirigidos a intervenir dentro de los modelos tradicionales mecanistas, motivaciones, aspiraciones, deseos y limitaciones humanas. Ninguno de estos enfoques proporcionaba una base para un modelo organizacional sistemático e integrado.

La cita anterior nos muestra que el enfoque tradicional, proporciona una base para un modelo organizacional sistemático e integrado. El enfoque de sistema en la planeación de la organización consiste en tratar a las instituciones como un sistema de partes variables mutuamente dependiente, y se piensa en la organización como un sistema social dentro de un sistema de sociedad más amplio, e incluso, el tomador de decisiones, debe entender a la institución, no como un número de partes aisladas, sino como un subsistema, deberá también tener conocimiento de las relaciones entre las diferentes partes y estar conscientes de sus interacciones potenciales. Esencialmente, el administrador de negocios debe fusionar estas funciones indivi

- - - - -

(1) R.A. Jhonson y F.E. Kast. Teoría, integración y administración de sistemas. Limusa. Pag. 67.



--duales, a veces diversas, dentro de un sistema integrado y organizado, en donde todas las partes trabajan hacia las metas comunes de la organización.

Este nuevo enfoque de organización tiene poco valor, si la organización para la cuál se desarrolló no puede ponerlo en vigor. Por ende, un plan puede sugerir que la institución lleve a cabo una reorganización de su estructura, o estimular la reorganización. El pasar por alto esta situación, puede provocar, que el planificador caiga en una posición equivocada y perder eficacia los resultados que obtenga.

Por tanto cada proyecto o plan sin discutir su valor teórico, puede llegar a no significar en la práctica, si la organización de la institución para la cuál se desarrollo, está en imposibilidad para ponerlo en vigor. Es por ello, que un plan en un momento determinado, llega a requerir la reorganización de la institución, como requisito indispensable. En este tipo de planeación de la organización, se determina el diseño y creación de la infraestructura organizacional, así como de los mecanismos que empleará la dirección, para hacer posible el uso eficiente de recursos y conducción de los medios, bajo control y evaluación constantes, hacia la obtención de los fines, previamente establecidos.

La planeación de la organización debe satisfacer los requerimientos de participación, coordinación y de integración para garantizar el trabajo de grupos a todos niveles, y con la mis-

--ma importancia.

" El esquema de planeación interactiva, hace evidente la necesidad de ver las instituciones en su conjunto, es decir, como sistema jerarquizado, la organización y funcionamiento de las instituciones evidentemente, este esquema idealizado ofrece -- multiples puntos para sustentar polemicas y planteamientos, -- oposiciones diversas, sin embargo, de lo que no se le puede -- cuestionar, es de conducirnos hacia una visión global de las - instituciones, y su adecuación al medio ambiente, en una actitud de alerta en el tiempo y espacio, que permite detectar, con la debida oportunidad el ocurrimiento de fenómenos que ponen - en riesgo su permanencia." (1).

2.4 DIRECCION.

Es evidente que cada vez es mayor la preocupación de -- los directivos, porque sus decisiones que tomen en una área no tenga repercusiones negativas en otras, como sucede con aque-- llos que aún consideran ser especialistas en todo. Una herr-- gumenta fundamental para evitar ésta situación, lo constituyen los sistemas de información.

- - - - -

(1) C.P. Y MBA. Viguri, Breton Carlos. Revista Investigación - Administrativa. Núm. 29. Sección de Graduados de la Escuela Su-- perior de Comercio y Administración I.P.N.

La mayoría de los sistemas de información administrativa en las instituciones, se diseña bajo el supuesto, que una deficiencia importante (si no es que la más urgente) con la cuál batallan los directivos, es la falta de información pertinente. No se puede negar, que la mayor parte de los directores carece de una cantidad considerable de información que deberían tener.

Es muy común que el director, al determinar cuál es la información que se necesita, pregunte a los ejecutivos, cuál sería la información que les gustaría tener. Se basa en la suposición de que los administradores saben que información necesitan y desean.

Para que un ejecutivo pueda saber cuál es la información que necesita, debe tener conciencia clara de cada tipo de decisiones que debe tomar, y tener un modelo adecuado de cada uno de ellos. Ocasionalmente se satisfacen éstas condiciones. La mayoría de los directores tienen alguna idea de, por lo menos, algunos de los tipos de decisiones que deben tomar, pero probablemente sus conceptos sean deficientes en un grado crítico. Se ha sabido en lo científico, que cuando menos comprendemos un fenómeno, más variables necesitamos para explicarlo. Por tanto, el ejecutivo que no entiende perfectamente el fenómeno que controla, juega "a lo seguro", y desea toda la información posible. Y quién diseña, que comprende aún menos que el mismo ejecutivo al fenómeno en cuestión, trata de proporcionar -

más información de la necesaria. El resultado es un aumento en la sobrecarga de información irrelevante al que queda sujeta la administración.

Bajo este enfoque, podemos definir a la dirección como, la función que decide sobre la organización, los objetivos, la estructura, la planificación, y que coordina y controla el máximo nivel de un sistema.

Partiendo de esta definición, el directivo podrá ver a la institución como un "sistema integrado", en que las actividades de los individuos deben estar dirigidos a conseguir objetivos específicos, lo cuál le permitirá tomar decisiones más acertadas.

## 2.5 CONTROL.

Podemos decir que el control consiste en evaluar el resultado de las decisiones, después de que estas se han implementado.

Implica pronosticar el resultado de las decisiones, comparando la con el resultado real, y corregirlo donde haya discrepancia.

La planeación para el control tiene por propósito evaluar las decisiones, así como, la adaptación de las instituciones a los fenómenos de cambio que van surgiendo, tanto en el medio ambiente interno como externo. Bajo este enfoque, la planea---

--ción para el control debe ser, realizada a través de los siguientes cuatro pasos:

1. Pronosticar los resultados de las decisiones, en la forma de medidas uniformes de rendimiento.
2. Reunir información sobre el rendimiento real.
3. Comparar los rendimientos reales con los pronósticos, y
4. Al detectar decisiones deficientes, corregir los procedimientos que las produjeron, lo que trae consigo el corregir externalidades negativas en un alto grado.

Cualquier sistema de control, debe responder a las condiciones cambiantes. Frecuentemente, la importancia de un sistema de control demanda, que este sea adaptable a nuevos métodos que - incluyan la falla del propio sistema de control.

El propósito de comparar la actuación pasada con la ejecución planeada, no es solo para determinar cuando se ha cometido un error, sino para permitir al administrador predecir los problemas futuros. Un buen sistema de control, proporcionará la información rápidamente, para que los problemas puedan preverse, estando alerta a los controles que indiquen la necesidad de alguna acción, que eliminará los problemas potenciales futuros antes de que se desarrollen.

### III. PARTES DE LA PLANEACION.

#### 3.1. OBJETIVOS Y METAS.

La planeación se funda en la creencia de que se puede mejorar en el futuro, por medio, de una intervención activa actual. Por tanto, supone algo de predicción, de lo que probablemente acontezca, si falta una intervención planeada. A una predicción de esta naturaleza se le puede llamar, proyección de referencia. Intenta especificar lo que será el estado futuro de la organización, donde se planea, si no se hace nada nuevo para la misma.

Si el futuro se describe en la proyección de referencia, es satisfactorio, no se requiere planeación. Esto supone que se obtuvo un segundo tipo de proyección, que podría llamarse ideal.

Este es un concepto del punto que desea alcanzar la organización, y el momento en que quiere lograrlo. La diferencia entre las proyecciones de referencia y el ideal, constituye la discrepancia que debe eliminar (idealmente) la planeación.

En realidad sería muy raro que los proyectistas esperaran poder satisfacer todas las aspiraciones de una organización, es decir, alcanzar la proyección ideal. Su tarea consiste en determinar el grado en que pueden aproximarse a sus aspiraciones. Se le llama proyección planeada, a una descripción de la distancia que creen que la empresa pueda avanzar en el cumplimiento de sus aspiraciones. Por tanto, la planeación debe principiar con una proyección de referencia, y una proyección ideal. No puede terminar sin que se haya elaborado la proyección planeada.

Estas proyecciones suponen describir los estados posibles de la organización, y determinar los grados, hasta donde se desea llegar. Los estados o resultados deseados del comportamiento, son los objetivos. Una organización puede desear, ya sea obtener algo que de momento no tenga (por ejemplo, una participación predominante en su mercado), o bien, retener algo que ya tiene (por ejemplo, la participación predominante en una región específica), por ende, los objetivos podrán ser de adquisición o de retención.

Las metas son objetivos que se desea alcanzar, en un tiempo es pacífico, dentro del período que abarca el plan, por ejemplo,-

tener nuestro sistema de distribución en 1986, ó aumentar nue  
tra participación del mercado en un 10% en 1986.

Los objetivos pueden ser inalcanzables, dentro del periodo de planeación, pero deberán hacerse asequibles dentro del mismo, - por ejemplo, elaborar solamente productos libres de defectos. Las metas deberán ser alcanzables, dentro del periodo de planeación, pero no necesariamente. Se llama ideal a un objetivo que es inalcanzable, pero al que uno puede acercarse indefi  
nidamente.

La fase de formular objetivos y metas de la planeación, debe - cumplir los siguientes requisitos:

1. Especificar los objetivos de la empresa, y traducirlos en metas. Esa traducción constituye, un programa para llegar a las metas.
2. Proporcionar una definición operacional de cada meta, y especificar los pasos a seguir, para evaluar el progreso reali  
zado con respecto a cada uno de los mismos.
3. Eliminar los conflictos (o establecer métodos para re--  
solverlos) entre las metas, es decir, para decidir lo que se - debe hacer cuando el progreso hacia una meta implica sacrifi--  
car el progreso hacia otra.

Se examinarán cada uno de estos requisitos por turno, pero ante todo se expondrá con algún detenimiento una característica importante de los objetivos.



### 3.2 POLITICAS Y CURSOS DE ACCION.

Tanto los medios como los fines, se pueden formular a - distintos niveles de generalidad. En el orden de generalidad creciente, existen los cursos de acción, las prácticas, los -- procedimientos, los programas y las políticas.

-- CURSO DE ACCION. Es un acto específico de una persona, ó de un grupo, por ejemplo, emplear a determinada persona, rea lizar una compra específica, ó desplazarse hacia un lugar espe cial.

-- PRACTICA. Es un curso de acción que se repite, en cir-  
cunstancias similares, por ejemplo, hacer una oferta antes de  
determinada festividad anual, u ocupar solamente a estudiantes  
graduados para desempeñar ciertos puestos.

-- PROCEDIMIENTO. Es una secuencia de acciones, que se di  
rigen hacia una sola meta (comunmente a corto plazo), que se -  
sigue repetidamente, por ejemplo, los procesos de compras, con n  
tratación de personal ó facturación.

-- PROGRAMA. Es un conjunto ordenado de acciones interre-  
lacionadas, generalmente más complejas que un procedimiento, -  
dirigido hacia un objetivo específico (generalmente a largo --  
plazo), que se persigue solamente una vez, por ejemplo, un pro  
grama de diversificación, o de construcciones.

-- POLITICA. Es una norma para seleccionar un curso de ac

---ción, una norma para decidir, por ejemplo, despachar los pedidos sobre la base de servir primero, a quien llegue primero, o no permitir que ningún competidor venda más barato que nosotros.

Para la mayoría de nuestros propósitos, es suficiente distinguir entre los cursos de acción, tomados separadamente o combinados, y las políticas, que son las normas para seleccionar -- los cursos de acción.

Una política apropiada, es una norma que toma en consideración las condiciones pertinentes, al tiempo en que se necesita la acción. Las políticas, por tanto, permiten el uso de toda la información relacionada que puede conseguirse al momento de la decisión. Por esta razón, permiten mayor flexibilidad que -- los cursos específicos de acción. En consecuencia, la planeación debería utilizar los cursos de acción solamente en el presente, y las políticas cuando la acción se requiera en el futuro, por ejemplo, es preferible tener una norma que especifique como deben determinarse los volúmenes de compra en un tiempo determinado, que especificar una cantidad fija que deba compararse siempre. Sin embargo, donde están establecidas las políticas, es necesario pronosticar durante el periodo de la planeación los valores de las variables que son importantes para su uso. De otro modo, no puede evaluarse la política, ni tampoco pueden estimarse las necesidades de recursos que ella genera.

La evaluación de los cursos alternos de acción es una preocupación de muchos planificadores, desgraciadamente, esta preocupación con frecuencia los aleja de lo que ha menudo es una actividad más fructifera, la invención, los proyectos, o de otra manera, la creación de nuevas políticas o cursos alternos de acción. Una vez que se comprenden las limitaciones de las alternativas asequibles, con frecuencia es posible desarrollar nuevas, que son tan obviamente superiores que la evaluación -- comparativa casi no se necesita. La clave de la planeación que logra éxito, es la creación de cursos de acción y políticas nuevas más que la evaluación de las antiguas.

La cuestión puede plantearse de otro modo. A menudo es mucho mejor disolver un problema, que resolverlo. La disolución de un problema necesita innovación, en tanto que su solución requiere solamente evaluación. Por ejemplo, un fabricante de cierta materia prima, producida en más de 3,000 formas distintas, recibía algunos pequeños pedidos de cada una de gran número de artículos esto provocó un difícil problema en la programación de la producción. Más que buscar el mejor método de programar la producción se diseñó un nuevo sistema de incentivos para los vendedores, con el fin de eliminar las ventas de mayoría de los artículos de pequeño volumen que no redituaban ganancias, y aumentar en grado importante las ventas de los artículos de gran volumen que si dejaban beneficios. En esta forma quedó disuelto el problema, más que resuelto.

### 3.3 PLANEACION DE RECURSOS.

Los recursos necesarios para administrar un negocio se dividen en cuatro clases:

1. Dinero.
2. Instalaciones y Equipo.
3. Materiales, abastecimiento y servicios.
4. Personal (mano de obra).

En la planeación es necesario determinar, la cantidad de cada uno de los recursos que requeriran los cursos de acción y políticas que se han seleccionado. Por tanto, la primera fase de la planeación de los recursos, requiere que se determine, cuáles serán las necesidades en cantidad, y clase de cada año del periodo de planeación.

Una vez que se han calculado estas exigencias, es necesario determinar, que cantidad de cada clase de recursos, cabe esperar este disponible para la empresa en esos momentos. La comparación de las estimaciones de las disponibilidades con las necesidades, permitirá saber cuanto de cada clase de recurso necesita uno generar o adquirir.

La segunda fase de la planeación de los recursos se debe dedicar a resolver, si los recursos adicionales necesarios se pue-

---den generar o adquirir, y como se puede lograr esto. Sería magnifico que pudieran estar disponibles cuando se necesitan. Si esto no es posible, entonces será necesario modificar los fines y los medios establecidos con anterioridad, a fin de reducir las necesidades de recursos a un nivel que pueda alcanzarse.

También es posible, que un análisis de este tipo, revele que estarán disponibles más recursos de una o más clases de lo que exija el plan.

En tal caso es necesario, o ajustar las decisiones de planeación previas a fin de utilizar estos recursos eficazmente, o bien determinar como se puede deshacer de ellos la compañía.

Por último, en la fase final de la planeación de los recursos interviene la distribución de los recursos que se espera estén disponibles, entre los programas y unidades de la organización que los necesite. Se suele llamar presupuesto a una distribución de este tipo, pero este con demasiada frecuencia se restringe a la distribución del dinero. Se deben tomar en cuenta los cuatro clases de recursos.

#### 3.4 PLANEACION FINANCIERA.

La planeación financiera es la parte de la planeación de los recursos con la que esta más familiarizada la mayor parte de las empresas.

En efecto, muchas compañías identifican erróneamente la planeación financiera con la planeación para la empresa. Aunque es importante, constituye solo una pequeña parte del proceso total de planeación.

La buena ejecución de la planeación financiera requiere la habilidad de pronosticar la posición financiera de la empresa en cada año incluido en el periodo de planeación, y poder hacerlo conforme a una gran variedad de suposiciones respecto a las -- condiciones de políticas, y condiciones ambientales. Para este propósito, es esencial un modelo financiero de la empresa. El sistema contable de una compañía es un modelo de este tipo, pero con frecuencia, este sistema no se presta a una manipulación tan rápida y fácil, como la que se requiere. Por tanto, cada vez más empresas han encontrado que es útil procesar en -- computadoras el modelo financiero de la empresa, y así tenerlo disponible como una herramienta para la planeación. Se puede diseñar la programación del modelo de manera que sus resultados se presenten en una forma familiar e inteligible para los ejecutivos.

Se puede usar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible en años específicos, y cuanto requerirán los planes formulados. Un modelo así hace posible determinar el superavit, o deficit de dinero que se pueda esperar, si no existe una intervención planeada -- en su generación o adquisición.

Si se revela un deficit futuro, y se decide evitarlo, hay cierto número de alternativas a seguir: emitir acciones, solicitar un prestamo bancario, vender y rearrondar las instalaciones, - etc. Se deben valorar sistemáticamente estas alternativas - fin de hacer una elección efectiva. Se ha estudiado extensa e intensivamente este tipo de decision, y por ende, existe para tal efecto una gran cantidad de consejos útiles en la bibliografía financiera.

### 3.5 PLANEAACION DE LAS INSTALACIONES.

Como es natural, la selección del objetivo en la empresa, puede traer consigo trastornos en todas las areas funcionales, ventas, producción, compras y administración, ya que al elaborarse nuevos planes en ocasiones se requiere de una expansion, o reajuste de las instalaciones.

Estos delicados problemas deben resolverse en distintos sectores de la empresa con la debida participación, y es por esto, - que se requiere de una eficaz comunicación, para que todos los ejecutivos se encuentren preparados y tomen las medidas pertinentes.

Esta comunicación oportuna, debe referirse a : líneas nuevas - que se proyecten, o ampliación de las existentes, y la posibilidad de que el mercado las absorba.

Volumenes y épocas de producción. equipo nuevo que se necesite para la expansión.

Posibles orígenes de financiamiento. Locales nuevos, o ampliacion de los locales actuales.

Instalaciones y servicios nuevos que se necesiten.

Ejecutivos y personal preparados con que cuenta la organización.

Jerarquización de los nuevos puestos que se requieran.

Con la información anterior la empresa estará en posibilidad de lograr la cooperación adecuada por parte de todos los órganos que la integran.



#### IV. INFORMACION FINANCIERA.

##### 4.1 CONCEPTUALIZACION.

La información financiera es un elemento que sirve a la dirección para fines de planeación y control, y más específicamente Suárez Liceaga (1), afirma que los cometidos más importantes que cumple la información financiera son los siguientes:

- - - " Sirve como instrumento de medición de la gestión gerencial.

- - - - -  
(1) Suárez, Liceaga Sergio. Problemática Gubernamental y Empresarial de la Inflación. Seminario en 1977. ESCA.

- - - Constituye un soporte para las decisiones administrativas.
- - - Es un elemento de control para vigilar el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- - - Se utiliza para la planeación a corto, mediano y largo plazo.
- - - Es base para gestiones de financiamiento.
- - - Sirve para decisiones de inversión en el mercado bursátil.
- - - Sobre la información financiera se determinan políticas de dividendos, etc."

La base fundamental de la información financiera, son los estados financieros.

Los estados financieros constituyen informes del contenido complejo de la economía de la empresa, y existen métodos de análisis que teniendo como base la comparación, son un intento de simplificar dichos estados a unas cuantas fórmulas que permitan su interpretación. Macías Pineda (1).

#### 4.2 ANTECEDENTES.

Los antecedentes del análisis de estados financieros --

- - - - -

(1) Macías, Pineda Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F., 1973.

parten de 1900 con el análisis de valores de ferrocarrilos en Estados Unidos de Norteamérica. En un boletín de la "Federal Reserve", Wall (1), habla de la posibilidad de emplear el análisis de estados financieros para fines de crédito.

Actualmente, el análisis de estados financieros se utiliza para evaluar la función financiera y la política administrativa, establecer juicios sobre valores de inversión, para la evaluación de solicitantes de crédito, y en términos generales, para determinar el grado de salud económica y administrativa de una empresa.

#### 4.3 METODOS DE ANALISIS.

Para el análisis de estados financieros, existen varios métodos cuantitativos que sólo son útiles bajo la aplicación - del juicio y criterio enterado del analista para la interpretación de los resultados.

Los métodos de análisis más conocidos son:

- 1) Métodos de análisis horizontal.
  - a) Método de aumentos y disminuciones.
  - b) Método de tendencias.
  - c) Método de control del presupuesto.

- - - - -

(1) Wall, Alexander and R.W.Duning. Ratio Analysis of Financial Statements. New York, Harper and Bros. 1928.

2) Método de análisis Vertical.

- a) Método de Reducción de Estados Financieros a Porcientos.
- b) Método de Razones Simples.
- c) Método de Razones Estándar.

Por ser el objeto de ésta tesis, me centraré en la discusión -- del método de razones, y solo se reseñarán brevemente los otros métodos de análisis.

4.3.1. METODO DE ANALISIS HORIZONTAL.

Una de las características de los métodos horizontales, es que con ellos se pueden hacer comparaciones de varios períodos, lo cuál es importante para preveer en base al pasado, y tomar decisiones para el futuro, al observar los movimientos y tendencias de las cifras de los estados financieros.

a) Método de Aumentos y Disminuciones.

Por medio de este método se comparan cifras homogéneas a dos, o más fechas del balance, del estado de cambios en la situación financiera.

Este método es exploratorio, y en algunos casos complementario del método de razones, ya que permite ver los cambios en cada uno de los rubros, y con información adicional es posible conocer el porqué de dichos cambios.

Weston (1), obtiene como resultado del análisis por este método, el estado de origen y aplicación de recursos, y señala que éste estado indica, sobre bases históricas, de donde se obtuvieron - los fondos y en qué se utilizarán. Un ejemplo sería, que al - analizar los estados financieros para fines de crédito se hagan las preguntas:

¿ Porqué necesita recursos la empresa ?

¿ Que uso le dió a los que poseía ?

Las respuestas a estos cuestionamientos, pueden indicar que la empresa tiene problemas, o que está progresando, ya que se tendrá información de los principales usos de los recursos y las - fuentes de donde han sido obtenidos.

b) Método de Tendencias.

Este método es complementario al de aumentos y disminuciones, - porque se basa en el sólo estudio de uno o pocos periodos, y -- pueden no ser suficientes para dar una visión de la trayectoria de la empresa que no nos permita, en base al pasado observar su tendencia probable para el futuro.

Una base de este análisis es la consideración de que los cambios en la dirección de las tendencias, no se realizan repentinamente, sino progresivamente en cierto tiempo, ya que todo cambio consis

- - - - -

(1) Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. Managerial Finance. - Sixth Edition. Hinsdale, Illinois, 1975.

te de pequeñas partes, y para hacerse perceptibles es necesario que adquiriera cierto tamaño.

Cuando la tendencia ha sido encausada por alguna razón interna de la empresa, puede esperarse que ésta continúe; pero si está determinada por causas externas, tiene mayor grado de imprevisibilidad.

Las limitaciones de este método son las siguientes:

- - - Los cambios en la economía, los cuales afectan a los negocios, y el transcurso del tiempo hace poco relevante los datos del pasado.

- - - El movimiento de una tendencia es debido a un gran número de factores, algunas veces difíciles de identificar, además de que no todas las empresas reaccionan igual a los mismos estímulos.

- - - Otra limitante es, la estimación del alcance y oportunidad del efecto que puede tener sobre la empresa algunas causas de cambio, ya que algunas tienen efecto retardado.

La mecánica de este método, parte de ordenar cronológicamente las cifras de rubros que tengan una relación de dependencia, -- por ejemplo, las cifras de venta y las cifras de costos de distribución. El siguiente paso es el cálculo de números relativos, o sea, que tomando como base el 100%, las cifras de un período, se calculan los porcentajes de cada uno de los períodos siguientes. Otro paso es la representación gráfica de los nú-

- - - maros relativos de las cifras que se comparan. Un problema de este método es decidir el periodo a tomar como base. - Una recomendación es no relacionar una sola representación gráfica de la tendencia de varias cifras, aún cuando esten relacionadas, porque esto hace confuso el análisis.

c) Método de Control del Presupuesto.

El presupuesto tiene la característica de un estándar, puesto que responde a una medida determinada como parte de un plan, -- que sirve como referencia para el control de la eficiencia administrativa.

Por otra parte, a través de un sistema presupuestal es posible la elaboración de estados financieros pro-forma o presupuestados, para efectos de planeación.

4.3.2. METODO DE ANALISIS VERTICAL.

a) Método de Reducción de Estados Financieros a Porcientos.

Este método es exploratorio, y es básicamente recomendable para análisis del estado de resultados.

Consiste en reducir a porcientos las cantidades de los rubros de los estados financieros, a fin de mostrar su distribución y facilitar su comparación contra medidas presupuestadas.

La base matemática de este método, es el axioma de que el todo es igual a la reunión de sus partes.

Su principal limitación, es que no permite hacer comparaciones horizontales, o sea, de varios estados financieros presentándolos a continuación uno de otro.

Autores como Weston (1), llaman a éste método de porcentajes, integrales, y señala que es útil para comparar estandarizando todos los componentes de los estados financieros.

Una limitación importante de este método, es que no permite hacer comparaciones entre empresas de diferente tamaño o antigüedad.

b) Método de Razones Simples.

En atención a que los estados financieros son el resultado de la aplicación de la partida doble, estos pueden definirse como un conjunto de relaciones, entre todos y cada uno de los conceptos y renglones de los estados financieros. Estas relaciones comúnmente se denominan "Razones". Las razones son el resultado numérico de las relaciones establecidas.

Sin embargo, como resultado de la cantidad de conceptos y renglones de los estados financieros, existe un gran número de ra-

- - - - -

(1) Weston, J. Fred y Brigham Eugene F. Managerial Finance. - Sixth Edition. Hinsdale, Illinois, 1975.



---zones, por lo que Macías Pineda (1), considera que es nocivo emplear un gran número de razones para un mismo fin, ya que complicarían el análisis en lugar de simplificarlo, que es el objetivo subyacente en todos los métodos de análisis.

Un requisito importante en una razón, es que, la relación sea lógica y significativa.

La deficiencia de las razones simples es que carecen de comparación, ya que no tiene un parámetro contra el cuál hacerla. So lo se cuenta con un resultado cuya interpretación queda sujeta al juicio del analista.

c) Método de Razones Estándar.

Razón estándar, es la interdependencia geométrica del promedio de cifras o razones obtenidas de varias empresas similares, de acuerdo a Perdomo (2).

Otra concepción de la razón estándar es, la que la considera como una medida representativa o ideal, a la cuál se trata de llegar. Para lograr el promedio representativo se parte de razones simples.

- - - - -

(1) Macías, Pineda Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F. 1973.

(2) Perdomo, Moreno Abraham. Análisis o Interpretación de Estados Financieros. Ecasa. México, 1973. 4a. Edición.

--- Razones Estándar Internas.

Si las razones simples que se toman como base para calcular el estándar son las de la propia compañía, las razones estándar -- resultantes serán internas. Estos estándares se podrán usar -- como punto de comparación de lo que ha sido el promedio de ac-- tuación en el pasado contra los resultados presentes.

Las razones estándar internas tienen utilidad para efecto de e- valuación y control de costos, y control presupuestal. Otro - uso importante es como medida de eficiencia de la dirección de filiales y sucursales, y también.. como parámetro para la super- visión de distribuidores y representantes.

--- Razones Estándar Externas.

Cuando la base del estándar son razones simples de varias empre- sas similares, el resultado será un estándar o ideal que permí- ta la evaluación de la empresa a la luz de empresas similares.

Estas razones son utilizadas por las instituciones de crédito - para la conceción y vigilancia de créditos. Son útiles tam-- bién a inversionistas para evaluar opciones de rentabilidad y a contadores y administradores para tener una visión de la empre- sa en el contexto de la actividad en que opera.

Para efectos de control, las razones estándar externas tienen -

un creciente uso en apoyo a lo que Macías Pineda (1) ha manifestado " El hombre ha observado una tendencia a economizar esfuerzos fijando medidas estándar que le permitan simplificar el control.

Sin embargo estos estándares ideales que se antojan una panacea para planeación y control adolecen de una seria problemática -- para su determinación y aplicación, ya que la confiabilidad de las razones estándar externas dependerá según Macías Pineda (1) de:

- 1.- El número de razones que se promedien.
- 2.- El grado de similitud de las empresas de las cuales se promedien sus razones.
- 3.- De la uniformidad de las condiciones geoeconómicas en que se encuentren dichas empresas.
- 4.- Del grado de uniformidad en los criterios contables.

Estas mismas condiciones se convierten en limitaciones de las razones estándar externas, así tenemos que:

a) Al ser las razones estándar externas un promedio de las razones simples de varias empresas similares la medición de tal similitud se convierte en un problema difícil de salvar por las diferentes criterios a considerar como son: magnitud, estructura financiera, política de operación etc.

- - - - -

(1) Macías Pineda Roberto. El análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F., 1973.

b) Otra limitación es la propia de la contabilidad ya que los estados financieros son una amalgama de registros de hechos en base a convenciones contables con la interpretación personal de tantos contadores como empresas diferentes se incluyan en el estándar.

c) Por otro lado en un medio ambiente dinámico, las razones financieras estándar tienden a modificarse constantemente, por lo que se considera otra limitante la continua revisión y adecuación de las mismas.

V. DIMENSIONES FINANCIERAS.

5.1. RAZONES DE LIQUIDEZ.

Razones de liquidez.- Miden la capacidad de la empresa para cumplir compromisos de corto plazo entre sus activos líquidos. Interesan particularmente a los acreedores de corto plazo de la compañía.

Los activos líquidos incluyen cuentas por cobrar y otras deudas pagaderas a la empresa que generaran caja cuando aquellas deudas se cobren en el futuro inmediato.

También están incluidos caja y otros activos tales como valores negociables e inventarios. Cualquiera de los cuales se puede vender para generar fondos para cumplir obligaciones que -

vencen a corto plazo.

La razon corriente y la razon acida son las 2 medidas de liquidez comunmente utilizadas.

#### 5.1.1. RAZON CIRCULANTE Y/O RAZON CORRIENTE

Es la medida generalmente aceptada de solvencia a corto plazo, por que indica la extension con que los derechos de los acreedores a corto plazo estan cubiertos por activos que se espera puedan convertirse en efectivo en un periodo correspondiente al vencimiento de los derechos.

$$\begin{array}{l} \text{RAZON CIRCULANTE} \\ \text{o'} \\ \text{RAZON CORRIENTE} \end{array} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

#### 5.1.2. RAZON RAPIDA Y/O PRUEBA DEL ACIDO.

Es diferente a la razon circulante por que no incluye el importe de los inventarios por considerar que tienen un menor grado de convertibilidad.

Esta es una prueba mas severa para conocer la liquidez. Sin embargo requiere de una interpretacion cualitativa del grado de convertibilidad de los inventarios en efectivo.

$$\begin{array}{l} \text{RAZON RAPIDA} \\ \text{ó} \\ \text{PRUEBA DEL ACIDO} \end{array} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE-INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

#### 5.2. RAZONES DE LA ACTIVIDAD

Las razones de la actividad miden la eficiencia con que las empresas emplean los recursos a su disposicion. Estas razones contienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inver -

---sión en varias cuentas de activo. Las razones de actividad presumen que existe un equilibrio apropiado entre las ventas y las distintas cuentas de activo; inventarios, cuentas por cobrar, activo fijo y otras.

5.2.1. PERIODO PROMEDIO DE COBRO.

El periodo promedio de cobro es una medida de cuanto tiempo - desde el momento en que se efectua la venta, hasta el momento en que se cobra el efectivo de los clientes, se calcula como - sigue:

Primero, Las ventas a credito anuales se dividen entre 360 para hallar las ventas diarias medias.

Segundo, Las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas - diarias para hallar el número de ventas por dia inmovilizadas en cuentas por cobrar.

VENTAS A CREDITO

PROMEDIO POR DIA

VENTAS ANUALES A CREDITO

360 DIAS

PERIODO PROMEDIO

DE COBRO

CUENTAS POR COBRAR

VENTAS A CREDITO PROMEDIO POR DIA

### 5.2.2. ROTACION DE INVENTARIOS

Esta razon mide la eficiencia con que las empresas manejan sus niveles de inventarios.

La rotación resultante es significativa solamente cuando se compara con la de otras empresas en el mismo campo industrialo a la rotación anterior del inventario de la empresa.

Muchos creen que mientras más alta sea la rotación del inventario de la empresa con mayor eficiencia se administra su inventario. Esta aseveración encierra un grave peligro, ya que por buscar altos indices de rotación, la empresa pueda ver parada su producción, pues al procurar un nivel bajo de inventario, este puede ser insuficiente en un momento dado; y lo que es peor, esto puede afectar tambien los niveles de venta.

En cada tipo de industria se debe tratar de fijar los niveles adecuados y suficientes de inventarios, punto en el cual, un margen mayor nos indicaria una insuficiencia: o por el contrario un indice menos nos permitiera hacer una revisión del inventario pues mostraria sobre-inversión o distracción de fondos.

ROTACION DE INVENTARIOS

COSTO DE LO VENDIDO  
PROMEDIO DE INVENTARIOS



---El resultado indica la velocidad del movimiento de inventarios a través de las ventas. La interpretación es generalmente que que mayor rotación mejor uso del capital.

#### TIEMPO PROMEDIO DEL INVENTARIO

Esta razón es propuesta por Gitman (1) se formula a partir de la rotación. Representa los días en que el inventario ha sido renovado. Es útil también para evaluar las funciones de compra, producción y control de inventarios.

#### 5.2.3. ROTACION DE ACTIVO FIJO

Esta razón indica el grado en que se están usando los activos fijos. Muestra cuantos pesos de venta están apoyados por un peso invertido en activos fijos.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

#### 5.2.4. ROTACION DEL ACTIVO TOTAL.

Esta razón es considerada con un indicador de como el total del activo ha proveído un nivel de ventas, o a la inversa las ventas generadas por cada peso invertido.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

-----  
(1) Gitman, Lawrence J. Principles of Managerial Finance. - - -  
Harper & Row, Publishers. 2a Edición. New York, N.Y., 1976.

### 5.2.5. PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR

Esta razón muestra el periodo promedio que toma la empresa para cubrir sus adeudos.

Esta cifra es significativo solamente a la luz de las condiciones usuales de credito que se le conceden a la empresa. Los acreedores en perspectiva y los proveedores se interesan principalmente en el plazo promedio de cuentas por pagar, ya que esto les permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

|                   |                                |
|-------------------|--------------------------------|
| PLAZO PROMEDIO DE | <u>CUENTAS POR PAGAR X 360</u> |
| CUENTAS POR PAGAR | COMPRAS ANUALES A CREDITO      |

### 5.3. RAZONES DE APALANCAMIENTO

Este tipo de razones trata de medir el importe de financiamientos aportado por terceros que se utilizan en las empresas, en comparación con las inversiones de los accionistas, Weston y--- Brigham hacen las siguientes inferencias.

Los acreedores examinan el capital contable, o fondos aportados por los propietarios, para buscar un margen de seguridad si los propietarios han aportado solo una pequeña proporción de la financiación total, los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores.

Reuniendo fondos por medio de la deuda, los propietarios obtienen los beneficios de mantener el control de la empresa con una

--- inversión limitada.

Si la empresa gana mas con los fondos tomados a prestamo que lo que paga de interes por ellos, la utilidad de los propietarios es mayor.

### 5.3.1. RAZON DE LA DEUDA

Esta razón, mide el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados por los acreedores. La deuda comprende el pasivo corriente y todas las obligaciones.

Los acreedores prefieren razones de deuda moderadas, por que -- cuando menor es la razón, mayor es la protección contra perdidas de los acreedores en el caso de liquidación, en contraste -- con la preferencia que tienen los areedores por una razón baja de deuda, los propietarios pueden buscar apalancamiento alto.

DEUDA TOTAL

ACTIVO TOTAL

### 5.3.2. DEUDA A CAPITAL

Esta razón muestra la libertad de acción que tiene la administración para el caso de recursos internos o externos asi como -- la proporción que guardan los recursos obtenidos por la deuda -- y los obtenidos por aportación.

PASIVO TOTAL

CAPITAL CONTABLE

--El capital contable en una S.A. esta integrado por:

- a)Capital social preferente.
- b)Capital social comun.
- c)Superavit.
- d)Reservas de Superavit.

Una razón de pasivo a capital contable que sea demasiado alta le señala al administrador financiero que sus posibilidades de obtener fondos adicionales mediante prestamos son muy poco probables.

#### 5.3.3. RAZON DE CAPITAL CONTABLE A ACTIVO

Esta razón ayuda a determinar la autonomia financiera considerando que el resultado es un indice del grado de independencia que tiene la empresa. A más alta razon mayor independencia.

#### CAPITAL CONTABLE

ACTIVO TOTAL

#### 5.4. RAZONES DE RENTABILIDAD

Hay un buen número de medidas de rentabilidad y cada uno de ellos relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Como grupos, estos permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos o la inversión de los dueños. Es importante la rentabilidad ya que produce utilidades. Sin utilidades una empresa no puede atraer capital externo y además los acreedores y dueños existentes se preocuparían por el futuro de la compa-

---ñia y tratarian de recuperar sus fondos.

#### 5.4.1. UTILIDAD SOBRE EL CAPITAL CONTABLE .

Este es un calculo fundamental porque muestra la eficiencia de la administración para producir utilidades netas sobre el capital invertido y le sirve al inversionista, entre otros usuarios para evaluar si ha tenido un mejor rendimiento de su inversión en esa opción que lo hubiera podido obtener en otras.

UTILIDAD SOBRE EL  
CAPITAL CONTABLE

UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS  
CAPITAL CONTABLE

#### 5.4.2. MARGEN DE UTILIDAD

Esta razón se interpreta como la capacidad que tiene una empresa para operar cubriendo un ingreso del mismo periodo, el costo de la mercancía o servicios vendidos, los gastos de operación, incluyendo el uso de activos por medio de la depreciación, costo de financiamiento a través de los intereses.

Una Tendencia a la baja en esta razón indica que los precios de venta de la empresa son relativamente bajos o que sus costos son relativamente altos, o ambas cosas.

MARGEN DE UTILIDAD

UTILIDAD NETA DESPUES  
DE IMPUESTOS.  
VENTAS.

## VI ESTADOS FINANCIEROS PRO - FORMA

### 6.1 GENERALIDADES

En la etapa de planeación, como quedo asentado en el capitulo III, se trata la formulación de objetivos por parte de la gerencia general o propietarios de la empresa, y es requisito - que estos sean comunicados a los diferentes departamentos funcionales de la organización.

Una vez conocidos los objetivos empresariales, los responsables de las areas funcionales deberan seleccionar sus estrategias y cursos de acción que consideran pertinentes, para que - a través de la eficiencia de operación en conjunto, la empresa - este en posibilidades de lograr sus metas.

En el modelo que se presenta, parte primeramente con el esta --

---blecimiento de políticas, procedimientos, programas y presupuestos por el area de ventas, ya que es esta la encargada de el estudio de mercado, detectando blancos segmentos de consumidores para el producto.

En el programa de venta, se debe indicar el número de artículos que se estima colocar en el mercado en las fechas determinadas, las que al ser multiplicadas por el precio de mercado, el contador está en posibilidades de estimar sus posibles ingresos.

Tomando como base el pronostico de ventas, el area de producción debiera elaborar tambien su programa y presupuesto a fin de responsabilizarse por tener en el almacen de productos terminados las unidades suficientes que permitan a ventas cumplir con sus clientes en tiempos de entrega.

Con esta programación de la producción, el area funcional de compras, podra colocar con sus proveedores con la debida anticipación los pedidos por compra de materiales requeridos en la función productiva.

En base a este modelo de apoyo de areas funcionales, se trata primeramente de evitar exceso de inventarios, tanto de materia prima como de productos terminados, haciendo una mejor uso de los recursos.

Con estos datos proporcionados por las areas funcionales de la empresa, es que el contador esta en posibilidades de hacer los

---estados financieros pro-forma no inventando cantidades, si no recabando " datos " traduciendola en información para la toma de decisiones.

A través de los estados financieros pro-forma el administrador financiero va a captar la situación financiera así como los resultados de la empresa por el periodo presupuestado, con esto estará en condiciones de decidir si se continua con las políticas actuales de operación, si los resultados futuros son satisfactorios, o en su defecto modifica dichas políticas.

Los estados financieros pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican según el periodo de proyección. El estado de flujo de efectivo muestra los ingresos y egresos esperados por el ejercicio proyectado, en tanto que el balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

## 6.2 FLUJO DE EFECTIVO.

El flujo de efectivo es el primer estado financiero pro-forma que debe ser establecido, en el se estiman los ingresos y egresos de efectivo que habrán de fluir en el ejercicio que se proyecte. Como ya quedo acentado, la información en la -- que debe basarse el contador debe ser proporcionado directamente por los responsables de las areas funcionales.



---Así en base al presupuesto de ventas, se estima la corriente de efectivo, bien sea por las ventas de contado riguroso ó por los ingresos recibidos por cobranzas, podrian además generarse otros conceptos de ingresos por aportaciones de accionistas, productos financieros, etc.

Con respecto a los egresos estimados o presupuestados se deben considerar todos aquellas por los diversos conceptos como los de pago a proveedores, sueldos y salarios, impuestos, gastos operativos, etc.

Como resultado de la comparación de ingresos y egresos por cada periodo presupuestado, se conocerá por anticipado si existen necesidades de fondos, o por el contrario si el disponible al finalizar los meses que abarca el estado financiero es superior al fondo de caja mínimo aceptable estos sobrantes pueden ser invertidos, para no tener efectivo improductivo.

### 6.3 ESTADOS DE COSTOS PRODUCCION Y VENTAS.

En el estado de costos, producción y ventas se determina anticipado el costo de lo vendido, donde se establece la relación que debe guardar el área funcional de ventas y producción esto es, para la determinación de niveles óptimos de operación con respecto de los inventarios.

Una adecuada planeación de la producción debe proporcionar al contador los elementos para determinar con anticipación el cos-

---to de los articulos producidos, para efectos de determinar la utilidad en ventas.

Con el Pronostico de ventas, puede decirse que es la espina --dorsal de un pronostico financiero completo por que muchas de las otras variables se relacionan con ventas. un programa de -producción, por ejemplo, no se puede desarrollar en ausencia -de un pronostico de ventas.

Es recomendable prestar atención, si es posible en el costo de producción de las empresas competidoras, para efectos de determinar la futura posibilidad de penetración en los mercados.

#### 6.4 ESTADOS DE RESULTADOS.

El estado de resultados pro-forma, que se elabora en base a los dos anteriores, es de suma importancia.

Ya que una consideración importante es que cualquier tipo de decisión que sea tomada y tenga relación con ventas, producción, -o compras, necesariamente se vera reflejado en el resultado de-operación del negocio.

Tambien es de utilidad el estado de resultados pro-forma porque permite conocer por anticipado la relación existente entre los niveles de utilidades y gastos, asi como, la determinación de -impuestos.

## 6.5 BALANCE GENERAL.

El balance general pro-forma es la parte culminante de los estados financieros pro-forma pues en el se muestra el resultado de las estrategias elegidas por cada uno de las áreas funcionales.

Atraves del análisis del balance general se determina el resultado de operación, y este al ser analizado por la dirección o administración se determina si se cumplen o no las expectativas, lo que define la aceptación o rechazo de las estrategias seleccionadas en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Tomando como base el análisis de los estados financieros pro forma se deberá cotejar el resultado de operación del periodo proyectado en comparación con los estados financieros históricos, y si estos cumplen con los objetivos direccionales, las estrategias se convierten en la norma que regira el trabajo de la organización en general.

## 6.6 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRO-FORMA

Es recomendable que tambien en los estados financieros pro-forma se incluya, este otro informe de recursos, para efecto de mostrar los origenes de recursos financieros de que dispuso un negocio, asi como la forma en que quedaron distribuidos esos elementos en los diversos valores del balance en el periodo proyectado.

— De lo anterior, es posible determinar por anticipado en —  
partidas del balance general donde se encuentra localizada —  
la utilidad pronosticada, y si ésta aplicación cumple con las  
expectativas señaladas en los objetivos empresariales.

Debe decirse también que el estado de origen y aplicación de  
recursos sirve como medida para evaluar la eficiencia en la  
dirección de empresas, ya que, es el estado financiero donde  
se muestra la eficiencia operativa, en el sentido de informar  
cuáles fueron las fuentes fundamentales de ingreso, que deben  
ser generadas como resultado de las operaciones normales para  
las que fué fundada la organización.

#### 6.7 GRUPOS INTERESADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA.

Los estados financieros pro-forma son útiles, no solamente en  
el proceso interno de planeación financiera, sino que, en oca  
siones las requieran también partes externas interesadas en —  
la empresa, como son: los bancos, los acreedores, futuros in-  
versionistas, etc.

Entre los diferentes grupos o personas interesados en los es-  
tados financieros pro-forma pueden ser mencionados los sig: —  
Accionistas y Propietarios.— Los dueños ó accionistas de la —  
empresa se encuentran interesados en reconocer cuál será la si

---tuación financiera de la organización, en cuanto al rendimiento de su inversión en particular y de la marcha de la entidad en lo general.

Administradores .- Para los administradores que tienen bajo su responsabilidad el manejo de los resultados de la organización los estados financieros pro-forma son una herramienta necesaria para la planeación de las operaciones y la toma de decisiones.

Acreedores .- A estos les interesa conocer el resultado de los estados financieros pro-forma con el objeto de vigilar la seguridad de sus créditos, para efectos de continuar o incrementar los niveles de operación en el futuro.

Prospectos de Inversionistas .- A estos les interesa estudiar los cambios sustanciales que sufrirá la entidad con posterioridad a los estados financieros actuales, con el fin de evaluarlos antes de efectuar la inversión.

Autoridades Gubernamentales.- A las autoridades gubernamentales les interesan los estados financieros pro-forma para efectos de planificar el desarrollo regional, creación de empleos, fuentes de abastecimiento, obras de infraestructura, etc.

## VII. CASO PRACTICO.

Para efectos de ilustrar el modelo planteado en los capítulos anteriores, a continuación trato un caso práctico contemplando los siguientes puntos:

- - - Antecedentes de la Empresa.

Llamo a la empresa " Fábrica de Muebles Mayo ", S.A., la que se dedica a la fabricación de muebles para el hogar, constituida en el año de 1983.

- - - Estados Financieros Históricos.

Para efectos de análisis de estructura financiera, se muestran estados financieros comparativos por los ejercicios terminados en 1983 y 1984.

- - - Cedula Comparativa de Razones.

Usando las razones financieras comentadas en el cuerpo de la tesis, se hace un análisis de los estados financieros por los ejercicios terminados en 1983 y 1984. Esto nos sirve para medir el resultado logrado por la empresa, y evaluar los aciertos ó desaciertos obtenidos en su gestión administrativa.

Al mismo tiempo se anotan los promedios industriales, para efectos de comparar los índices de la empresa con la generalidad de la industria (empresas mismo giro, mismo tamaño).

- - - Objetivos de la Dirección.

A través del análisis de los resultados obtenidos por la empresa, y de la comparación con la generalidad de la industria, los puntos débiles se convierten en objetivos de la dirección, para ser alcanzados en los próximos seis meses, esto es, el período pro-forma que comprende los meses de Enero a Junio de 1985.

- - - Desarrollo del Modelo.

En base a los objetivos seleccionados por la dirección de la empresa, estos deben ser comunicados a los gerentes operacionales de las áreas funcionales de ventas, producción, compras y administración, para que mediante la programación conjunta de actividades, se unan esfuerzos.

Una vez logrado lo anterior, los gerentes funcionales en su etapa de planeación establecen políticas, procedimientos, programas y presupuestos, que normarán sus actividades durante el período de proyección.

- - - Estados Financieros Pro-Forma.

En base a la información proporcionada por los responsables de cada una de las áreas funcionales de ventas, producción y compras, que son detallados como anexos en el flujo de efectivo, el contador de la empresa prepara los estados financieros pro-forma que a continuación se comentan:

Con respecto al flujo de efectivo, se muestra primeramente, que se obtienen números rojos en los meses de enero a junio, lo que le indica al contador, que la empresa necesita financiamiento para cubrir el deficit. Es recomendable que el financiamiento que se adopte, cubra el deficit total del período que abarca la proyección.



--- Esta necesidad de efectivo puede ser cubierta recurriendo a diversas fuentes de financiamiento, los que deben ser elegidos tomando en consideración el costo de capital decada alternativa, seleccionando la mejor opción.

Para efectos del caso práctico, la gerencia de la empresa decidió mediante la aportación de capital, hacer frente a la necesidad de recursos por lo que, en el siguiente flujo de efectivo, se aumenta un concepto mas de ingresos por aportaciones por la cantidad de \$1'500,000 en el mes de Enero.

Con esta aportación adicional de capital, se muestra en el nuevo flujo de efectivo que ya no existen saldos rojos en ningun mes. Por tanto se procede a la elaboración de los siguientes estados financieros pro-forma.

- Estado de Costos Producción y Ventas.
- Estado de Resultados.
- Balance General.
- Estado de Origen y Aplicación de recursos.

En los estados financieros pro-forma se agregan las notas que muestran detalladamente la relación entre los diferentes estados.

#### ANALISIS DE RESULTADOS

En base a los estados financieros pro-forma, nuevamente son aplicados las razones a fin de conocer por anticipado los resultados de operación, los indices pro-forma obtenidos muestran,--

---que efectivamente con las estrategias adoptadas por cada --  
una de las areas funcionales de la Empresa, estas permiten se--  
logren los objetivos seleccionados por la dirección.

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO 1984 - 1983

|                                    | <u>1984</u>               | <u>1983</u>               |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ventas Netas                       | \$ 5'120,240.             | \$ 4'360,720              |
| Costos de Ventas                   | <u>3'050,110.</u>         | <u>3'058,120.</u>         |
| Utilidad en Ventas                 | <u>\$ 2'070,130.</u>      | <u>\$ 1'302,600.</u>      |
| <u>GASTOS DE OPERACION:</u>        |                           |                           |
| Gastos de Venta                    | \$ 320,920.               | \$ 280,028.               |
| Gastos de Administración           | 412,810.                  | 251,672.                  |
| Gastos Financieros                 | <u>305,180.</u>           | <u>380.120.</u>           |
| Suma Gastos de Operación           | <u>\$ 1'038,910.</u>      | <u>\$ 911,820.</u>        |
| Utilidad antes de Impuestos        | <u>\$ 1'031,220.</u>      | <u>\$ 390,780.</u>        |
| I.S.R. Y P.T.U. al 50%             | <u>\$ 515,610.</u>        | <u>\$ 195,390.</u>        |
| Utilidad neta Despues de Impuestos | <u><u>\$ 515,610.</u></u> | <u><u>\$ 195,390.</u></u> |

NOTA :

- 1) Todas las ventas son a credito 45 dias
- 2) Las compras anuales a credito 1984 importaron  
\$ 2'135,000.  
Las compras anuales a credito 1983 importaron  
\$ 2'140,600.

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 1984-1983

| <u>Activos</u>                 | <u>1984</u>                 | <u>1983</u>                 |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <u>Circulante</u>              |                             |                             |
| Caja y Bancos                  | \$ 480,520.                 | \$ 390,140.                 |
| Cuentas Por Cobrar             | 710,115.                    | 640,310.                    |
| Inventario Prod. Term.         | 1'428,000.                  | 1'110,000.                  |
| Deudores Diversos              | 284,170.                    | 210,140.                    |
| Otros Activos                  | <u>102,110.</u>             | <u>98,310.</u>              |
| <b>Total Activo Circulante</b> | <b><u>\$ 3'004,915.</u></b> | <b><u>\$ 2'448,900.</u></b> |
| <br><u>FIJO</u>                |                             |                             |
| Activos fijos al Costo         | \$ 2'980,340.               | \$ 3'860.960.               |
| Menos Depreciación Acumulada   | <u>410,510.</u>             | <u>260,320.</u>             |
| Activos fijos Netos            | <u>\$ 2'569,830.</u>        | <u>\$ 3'600,640.</u>        |
| Suma el Activo Total           | <u><u>\$ 5'574,745.</u></u> | <u><u>\$ 6'049,540.</u></u> |
| <br><u>PASIVO Y CAPITAL</u>    |                             |                             |
| <u>A CORTO PLAZO</u>           |                             |                             |
| Obligaciones Bancarias         | \$ 1'520,710.               | \$ 2'380,925.               |
| Proveedores                    | 590,140.                    | 720,340.                    |
| Impuestos por Pagar            | 720,110.                    | 940,190.                    |
| Otros Pasivos                  | <u>519,960.</u>             | <u>780,940.</u>             |
| Suma el Pasivo a Corto Plazo   | \$ 3'341,920.               | \$ 4'822,395.               |
| <br><u>CAPITAL</u>             |                             |                             |
| Acciones Comunes               | \$ 1'000,000                | \$ 1'000,000.               |
| Utilidades Acumuladas          | <u>1'232,825.</u>           | <u>227,145.</u>             |
| Suma Pasivo mas Capital        | <u><u>\$ 5'574,745.</u></u> | <u><u>\$ 6'049,540.</u></u> |

## NOTA:

Existia a Enero de 1983 un inventario de \$ 1'040,000.

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.CEDULA COMPARATIVA DE RAZONES.

|                                 | PROMEDIO<br><u>INDUSTRIA</u> | <u>1984</u> | <u>1983</u> |
|---------------------------------|------------------------------|-------------|-------------|
| <u>LIQUIDEZ</u>                 |                              |             |             |
| Razón Circulante                | 1.5                          | 0.89        | 0.50        |
| Prueba del Acido                | 1.0                          | 0.47        | 0.27        |
| <u>ACTIVIDAD</u>                |                              |             |             |
| Periodo Promedio de Cobro       | 60 Dias                      | 49          | 53          |
| Rotación de Inventarios         | 60 Dias                      | 149         | 126         |
| Rotación del Activo Fijo        | 4.0                          | 1.99        | 1.21        |
| Rotación del Activo Total       | 2.0                          | 0.91        | 0.72        |
| Plazo Promedio de Pago          | 60 Dias                      | 99          | 121         |
| <u>APALANCAMIENTO</u>           |                              |             |             |
| Razón de Deuda                  | 0.50                         | 0.60        | 0.79        |
| Deuda a Capital                 | 1.0                          | 1.49        | 3.92        |
| Capital Contable Activo         | 0.50                         | 0.40        | 0.20        |
| <u>RENTABILIDAD</u>             |                              |             |             |
| Margen de Utilidad              | 0.20                         | 0.10        | 0.04        |
| Utilidad Sobre Capital Contable | 0.25                         | 0.23        | 0.15        |

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

SON OBJETIVOS DE LA DIRECCION:

- 1) Incrementar su Liquidez al Promedio de la Industria.
- 2) Acelerar la Rotación del Inventario, Alcanzando un Promedio de 60 días.
- 3) Hacer un Mejor Aprovechamiento de sus Inversiones en Activo Fijo.
- 4) Disminuir los Plazos de Pago a Proveedores.
- 5) Liquidar la Deuda Bancaria a Corto Plazo, con Recursos Generados por la Misma Empresa.

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A  
FLUJO DE EFECTIVO

| CONCEPTO                  | ANEXO   | ENERO         | FEBRERO       | MARZO          | ABRIL         | MAYO           | JUNIO           |
|---------------------------|---------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|
| Saldo inicial             |         | \$ 480,520.   | \$ (110,850)  | \$ (514,155.)  | \$ (615,665.) | \$ (898,565.)  | \$ (1'114,215.) |
| Ingresos                  |         |               |               |                |               |                |                 |
| Ventas (Cobranzas)        | 1 y 2   | 355,000.      | 355,115.      | 1'080,000.     | 1'080,000.    | 1'260,000.     | 1'260,000.      |
| Suma de Ingresos          |         | \$ 835,520.   | \$ 244,265.   | \$ 565,845.    | \$ 464.335.   | \$ 361,435.    | \$ 145,785.     |
| EGRESOS                   |         |               |               |                |               |                |                 |
| Compras (Proveedores)     | 3,4 y 5 | \$ 295,070.   | \$ 295,070.   | \$ 72,000.     | \$ 252,000.   | \$ 360,000.    | \$ 216,000.     |
| Mano de Obra e Indirectos | 6       | 255,900.      | 255,900.      | 255,900.       | 255,900.      | 255,900.       | 256,500.        |
| Gastos de Venta           | 7       | 70,400.       | 65,450.       | 181,500.       | 176,000.      | 178,750.       | 178,689.        |
| Gastos de Administración  | 8       | 125,000.      | 142,000.      | 152,000.       | 179,000.      | 181,000.       | 195,000.        |
| Crédito Bancario          | 9       |               |               |                | 500,000.      | 500,000.       | 520,710.        |
| Impuestos                 | 10      | 200,000.      |               | 520,110.       |               |                |                 |
| Suma Egresos              |         | \$ 946,370.   | \$ 758,420.   | \$ 1'181,510.  | \$ 1'362,900. | \$ 1'475,650.  | \$ 1'366,899.   |
| Disponible                |         | \$ (110,850.) | \$ (514,155.) | \$ ( 615,665.) | \$ ( 898,565) | \$ (1'114,215) | \$ (1'221,114.) |

## FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

## FLUJO EN EFECTIVO

| CONCEPTO                   | ANEXO   | ENERO        | FEBRERO       | MARZO         | ABRIL         | MAYO          | JUNIO         |
|----------------------------|---------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Saldo Inicial              |         | \$ 480,520.  | \$ 1'389,150. | \$ 985,845.   | \$ 884,335.   | \$ 601,435.   | \$ 385,785.   |
| Ingresos                   |         |              |               |               |               |               |               |
| Venta(Cobranza)            | 1 y 2   | \$ 355,000.  | \$ 355,115.   | \$ 1'080,000. | \$ 1'080,000. | \$ 1'260,000. | \$ 1'260,000. |
| Aprtaciones                |         | 1'500,000.   |               |               |               |               |               |
| Suma Ingresos              |         | \$2'335,520. | \$1'744,265.  | \$2'065,845.  | \$1'964,335.  | \$1'861,435.  | \$1'645,785.  |
| EGRESOS                    |         |              |               |               |               |               |               |
| Compras (Proveedores)      | 3,4 y 5 | \$ 295,070.  | \$ 295,070.   | \$ 72,000.    | \$ 252,000.   | \$ 360,000.   | \$ 216,000.   |
| Mano de Obra e Indirectas. | 6       | 255,900.     | 255,900.      | 255,900.      | 255,900.      | 255,900.      | 256,500.      |
| Gastos de Venta            | 7       | 70,400.      | 65,450.       | 181,500.      | 176,000.      | 178,750.      | 178,689.      |
| Gastos de Admón.           | 8       | 125,000.     | 142,000.      | 152,000.      | 179,000.      | 181,000.      | 195,000.      |
| Crédito Bancario           | 9       |              |               |               | 500,000.      | 500,000.      | 520,710.      |
| Impuestoss                 | 10      | 200,000.     |               | 520,110.      |               |               |               |
| Suma Egresos               |         | \$ 946,370.  | \$ 758,420.   | \$ 1'181,510. | \$ 1'362,900. | \$ 1'475,650. | \$ 1'366,899. |
| Disponible                 |         | \$1'389,150. | \$ 985,845.   | \$ 884,335.   | \$ 601,435.   | \$ 385,785.   | \$ 278,886.   |



FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

ANEXO Nº 1

PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE VENTAS

1) Precio de Venta por Comedor \$ 90,000. :

2) Política de Ventas, Crédito 60 Días

|           | ENERO       | FEBRERO     | MARZO      | ABRIL       | MAYO        | JUNIO        | JULIO | AGOSTO |
|-----------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|-------|--------|
| Comedores | 12          | 12          | 14         | 14          | 20          | 12           | 14    | 14     |
| Importe   | \$1'080,000 | \$1'080,000 | \$1'260,00 | \$1'260,000 | \$1'800,000 | \$1'080,000. |       |        |

---

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICACION DE MUEBLES MAYO, S.A.ANEXO No. 2PRESUPUESTO DE COBRANZA

Es objetivo del departamento recuperar la cartera en un 100% a dos meses, 50% y 50% respectivamente.

RECUPERACION DE CARTERA

|               | <u>ENERO</u>     | <u>FEBRERO</u>   | <u>MARZO</u>       | <u>ABRIL</u>       | <u>MAYO</u>        | <u>JUNIO</u>       | <u>JULIO</u>       | <u>AGOSTO</u>      |
|---------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| SALDO         | \$355,000        | \$355,115        |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <u>VENTAS</u> |                  |                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| ENERO         |                  |                  | \$1'080,000        |                    |                    |                    |                    |                    |
| FEB.          |                  |                  |                    | \$1'080,000        |                    |                    |                    |                    |
| MARZO         |                  |                  |                    |                    | \$1'260,000        |                    |                    |                    |
| ABRIL         |                  |                  |                    |                    |                    | \$1'260,000        |                    |                    |
| MAYO          |                  |                  |                    |                    |                    |                    | \$1'800,000        |                    |
| JUNIO         |                  |                  |                    |                    |                    |                    |                    | \$1'080,000        |
|               | <u>\$355,000</u> | <u>\$355,115</u> | <u>\$1'080,000</u> | <u>\$1'080,000</u> | <u>\$1'260,000</u> | <u>\$1'260,000</u> | <u>\$1'800,000</u> | <u>\$1'080,000</u> |

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

ANEXO No. 3

PROGRAMA DE PRODUCCION

Existencia en Inventarios 34.

Es política de la empresa producir los comedores con un mes de anticipación a las ventas.

|             | <u>ENERO</u> | <u>FEBRERO</u> | <u>MARZO</u> | <u>ABRIL</u> | <u>MAYO</u> | <u>JUNIO</u> | <u>JULIO</u> | <u>AGOSTO</u> |
|-------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| PROGRAMA DE |              |                |              |              |             |              |              |               |
| VENTAS:     | 12           | 12             | 14           | 14           | 20          | 12           | 14           | 14            |
| PROGRAMA DE |              |                |              |              |             |              |              |               |
| PRODUCCION: | --           | 4              | 14           | 20           | 12          | 14           | 14           | --            |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.ANEXO No. 4PRESUPUESTO DE COMPRAS

Integración del costo de materiales por unidad producida:

|             |                  |
|-------------|------------------|
| MADERA      | \$ 9,000         |
| VIDRIO      | 6,000            |
| TORNILLERIA | 1,000            |
| PINTURA     | 1,000            |
| OTROS       | <u>1,000</u>     |
|             | <u>\$ 18,000</u> |

Es política del departamento, efectuar las compras con un mes de anticipación a la producción.

| PROGRAMA DE | <u>ENERO</u>     | <u>FEBRERO</u>   | <u>MARZO</u>     | <u>ABRIL</u>     | <u>MAYO</u>      | <u>JUNIO</u>     |
|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| COMPRAS:    | 4                | 14               | 20               | 12               | 14               | 14               |
| MADERA      | \$ 36,000        | \$126,000        | \$180,000        | \$108,000        | \$126,000        | \$126,000        |
| VIDRIO      | 24,000           | 84,000           | 120,000          | 72,000           | 84,000           | 84,000           |
| TORNILLERIA | 4,000            | 14,000           | 20,000           | 12,000           | 14,000           | 14,000           |
| PINTURA     | 4,000            | 14,000           | 20,000           | 12,000           | 14,000           | 14,000           |
| OTROS       | <u>4,000</u>     | <u>14,000</u>    | <u>20,000</u>    | <u>12,000</u>    | <u>14,000</u>    | <u>14,000</u>    |
|             | <u>\$ 72,000</u> | <u>\$252,000</u> | <u>\$360,000</u> | <u>\$216,000</u> | <u>\$252,000</u> | <u>\$252,000</u> |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.ANEXO No. 5PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES

Es objetivo del departamento, conseguir crédito a 60 días, como el promedio de la industria.

El saldo de la cuenta de proveedores será liquidado en los meses de enero y febrero.

|                | <u>ENERO</u>     | <u>FEBRERO</u>   | <u>MARZO</u>     | <u>ABRIL</u>     | <u>MAYO</u>      | <u>JUNIO</u>     | <u>JULIO</u>     | <u>AGOSTO</u>    |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| SALDO          | \$295,070        | \$295,070        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <u>COMPRAS</u> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| ENERO          |                  |                  | \$ 72,000        |                  |                  |                  |                  |                  |
| FEBRERO        |                  |                  |                  | \$252,000        |                  |                  |                  |                  |
| MARZO          |                  |                  |                  |                  | \$360,000        |                  |                  |                  |
| ABRIL          |                  |                  |                  |                  |                  | \$216,000        |                  |                  |
| MAYO           |                  |                  |                  |                  |                  |                  | \$252,000        |                  |
| JUNIO          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | \$252,000        |
|                | <u>\$295,070</u> | <u>\$295,070</u> | <u>\$ 72,000</u> | <u>\$252,000</u> | <u>\$360,000</u> | <u>\$216,000</u> | <u>\$252,000</u> | <u>\$252,000</u> |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.ANEXO No. 6PROGRAMA Y PRESUPUESTOS DE GASTOS DE FABRICACION.

| <u>CONCEPTO</u> | <u>TOTAL</u>       | <u>ENERO</u>     | <u>FEBRERO</u>   | <u>MARZO</u>     | <u>ABRIL</u>     | <u>MAYO</u>      | <u>JUNIO</u>     |
|-----------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| MANO DE OBRA    | \$1'280,000        | \$213,300        | \$213,300        | \$213,300        | \$213,300        | \$213,300        | \$213,500        |
| INDIRECTOS      | <u>256,000</u>     | <u>42,600</u>    | <u>42,600</u>    | <u>42,600</u>    | <u>42,600</u>    | <u>42,600</u>    | <u>43,000</u>    |
|                 | <u>\$1'536,000</u> | <u>\$255,900</u> | <u>\$255,900</u> | <u>\$255,900</u> | <u>\$255,900</u> | <u>\$255,900</u> | <u>\$256,500</u> |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.  
ANEXO No. 7  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS.

| <u>CONCEPTO</u> | <u>ENERO</u>    | <u>FEBRERO</u>  | <u>MARZO</u>     | <u>ABRIL</u>     | <u>MAYO</u>      | <u>JUNIO</u>     |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PUBLICIDAD      |                 |                 | \$110,000        | \$110,000        | \$110,000        | \$110,000        |
| COMISIONES      | \$11,000        | \$11,000        | 11,000           | 11,000           | 11,000           | 11,000           |
| RENTAS          | 5,500           | 5,500           | 5,500            | 5,500            | 5,500            | 5,500            |
| LUZ             | 3,300           | 3,300           | 3,300            | 3,300            | 3,300            | 3,300            |
| TELEFONO        | 4,400           | 4,400           | 4,400            | 4,400            | 4,400            | 4,400            |
| SUELDOS         | 33,000          | 33,000          | 33,000           | 33,000           | 33,000           | 33,000           |
| GASTOS VIAJE    | 3,300           | 2,750           | 3,300            | 2,200            | 3,850            | 3,740            |
| REPARTO         | 4,400           | 4,400           | 8,800            | 4,400            | 5,500            | 5,500            |
| DIVERSOS        | 5,500           | 1,100           | 2,200            | 2,200            | 2,200            | 2,249            |
|                 | <u>\$70,400</u> | <u>\$65,450</u> | <u>\$181,500</u> | <u>\$176,000</u> | <u>\$178,750</u> | <u>\$178,689</u> |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.ANEXO No. 8PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

| <u>CONCEPTO</u> | <u>ENERO</u>     | <u>FEBRERO</u>   | <u>MARZO</u>     | <u>ABRIL</u>     | <u>MAYO</u>      | <u>JUNIO</u>     |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| SUELDOS         | \$ 35,000        | \$ 38,000        | \$ 46,000        | \$ 60,000        | \$ 60,000        | \$ 60,000        |
| MANTENIMIENTO   | 17,000           | 16,000           | 16,000           | 18,000           | 18,000           | 20,000           |
| RENTAS          | 8,000            | 10,000           | 12,000           | 12,000           | 12,000           | 14,000           |
| LUZ             | 5,000            | 6,000            | 6,000            | 6,000            | 8,000            | 10,000           |
| TELEFONO        | 8,000            | 10,000           | 10,000           | 12,000           | 12,000           | 14,000           |
| AGUA            | 6,000            | 6,000            | 6,000            | 8,000            | 8,000            | 10,000           |
| PASAJES         | 6,000            | 6,000            | 6,000            | 8,000            | 8,000            | 10,000           |
| VARIOS          | 20,000           | 30,000           | 30,000           | 35,000           | 35,000           | 37,000           |
| PAPALERIA       | 20,000           | 20,000           | 20,000           | 20,000           | 20,000           | 20,000           |
| SUMA            | <u>\$125,000</u> | <u>\$142,000</u> | <u>\$152,000</u> | <u>\$179,000</u> | <u>\$181,000</u> | <u>\$195,000</u> |
| DEPRECIACION    | <u>70,000</u>    | <u>70,000</u>    | <u>70,000</u>    | <u>70,000</u>    | <u>70,000</u>    | <u>70,000</u>    |
|                 | <u>\$195,000</u> | <u>\$212,000</u> | <u>\$222,000</u> | <u>\$249,000</u> | <u>\$251,000</u> | <u>\$265,000</u> |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION



FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

ANEXO No. 9

PAGO DE CREDITO BANCARIO A CORTO PLAZO

|         |             |
|---------|-------------|
| ENERO   | \$ - - - -  |
| FEBRERO | - - - -     |
| MARZO   | - - - -     |
| ABRIL   | 500,000     |
| MAYO    | 500,000     |
| JUNIO   | 520,710     |
|         | <hr/>       |
|         | \$1'520,710 |
|         | <hr/> <hr/> |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

ANEXO No. 10

PAGO DE IMPUESTOS.

El saldo de la cuenta de impuestos por pagar será cubierto de acuerdo al siguiente programa:

| <u>CONCEPTO</u> | <u>IMPORTE</u>    | <u>PROGRAMA DE PAGOS</u>    |                   |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
|                 |                   | <u>ENERO</u>                | <u>MARZO</u>      |
| I.M.S.S.        | \$ 100,000        | \$ 100,000                  |                   |
| INFONAVIT       | 100,000           | 100,000                     |                   |
| I.S.R.          | <u>520,110</u>    | <u>                    </u> | <u>\$ 520,110</u> |
|                 | <u>\$ 720,100</u> | <u>\$ 200,000</u>           | <u>\$ 520,110</u> |

RESPONSABLE DE LA INFORMACION

FABRICA DE MUEBLES. MAYO, S.A.ESTADO DE COSTOS PROYECTADO AL 30 DE JUNIO 1985

| <u>C O N C E P T O</u>             | <u>NOTA</u> | <u>I M P O R T E</u>      |
|------------------------------------|-------------|---------------------------|
| Inventario Inicial de Productos    |             |                           |
| Terminado.                         | 1           | \$1'428,000               |
| Compra de Materia Prima            | 2           | \$1'404,000               |
| - Inventario Final de Mat. Prima   | 3           | <u>252,000</u>            |
| = Materia Prima Utilizada.         | 4           | \$1'152,000               |
| + Salarios e Indirectos            | 5           | 1'536,000                 |
| = Costo de Producción de Artículos |             |                           |
| Terminados                         | 6           | <u>2'688,000</u>          |
| = Artículos Disponibles en el sem. | 7           | \$4'116,000               |
| - Inventario Final de Productos -  |             |                           |
| Terminados.                        | 8           | <u>588,000</u>            |
| = Costo de Ventas.                 |             | <u><u>\$3'528,000</u></u> |

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA POR EL PERIODO COMPREN-  
DIDO ENERO - - - JUNIO 1985.

| <u>C O N C E P T O</u>        | <u>N O T A</u> | <u>I M P O R T E</u> |                          |
|-------------------------------|----------------|----------------------|--------------------------|
| Ventas                        | 9              |                      | \$7'560,000              |
| - Costo de Ventas             | 10             |                      | 3'528,000                |
| = Utilidad en Ventas          |                |                      | <u>\$4'032,000</u>       |
| <br>GASTOS DE OPERACION:      |                |                      |                          |
| Gastos de Venta               | 11             | \$ 850,789           |                          |
| Gastos de Administración      | 12             | <u>1'394,000</u>     | <u>2'244.789</u>         |
| = Utilidad antes de Impuestos |                |                      | \$1'787,211              |
| - 42% I.S.R.                  |                |                      | 750,628                  |
| - 8% P.T.U.                   |                |                      | 142,976                  |
| = Utilidad Neta               |                |                      | <u><u>\$ 893,607</u></u> |

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

BALANCE GENERAL PRO-FORMA A JUNIO 30 DE 1985.

| <u>NOTA</u> | <u>ACTIVOS</u>       |                           | <u>NOTA</u> | <u>PASIVO</u>        |                           |
|-------------|----------------------|---------------------------|-------------|----------------------|---------------------------|
|             | <u>CIRCULANTE</u>    |                           |             | <u>A CORTO PLAZO</u> |                           |
| 13          | Caja y Bancas        | \$ 278,886                | 20          | Proveedores          | \$ 504,000                |
| 14          | Cuentas por Cobrar   | 2'880,000                 | 21          | ISR por Pagar        | 750,628                   |
| 15          | Inv. Mat. Prima      | 252,000                   | 22          | Otros Pasivos        | <u>510,960</u>            |
| 16          | Inv. Prod. Terminado | 588,000                   |             | Total Pasivo         | <u>\$1'765,588</u>        |
| 17          | Deudores Diversos    | 284,170                   |             |                      |                           |
| 18          | Otros Activos        | <u>102,110</u>            |             |                      |                           |
|             | Total Activo         | <u>\$4'385,166</u>        |             |                      |                           |
|             | <u>FIJO</u>          |                           |             | <u>CAPITAL</u>       |                           |
|             | Activos Fijos al -   |                           | 23          | Acciones Comunes     | \$2'500,000               |
|             | Costo                | \$2'980,340               | 24          | Utilidades Acum.     | 1'232,825                 |
|             | Depreciación         | <u>830,510</u>            | 25          | Reserva para PTU     | 142,976                   |
| 19          | Activos Fijos Netos  | <u>\$2'149,830</u>        | 26          | Utilidad Pro-Forma   | <u>893,607</u>            |
|             | Suma Activo Total    | <u><u>\$6'534,996</u></u> |             | Total Capital        | <u>\$4'769,408</u>        |
|             |                      |                           |             | Suma Pasivo + Cap.   | <u><u>\$6'534,996</u></u> |

## N O T A S

- 1).- Saldo de Balance 1984  
34 Comedores a \$ 42,000.00 = \$ 1,428.000.
- 2).- Del anexo Num. 4.  
78 Unidades a \$ 18,000.00 c/u = \$ 1,404,000.
- 3).- Invenrario Final de Materia Prima  
Compras para 14 Unidades que seran  
Producidas en el mes de Julio  
14 Unidades a \$ 18,000,00 c/u = \$ 252,000.
- 4).- Materia Prima Utilizada  
Compra Total de Materia Prima \$ 1,404,000.  
-Inventario Final de Materia Prima 252,000.  
\$ 1,152,000.
- 5).- Salarios e Indirectos  
Total del Anexo Num. 6  
\$ 1,536,000.
- 6.- Costo de Producción de Artículos Terminados  
Materia Prima Utilizada \$ 1,152,000.  
Mano de Obra 1,280,000.  
Indirectos 256,000.  
\$ 2,688,000.

ESTA TIENDA  
DE LA BIBLIOTECA  
SALIR

7).- Artículo Disponible en el mes  
 34 Comedores de saldo inicial  
       34 X \$ 42,000.00 = \$1,428,000.  
 Producción del Semestre  
 64 Comedores a \$ 42,000.00 c/u = 2,688,000.  
 Total 98 Comedores a \$ 42,000 c/u \$4,116,000.

8).- Inventario Final de Productos Terminados  
 14 Comedores Producidos en el Mes  
 de Junio que seran vendidos en el  
 mes de Julio.  
 14 X \$ 42,000.00 c/u = 588,000.

9).- Ventas  
 Del Anexo N° 1  
 Periodo enero-junio  
 84 Comedores a \$ 90,000 c/u \$ 7,560,000.

10).- Costo de Ventas  
 Del Estado de Costos.

11).- Del Anexo N° 7 Gastos de Venta.

12).- Del Anexo N° 8 Gastos de Administración.

13).- Caja y Bancos. Del Saldo Final Según Flujo de Efectivo

14).- Cuentas por Cobrar

Según Anexo Nº 2

|                 |                      |                       |
|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Ventas de Mayo  | \$ 1,800,000.        | a Recuperar en Julio  |
| Ventas de Junio | 1,080,000.           | a Recuperar en Agosto |
| Total           | <u>\$ 2,880,000.</u> | Por Recuperar         |

15).- Inventario de Materia Prima.

De la Nota 3 Según Estado de Costos.

16).- Inventario de Producto Terminado

De la Nota 8 Según Estado de Costos

17).- Deudores Diversos

Mismo saldo Según Balance 1984.

18).- Otros Activos

Mismo saldo Según Balance 1984.

19).- Activos Fijos Netos

Saldo Según Balance 1984 \$ 2,569,830.

Depreciación Anexo 8 420,000

\$ 2,149,830.

20).- Proveedores

Del Anexo 5

Compras Mayo \$ 252,000. a Pagar en Julio

Compras Junio 252,000. a Pagar en Agosto

Total \$ 504,000. Por Pagar



21).- ISR. Por Pagar.

Impuesto Determinado en Estado de Resultados Pro-Forma

22).- Otros Pasivos

Mismo Saldo Balance 1984

23).- Acciones Comunes

Acciones 1984 \$ 1,000,000.

Aportación Enero 1985 1,500,000.

Total \$ 2,500,000.

24).- Utilidades Acumuladas

Misma Cantidad Balance 1984

25).- Reserva Para PTU.

8% Sobre Utilidad Antes de Impuesto Según Estado de Resultados Pro-Forma

26).- Utilidad Pro-Forma

Determinada en Estado de Resultados Pro-Forma.

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.AESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRO - FORMA

| <u>ACTIVOS</u>      | <u>1984</u>        | <u>PRO=FORMA</u>   | <u>ORIGEN</u> | <u>APLICACION</u> |
|---------------------|--------------------|--------------------|---------------|-------------------|
| Caja y Bancos       | \$ 480,520         | \$ 278,886         | \$ 201,634    |                   |
| Cuentas por Cobrar  | 710,115            | 2,880,000          |               | \$2'169,885       |
| Inventarios         | 1,428,000          | 840,000            | 588,000       |                   |
| Deudores Diversos   | 284,170            | 284,170            |               |                   |
| Otros Activos       | 102,110            | 102,110            |               |                   |
| Activos Fijos Netos | 2,569,830          | 2,149,830          | 420,000       |                   |
| Total               | <u>\$5,574,745</u> | <u>\$6,534,996</u> |               |                   |

PASIVOS Y CAPITAL

|                       |                    |                    |                    |                    |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Obligaciones Banc.    | \$1,520,710        |                    |                    | 1'520,710          |
| Proveedores           | 590,140            | \$ 504,000         |                    | 86,140             |
| Impuestos por Pagar   | 720,110            | 750,628            | 30,518             |                    |
| Otros Pasivos         | 510,960            | 510,960            |                    |                    |
| Acciones Comunes      | 1'000,000          | 2'500,000          | 1500,000           |                    |
| Utilidades Acumuladas | 1'232,825          | 1'232,825          |                    |                    |
| Reserva P.T.U         |                    | 142,976            | 142,976            |                    |
| Utilidad Pro-Forma    |                    | 893,607            | 893,607            |                    |
|                       | <u>\$5,574,745</u> | <u>\$6,534,996</u> | <u>\$3,776,735</u> | <u>\$3,776,735</u> |

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.

CEDULA DE RAZONES PRO -FORMA

LIQUIDEZ

|                  |                          |   |                    |       |
|------------------|--------------------------|---|--------------------|-------|
| Razón Circulante | <u>Activo Circulante</u> | = | <u>\$4'385,166</u> | =2.48 |
|                  | Pasivo Circulante        |   | \$1'765,588        |       |
| Prueba del Acido | <u>Activo Circ. Inv.</u> | = | <u>\$3,545,166</u> | =2.00 |
|                  | Pasivo Circulante        |   | \$1'765,588        |       |

ACTIVIDAD

|                            |                       |   |                    |         |
|----------------------------|-----------------------|---|--------------------|---------|
| Periodo Promedio de Cobro. | <u>Ventas Anuales</u> | = | <u>\$7'560,000</u> | =42,000 |
|                            | 180 Dias              |   | 180                |         |

|                             |   |                    |          |
|-----------------------------|---|--------------------|----------|
| <u>Ctas. Por Cobrar.</u>    | = | <u>\$2'880,000</u> | =69 Dias |
| Vtas. a Crédito -- por Día. |   | \$ 42,000          |          |

|                          |                               |   |                    |          |
|--------------------------|-------------------------------|---|--------------------|----------|
| Rotación de Inventarios. | <u>Costo delo Vendido</u>     | = | <u>\$3'528,000</u> |          |
|                          | Promedio por Inv. II + IF ÷ 2 | = | <u>\$1'134,000</u> | =3.11    |
|                          | 180                           |   | 180                |          |
|                          | Rotación de Invent.           | = | 3.11               | =58 Dias |

|                          |               |   |                    |      |
|--------------------------|---------------|---|--------------------|------|
| Rotación de Activo Fijo. | <u>Ventas</u> | = | <u>\$7'560,000</u> | =351 |
|                          | Activo Fijo   |   | \$2'149,830        |      |

|                           |               |   |                    |       |
|---------------------------|---------------|---|--------------------|-------|
| Rotación de Activo Total. | <u>Ventas</u> | = | <u>\$7'560,000</u> | =1.15 |
|                           | Activo Total  |   | \$6'534,996        |       |

|                         |                                   |   |                        |          |
|-------------------------|-----------------------------------|---|------------------------|----------|
| Plazo Promedio de Pago. | <u>Ctas. Por Pagar -- X 180.</u>  | = | <u>\$504,000 X 180</u> | =65 Dias |
|                         | <u>Compras Anuales a Crédito.</u> |   | <u>\$1'404,000</u>     |          |

APALANCAMIENTO

|                |                    |   |                    |   |     |
|----------------|--------------------|---|--------------------|---|-----|
| Razón de Deuda | <u>Deuda Total</u> | = | <u>\$1'765,588</u> | = | .27 |
|                | Activo Total       |   | \$6'534,996        |   |     |

|                 |                     |   |                    |   |     |
|-----------------|---------------------|---|--------------------|---|-----|
| Deuda a Capital | <u>Pasivo Total</u> | = | <u>\$1'765,588</u> | = | .37 |
|                 | Capital Cont.       |   | \$4'769,408        |   |     |

|                            |                      |   |                    |   |     |
|----------------------------|----------------------|---|--------------------|---|-----|
| Capital Contable a Activo. | <u>Capital Cont.</u> | = | <u>\$4'769,408</u> | = | .73 |
|                            | Activo Total         |   | \$6'534,996        |   |     |

RENTABILIDAD

|                    |  |   |                   |   |     |
|--------------------|--|---|-------------------|---|-----|
| Margen de Utilidad | <u>Ut. Neta des-</u><br><u>pues de Imptos.</u> | = | <u>\$ 893,607</u> | = | .12 |
|                    | Ventas   |   | \$7'560,000       |   |     |

|                                  |  |   |                   |   |     |
|----------------------------------|--|---|-------------------|---|-----|
| Utilidad sobre Capital Contable. | <u>Ut. Neta des-</u><br><u>pues de Imptos.</u> | = | <u>\$ 893,607</u> | = | .19 |
|                                  | Capital Contable                               |   | \$4'769,408       |   |     |

FABRICA DE MUEBLES MAYO, S.A.CEDULA COMPARATIVA DE RAZONES

|                             | <u>PROMEDIO<br/>INDUSTRIA</u> | <u>PRO-FORMA</u> | <u>1984</u> | <u>1983</u> |
|-----------------------------|-------------------------------|------------------|-------------|-------------|
| <u>LIQUÍDEZ</u>             |                               |                  |             |             |
| Razón Circulante            | 1.5                           | 2.48             | .89         | .50         |
| Prueba del Acido            | 1.0                           | 2.00             | .47         | .27         |
| <u>ACTIVIDAD</u>            |                               |                  |             |             |
| Período promedio de Cobro.  | 60 Días                       | 69               | 49          | 53          |
| Rotación de Invent.         | 60 Días                       | 58               | 149         | 126         |
| Rotación de Activo Fijo.    | 4.0                           | 3.51             | 2.0         | 1.21        |
| Rotación de Activo Total.   | 2.0                           | 1.15             | .91         | .72         |
| Plazo Promedio de - Pago.   | 60 Días                       | 65               | 99          | 121         |
| <u>APALANCAMIENTO</u>       |                               |                  |             |             |
| Razón de Deuda              | .50                           | .27              | .60         | .79         |
| Deuda a Capital             | 1.00                          | .37              | 1.49        | 3.92        |
| Capital Contable a Activo.  | .50                           | .73              | .40         | .20         |
| <u>RENTABILIDAD</u>         |                               |                  |             |             |
| Margen de Utilidad          | .20                           | .12              | .10         | .04         |
| Ut. sobre Capital Contable. | .25                           | .19              | .23         | .15         |

## COMENTARIOS

A través de la comparación de los índices obtenidos, en los estados financieros pro-forma, se puede observar como la empresa mejora en las siguientes dimensiones financieras:

- LIQUIDEZ.
- ACTIVIDAD.
- APALANCAMIENTO, y
- RENTABILIDAD.

Cumplíendose así, los objetivos trazados por la Dirección.

Con lo anterior se comprueba que, las estrategias seleccionadas por las áreas funcionales en la etapa de planeación deben ser, llevadas a la práctica, ya que estas, permiten el logro de los objetivos.

## CONCLUSIONES.

La planeación debe ser el primer elemento a considerar - en el proceso administrativo, pues es aquí donde se manifiestan - los objetivos que habrán de normar las actividades de la organi- zación en su conjunto.

Como elemento fundamental de la planeación de recursos, es que - se debe ubicar a la planeación financiera, que implica la habili- dad de pronosticar la corriente de ingresos y egresos que habrán de fluir en el periodo de referencia.

La planeación financiera tiene como objetivo, proporcionar anti- cipadamente la posición de la empresa, como resultado de poner -

en práctica las estrategias operacionales.

Si los resultados cumplen efectivamente con las expectativas fijadas por la dirección de la empresa, las políticas y los procedimientos seleccionados serán la guía orientadora que norme las acciones futuras de la organización. Si por el contrario, las cifras que aparecen en los estados financieros pro-forma no muestran que se logran los objetivos empresariales, será necesario diseñar nuevamente las estrategias, y replanearse los procedimientos hasta lograr el fin propuesto.

El modelo de planeación financiera, motivo de mi trabajo de tesis, pretende ser solamente una guía orientadora, que facilite al contador la metodología de elaboración de estados financieros pro-forma, siendo esto mi granito de arena como aportación a la profesión de contador público.



BIBLIOGRAFIA.

- Arias, Galicia Fernando. Introducción a la técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Tercera Edición. Trillas.
- A. Stwigner George. Top Management Planning. Mc. Millan.
- F. Mae John. Managament Thought a Dinamic Economy. Mc. Graw Hill.
- Gitman, Lawrence J. Principles of Managerial Finance. Harper & Row, Publishers. 2a. Edición. New York, 1976.
- Macías, Pineda Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empr@sas. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F., 1973.
- Perdomo, Moreno Abraham. Análisis e Interpretación de - Estados Financie@sros. Ecasa. México, 1973. 4a. Edición.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración por Objetivos. - Limusa.
- R.A. Jhonson y F.E. Kast. Teoría, Integración y Adminis- tración de sistemas. Limusa.

- Suarez, Liceaga Sergio. Problemática Gubernamental y - Empr#sarial de la Inflación. Seminario en 1977. ESCA.
- C.P. y M.B.A. Viguri, Britton Carlos. Revista Investiga- ción Administrativa. Núm. 29. Sección de graduados de - la Escuela Superior de Comercio y Administración. I.P.N.
- Wall, Alexander and R.W. Duning. Ratio Analysis of Finan- cial Statements. New York, Harper and Bros. 1928.
- Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. Managerial Finance. Sixth Edition. Hinsdale, Illinois, 1975.