

5
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PLANEACION FINANCIERA
BOUTIQUE PLAZA GALERIAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
JOSE LUIS AVILA RAMIREZ

ASESOR DEL SEMINARIO: DRA. ARACELI JURADO ARELLANO.

MEXICO, D.F.

1992.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGINA
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	1
CAPITULO II	
INFORMACION HISTORICA DE LA PLANEACION FINANCIERA	9
CAPITULO III	
VARIABLES EXTERNAS QUE MODIFICAN LOS PRONOSTICOS	17
CAPITULO IV	
INFORMACION DE LA BOUTIQUE Y COSTO DE OPORTUNIDAD	22
CAPITULO V	
CUERPO DE LA PLANEACION FINANCIERA	72
CAPITULO VI	
ANALISIS	97
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES	106
CAPITULO VIII	
BIBLIOGRAFIA	110

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

- OBJETIVO:** Se determinará el método de análisis de un caso de Planeación Financiera de una Empresa.
- MARCO TEORICO:** Generalidades de Planeación Financiera y operaciones contables del funcionamiento de la empresa.
- METODOLOGIA:** Análisis del caso que por su estructura será: Parcial, Prospectivo.

Las deficiencias financieras que afectan a cualquier empresa son innumerables, sin embargo, planeando adecuadamente modelos de análisis financiero de acuerdo a la época los recursos se pueden transformar en grandes fondos y fuentes de financiamiento, así como controlar la capacidad de endeudamiento, su estructura financiera, su posición de cobertura y sus riesgos a corto, mediano y largo plazo.

La planeación se inicia con un estudio detallado de los Estados Financieros, es decir con el contenido y estructura de la información financiera de la empresa, intentando soluciones al actual y complejo fenómeno de la Inflación.

PLANEACION FINANCIERA

BOUTIQUE

PLAZA

GALERIAS

C A P I T U L O I

MARCO TEORICO

A) CONCEPTO

La Planeación Financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas.

También puede decirse en forma más simple que la Planeación Financiera es un procedimiento para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados en tres fases: Planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo.

B) NECESIDAD E IMPORTANCIA

La Planeación Financiera dentro de una empresa debidamente analizada es la base de toda buena decisión.

Lo anterior quiere decir que el ejecutivo financiero debe de tomar decisiones y para ello necesita información suficiente y oportuna.

El desarrollo económico que se avisa en nuestro país - hará que las finanzas empresariales y la Planeación Financiera se tornen más complejas; por ello necesitaremos cada día de más analistas financieros competentes y actualizados que propicien una saludable gestión financiera como requisito de supervivencia empresarial.

Una empresa cuenta con información financiera sobre hechos históricos y futuros que tienen elementos relacionados entre sí para poder encontrar estas relaciones existentes, es necesario realizar una recopilación de la información, lo cual consiste en aplicar una serie de técnicas y procedimientos de tipo contable, matemático. Posteriormente se debe aplicar el criterio personal del analista financiero, así como experiencia práctica para poder emitir un diagnóstico sobre la situación financiera, resultados y proyección de la empresa.

Todo esto es con el fin de conocer si la planeación financiera es equilibrada, si los capitales en juego son los convenientes si los proyectos de inversión de capitales han sido aplicados adecuadamente, si los créditos de terceros guardan relación con el capital contable, en fin, una serie de razonamientos que son de gran utilidad que deben de seguir enfocándose.

En forma general la planeación financiera constituye un conocer de los negocios de los puntos siguientes:

- a) Tendencia de los objetivos, políticas y programas de acción de la empresa.
- b) Análisis de la evolución de la estructura financiera de la empresa.
- c) Análisis de resultados.
- d) Relaciones con mercados de crédito y capitales.

e) Pautas sobre la proyección financiera de la empresa.

O sea que mediante la Planeación Financiera el analista, estudia y descubre lo que quieren decir o tratan de decir los estados financieros, en beneficio de los interesados en los mismos. Podemos decir que las cifras de los estados financieros y reportes conexos pueden hablar, sólo es cuestión de saber preguntarles.

La Planeación Financiera tiene a menudo la obtención de conclusiones acerca del futuro desarrollo de alguna actividad sobre la base de su comportamiento pasado.

Esto parece normal: Se da por hecho que una determinada función económica financiera que se comportó de cierta manera en el pasado se seguirá comportando de la misma forma en el futuro y sin embargo es este de los aspectos que exige mayor habilidad por parte del analista; ya que no siempre el pasado es un buen indicador del futuro y es precisamente en esos casos donde la contribución del analista financiero se torna de mayor valor.

Más aún nos damos cuenta que las decisiones erróneas más costosas suelen provenir de situaciones en donde esa regla aparentemente lógica no se cumple.

Los efectos nuevos de distintas variables del contexto financiero que impiden su cumplimiento constituyen parte de lo

que la metodología de análisis por un lado y la creatividad del analista deben actuar.

Resultando que la Planeación Financiera en los negocios se convierte en una conjugación de tres factores:

- 1.- Empleo de las herramientas adecuadas.
- 2.- Uso de los datos confiables, y
- 3.- Manejo de la Planeación Financiera con buen criterio.

Cualquier paso de esta cadena que falle tendrá sus efectos sobre los resultados esperados de la Empresa y consecuencias muy considerables en el producto final de la misma.

D) IMPORTANCIA

Los problemas de planeación adecuada de una empresa se han presentado a los hombres desde que empezaron a trabajar juntos en los proyectos más simples.

La dependencia creciente de la comunidad entre sí y la concentración, ha multiplicado la importancia del análisis e

interpretación de los Estados Financieros en las empresas modernas.

Por tanto el desarrollo de planes, objetivos, métodos ha recibido mayor atención en los años recientes.

Los despachos y analistas financieros se ha concentrado en la forma de planeación sobre diseños, interpretaciones de los Estados Financieros, que deja de limitarse al uso de índices y emplear más los Estados de Origen y de aplicación de Recursos.

Muchas veces se ha dicho con acierto que la información contable financiera, tiene a menudo la obtención de conclusiones acerca del futuro desarrollo de alguna actividad sobre la base de su comportamiento anterior. El caso más concreto es el del análisis de riesgo crediticio fundamentado en otras cosas en el análisis de los Estados Financieros del cliente solicitante correspondiente a uno o más períodos anteriores.

Otro aspecto importante de la planeación financiera es el estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio manifestados por un conjunto de Estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.

Presupuesto de Inversiones Permanentes.

El presupuesto de inversiones permanentes también llamado de capital está relacionado con la adquisición de activos fijos. Se prepara por separado la Planeación de operación generalmente bajo un comité de inversiones de capital distintos al de presupuestos. Cada proyecto deberá tener la justificación que lo apoye y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados."1(Pág. 255).

Presupuesto Financiero.

"El presupuesto Financiero está relacionado con la estructura Financiera de la Empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicación de los recursos y fondos incluyendo el presupuesto de caja la composición de Capital Social y utilidades retenidas en el que se debe de estudiar la Rentabilidad del mismo. Esto es en realidad una parte del presupuesto Financiero pero dada la importancia que generalmente tiene en las empresas es segregado de este."

(Pág. 256-2).

Planeación Fiscal Financiera.

"Es el pronóstico económico que se hace de los impuestos tomando como base los Estados Financieros de una empresa mediante un presupuesto financiero en base a un año de operacio-

nes, ya que los porcentajes de cálculo tienden a modificarse, así como el equilibrio de la inflación."3(Pág. 256).

Para planear lo que se desea hacer se tiene que definir los objetivos y los cursos de acción que se han de tomar, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, bajo qué políticas de Empresa, con qué procedimiento y bajo que programas. De esta manera una Planeación Financiera es la primera etapa de un sistema presupuestario en las que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa como por ejemplo, lo relacionado con productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc. Considerando el entorno económico que viven las empresas el mercado en que se desenvuelve la situación económica que determine realmente los objetivos logrables que deban alcanzarse y bajo qué políticas o reglas definidas para cada caso en particular para lo que es muy conveniente se establezca un programa o presupuesto financiero con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Moreno Fernández Joaquín. "Las Finanzas en la Empresa. IMEF. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, 1991. Pág. 255, 256.

SISTEMA PRESUPUESTARIO

El sistema presupuestario es un elemento de mayor importancia con que cuenta la Planeación Financiera para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas Financieras de Planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas:

Presupuesto de operación. - Es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe de ser preparado preferentemente tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma en una organización funcional una persona será la responsable de las ventas, otra de la Producción, otra más de las Compras, esto es asignando a -- primer nivel autoridades necesarias y responsabilidad como -- autoridad se establezcan a segundos o a terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad de la empresa.

C A P I T U L O I I

INFORMACION HISTORICA DE LA PLANEACION FINANCIERA

La hoy llamada Planeación Financiera surge en la Segunda Guerra Mundial, que incluía análisis de estrategias militares para una mejor toma de las decisiones; actualmente ha resultado una herramienta de vital importancia como alternativa de pronóstico económico-financiero, mediante la inversión de capital y tópicos similares.

El hecho es que la información histórica y las herramientas creadas originalmente para el estudio del pasado, empezaron a utilizarse con mayor frecuencia en las proyecciones y pronósticos.

En las empresas avanzadas de este tiempo empezaban a estudiarse los Estados Financieros proyectados, especialmente la proyección de orígenes de los recursos con fines de administración financiera.

Elementos importantes que convinaron la fisonomía y el contenido de la planeación financiera y por ende fueron revolucionando el análisis financiero de los negocios con posibles planes vistos a futuro.

La herramienta básica de análisis a nivel microeconómico,

estaba constituido por el análisis marginal era un modelo de pensamiento más que herramienta financiera y difícilmente ayudaba al ejecutivo financiero a la toma de decisiones para reunir de la mejor manera los recursos para su mejor aprovechamiento. El interés de las empresas en siglos anteriores se centraba en la emisión de acciones y obligaciones, siendo su problema básico la obtención de fondos y fuentes de financiamiento; era lógico que comenzaban a desarrollarse nuevas estrategias que permitiesen apreciar el potencial del inversionista, la capacidad de endeudamiento de sus clientes, su estructura financiera, su posición de cobertura y su riesgo a largo plazo.

"2a. Etapa".

En esta etapa se dispone de mejor información para uso externo de la empresa. Esto hace variar un tanto la atención del análisis financiero, siendo el problema principal la obtención de recursos, comenzando un interés por el uso de esos recursos. Este es el momento preciso para señalar un avance notorio en el desarrollo de:

- a) La contabilidad de costos.
- b) Análisis de los planes financieros de la empresa.
- c) Evaluación de la información financiera tratando de evitar riesgos.
- d) Análisis de los presupuestos y pronósticos de alternativas de inversión de capital y tópicos similares.

"3a. Etapa".

Es de destacar que en este período la Planeación Financiera utilizó herramientas del pasado en las proyecciones y pronósticos, comienzan a estudiarse los estados financieros proyectados especialmente la aplicación de orígenes y aplicación de los recursos con fines de administración financiera.

A mediados de la década de los cincuenta aparecen aportaciones de valuación de acciones de empresas, el estudio del costo del capital, la optimización de la estructura de financiamiento, las decisiones de financiamiento y sobre todo la evaluación de inversiones de capital.

Posteriormente se aplica instrumental matemático y desarrollo de sistemas de computación. Surgiendo trabajos de planeación financiera de más calidad y mejor análisis de las cifras.

"4a. Etapa".

En la etapa actual que vivimos. Aquí el analista cuenta con muchas herramientas y modelos, la mayor parte de los cuales han sido ya probados en sus aplicaciones en la empresa.

Esto le permite a la planeación financiera enfocar cuantitativamente y cada vez incrementa su responsabilidad permiti-

tiendo una formación profesional cada vez más afinada, ya que las decisiones gerenciales requieren cada vez más el soporte del análisis financiero, a medida de que aumenta el número de variables internas y externas que se hace necesario considerar al evaluar alternativas y cursos de acción posibles.

En esta última etapa se toma más en cuenta los presupuestos pasados y futuros mediante estadísticas del comportamiento de la empresa en ejercicios pasados, así como las matemáticas financieras que permiten al analista tener una información más detallada de lo que se pretende lograr con esas operaciones, y recursos en años futuros tratando de evitar pérdidas monetarias minimizando costos, y utilizando de la mejor manera las materias primas de que dispone la empresa mediante planes financieros en relación a la competencia con el mercado.

Se utiliza también sistemas de cómputo que analizan en porcentajes la proporción de avance de los Estados Financieros, así como gráficas de lo que se espera para años futuros para tener mejor Solvencia Financiera, mejores condiciones de Rentabilidad y mayor Productividad.

Richl Heinz. "El Mercado de Divisas Financieras y Mercado de Dinero". McGraw-Hill, México, 1991. Pág. 27,28.

La Planeación Financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo. Sin embargo las empresas emplean esta técnica, cada vez más para planear a largo plazo.

La Planeación a corto plazo cubre un período de doce meses. Por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos, según lo presupuestado. Algunas compañías siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y así sucesivamente para tener cubiertos de manera constante cuatro trimestres presupuestados, a este sistema se le llama Sistema "Movil". Mensualmente se comparan los resultados del mes con lo presupuestado obteniéndose diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia a fin de tomar las decisiones que correspondan para llegar a obtener los objetivos; asimismo se comparan los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

La Planeación Financiera a largo plazo es cada vez más usada en las empresas y cubre generalmente períodos de cinco años y en algunos casos hasta diez años o más. Esta planeación no es preparada con mucho detalle como se prepara un presupuesto anual. Frecuentemente se elabora sin la intervención

o participación del personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar a la Dirección General los planes que guiarán a la empresa y como consecuencia las necesidades de expansión nuevos productos de inversión de capital.

En esta Planeación es conveniente determinar a que resultados se llegaría con los productos existentes, de manera que se conozcan los requerimientos de nuevos productos para lograr las políticas determinadas. La planeación a largo plazo sirve de guía para la Planeación a corto plazo.

Son instrumentos importantes para establecer y hacer funcionar una buena planeación. La técnica del punto de equilibrio y la estimación de ventas futuras. Mediante la primera técnica una vez que se halle el punto de equilibrio cualquier empresa puede determinar la relación de toda clase de costos y gastos con los ingresos pudiendo asimismo seleccionar la mejor opción. La segunda técnica proporciona los medios por medio de los cuales pueden estimarse las ventas probables según las características específicas de cada empresa.

Cada empresa tiene sus propias peculiaridades y para que una Planeación Financiera funcione es necesario estudiarlo en forma particular para que responda eficientemente a las necesidades y características de cada empresa. Entre las empresas se distinguen 4 grupos. En el primero están las empresas que

operan con órdenes de trabajo; no tienen una línea continua y su producción se realiza mediante órdenes de clientes, como especificaciones y volúmenes diferentes. El segundo grupo corresponde a las empresas cuya producción es de un solo producto en forma continua. En el tercer grupo están las empresas que producen diferentes productos pero todos responden a un mismo patrón y tienen la misma sensibilidad económica de mercado, por ejemplo los productos de consumo masivo. Por último el cuarto grupo es de empresas que producen una gran variedad de productos sin que estos correspondan al mismo patrón ni tengan la misma sensibilidad económica de mercado.

Las cifras presupuestadas deben representar metas razonablemente obtenibles: ni tan altas que no puedan ser alcanzadas a pesar del esfuerzo y por ello produzcan frustración ni tan bajas que propicien complacencias o ineficiencias.

Es conveniente que la Planeación Financiera se elabore con mucho detalle y refinamiento porque esto eleva el costo.

Toda planeación requiere de aprobaciones parciales y una aprobación final que debe ser comunicada a todos los centros de autoridad y responsabilidad de la empresa.

HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION FINANCIERA

Debido al desarrollo económico que se avizora en nuestro país las Finanzas Empresariales requieren cada día de más y más instrumentos de trabajo para la planeación de una empresa y medios competentes actualizados que propicien una saludable gestión financiera como requisito de supervivencia empresarial. En su necesidad de supervivencia o en su afán de prevalencia - las grandes empresas han ido logrando avances notables en todos los aspectos de su operación, como los de fabricación, de comercialización de investigación y planeación de sus Finanzas. En esta disciplina cuentan ahora con un gran número de herramientas, para lograr mejores condiciones de financiamiento como son:

- 1.- Análisis de los Estados Financieros.
- 2.- Estudio de Gastos y Estado de Costo de Producción.
- 3.- Estudio de los principales cambios de la situación Financiera.
- 4.- Estados Financieros consolidados para detectar liquidez solvencia financiera.
- 5.- Auxiliares del presupuesto de operación.
- 6.- Auxiliares del presupuesto financiero.
- 7.- Gráficas de productividad de años anteriores con número de producción y porcentaje de desarrollo.
- 8.- Estado de origen y aplicación de recursos.

Jaime Acosta Altamirano "Análisis e Interpretación de la Información Financiera". Instituto Politécnico Nacional, 1991. Pág. 16 y 17.

C A P I T U L O I I I

VARIABLES EXTERNAS QUE MODIFICAN LOS PRONOSTICOS

Dentro de una Planeación Financiera existen varios factores que podrían modificar los objetivos que ya se tienen fijados, como son: LA INFLACION, LOS GASTOS VARIABLES, EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LOS GASTOS, Y EL CAMBIO DE ALGUN PORCENTAJE DE ACTUALIZACION PARA EFECTOS FISCALES.

COMPORTAMIENTO DE GASTOS VARIABLES Y COSTOS.

El propósito de los Costos Variables es determinar apropiadamente los resultados actuales, para ajustar adecuadamente los presupuestos a diferentes volúmenes, para ello es necesario conocer que medidas debemos emplear para variar los diferentes conceptos que forman los costos y gastos presupuestales para que sea fácil y rápida su aplicación sin tener que efectuar un estudio muy minucioso para determinar su monto.

Es importante precisar que en este tipo de variable el comportamiento de los costos puede variar los niveles de capacidad y producción dentro de la empresa, es decir, capacidad normal máxima capacidad, relación costo volumen, costos de embarque de los diversos productos, que proporcionarían gastos

variables de los que ya se tienen establecidos, y generando -- pérdidas en términos monetarios no logrando los objetivos planeados.

GASTOS VARIABLES

Se considera variable externa porque son gastos que aumentan o disminuyen, según sea el ritmo operado en la empresa, producción o venta, como son material y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, empaques, pago de contingencias depreciaciones, cuando se calculen en unidades producidas, gastos de publicidad y propaganda que pueden ser gastos que se tengan que modificar constantemente y que modifiquen el pronóstico establecido por la empresa.

Se puede apreciar en términos generales que la identificación de los gastos señalados es sencilla, sin embargo, en algunas ocasiones se detectan partidas cuya localización es dudosa, ya que si bien varían con la producción no lo hacen en forma constante y proporcional, queda pues la incertidumbre de ser considerados como gastos fijos o como gastos variables.

Para la solución del problema se puede señalar entre -- otros los siguientes procedimientos:

Clasificación directa:

Estudio estadístico o gráfico.

Estudio de Ingeniería industrial.

A) CLASIFICACION DIRECTA.- "Consiste en estudiar cada uno de los conceptos que forman el catálogo de cuentas en los grupos de costos o gastos de la empresa, para conocer el comportamiento ante el volumen de producción establecido en un tiempo determinado con el objeto de clasificación el costo o el gasto en fijo o variable."(4 Pág. 12)

I N F L A C I O N

Es otra de las variables externas que pueden modificar nuestros pronósticos ya que representa desequilibrios económicos por la subida general de los precios, inadecuación entre la oferta y la demanda de los bienes y servicios producidos por parte de la empresa.

Al ternativa que influye en los planes financieros ya que representa un desequilibrio monetario, porque nos modifican los costos de la mercancía producida, así como los Estados Financieros.

Cristobal del Río. "COSTOS III". Ecasa, pág. 12 y 13.

CONCEPTO: "Es la presencia en los canales circulatorios de una base de papel moneda sobrante en relación con las necesidades de la circulación de las mercancías, en donde la inflación hace que el papel moneda se desvalorice en comparación con el material monetario (ORO), en la medida en que la circulación del primero rebasa la cantidad de dinero oro necesario para la circulación de mercancías, dando origen a un crecimiento rápido, incesante y sumamente desigual de los precios de las mercancías." (Pág. 220-5).

PRINCIPALES CAUSAS EXTERNAS DE LA INFLACION.

"Hay que tener presente que la inflación como variable externa se manifestará cuando circule mucho dinero, factor fundamental que permite la circulación de las mercancías, ocasionando una serie de problemas en los presupuestos ya planeados para el logro de los objetivos, y el control de estándares de producción." (Pág. 23-6).

Como principales causas tenemos:

José Silvestre Méndez. "Fundamentos de Economía". INTERAMERICANA, México, 1990, Pág. 220 y 221.

José Silvestre Méndez. "Fundamentos de Economía". México, 1990, Pág. 23.

- 1.- Importación excesiva de mercancías a precios altos.
- 2.- Afuencia excesiva de fuentes de capital externo, sea en forma de créditos o de inversiones.
- 3.- Exportación excesiva de ciertos productos que incrementan la entrada de divisas al país y por lo mismo aumenta la cantidad de dinero en circulación dentro de la empresa.
- 4.- Demasiada especulación y acaparamiento a nivel mundial de las mercancías básicas de los productos que ofrece con altos créditos bancarios.

C A P I T U L O I V
ANTECEDENTES E INFORMACION DE LA BOUTIQUE

1. - ¿QUE ES LA EMPRESA?

Es una organización líder en el ramo, de fabricación y comercialización de artículos de vestir para caballero en México, que está recibiendo asesoría principalmente por las siguientes empresas:

Robert's (Fábrica de trajes y pantalones) (TARSA)

Puritan (Fábrica de camisas, suéteres y playeras)

Tiendas Robert's (TIRSA)

Distribuidora Robert's (DIRSA)

La empresa se constituye el 9 de febrero de 1960 siendo su principal objetivo la compra-venta, fabricación de todo tipo de ropa de vestir así como artículos varios para su uso.

La duración de la sociedad es ilimitada, en donde la sociedad adopta el régimen de duración suplementada por los socios que son personalmente responsables por las operaciones de la empresa hasta por una cantidad equivalente al doble del valor de sus certificados de aportación.

Los principales sectores económicos en los que participa la empresa son: La fabricación y venta de trajes, camisas, cha

marras, portafolios, artículos de piel, corbatas, agendas ejecutivas de uso cotidiano en el caballero de negocios.

La empresa recibe telas de importación que le manda Robert's y Puritan, dedicándose con esto a fabricar en tres niveles que son: Grupo Dorado, que consiste en fabricación de artículos de piel para ejecutivos de las empresas.

Grupo Nino Boss.- Que consiste en la fabricación de trajes oscuros para ocasiones especiales de gente de negocios.

Y por último Grupo Sport Robert's que está integrado por la fabricación de ropa deportiva para el personal de empresa.

2.- ¿Cuál es la misión de nuestra organización?

Producir y vender artículos para caballero que satisfagan ampliamente las expectativas y requerimientos de calidad de nuestros clientes, ofreciendo en nuestros diseños, variedad moda y elegancia, así como una atención personalizada y un trato profesional.

Todo esto a través de mejorar continuamente nuestros procesos, productos y servicios, la calidad de nuestro trabajo diario y de la vida en el trabajo para todo personal, permitiéndonos en esta forma mantener y aumentar nuestra competitividad y prosperar como empresa.

3.- ¿Cuáles son nuestros objetivos institucionales?

Para cumplir con nuestra misión nos hemos planeado cinco objetivos institucionales y metas, nos hemos planeado entre otras cosas guiar las acciones de la Boutique como sigue:

- RENTABILIDAD
- PRODUCTIVIDAD
- CALIDAD
- LIQUIDEZ
- LIDERAZGO

La empresa se fija metas en relación a las cifras obtenidas en los Estados Financieros de años anteriores en relación a sus ventas efectuadas, y la capacidad que tiene para poder hacer frente a sus obligaciones.

4.- ¿Cuáles son nuestras estrategias?

Con el propósito de cumplir con nuestra misión, objetivos y metas nos hemos planteado las siguientes estrategias:

En Fábrica....

- Reconversión industrial
- Mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

- Mejora continua de muestrarios.

En Tiendas....

- Apertura y remodelación
- Mejor mercadeo por tienda
- Incremento por ventas
- Publicidad y promociones

En toda la Organización Galerías....

- Sistema integral de información
- Reducción de costos, incremento de
- Productividad y control de gastos
- Establecimiento del programa de educación continua.
- Calidad y excelencia en el servicio.

5.- ¿Cuáles son nuestros valores?

Porque pensamos que la calidad y excelencia en el servicio no es sólo cuestión de materias primas, nuevas máquinas o una mejor tecnología sino sobre todo de valores y personas, -- por eso para nosotros los valores fundamentales que conducen al éxito y prosperidad de nuestra empresa son:

- El trabajo en equipo y
- La comunicación.

TRABAJO EN EQUIPO

Nuestro trabajo en la empresa es un trabajo de equipo -

desde el proceso general de fabricación y comercialización - hasta cada departamento.

Así pues es necesario que aprendamos todos a trabajar en equipo, en parte porque así lo requiere el trabajo, pero también para que este nos resulte más gratificante.

Para que un equipo funcione las personas deben cumplir un objetivo común y sentir interés por lograrlo, en este caso el objetivo es realizar un trabajo de calidad.

COMUNICACION

Para trabajar en equipo es necesario aprender a comunicarnos, a expresar lo que pensamos, pero sobre todo aprender a escuchar con responsabilidad cuando hablamos.

En Boutique Plaza Galerías es necesario mantener una buena comunicación que nos permita estar oportuna y correctamente informados de los cambios, de las metas y de los logros de la organización, así como de las aspiraciones e intereses de quienes la integran.

6.- ¿Qué producimos?

Nuestra organización cuenta con dos fábricas: Una dedicada a productos de trajes, smoking, sacos y pantalones, y la otra a camisas, suéteres, artículos de piel y playeras para caballero. En nuestra fábrica de trajes confeccionamos pro--

ductos que lleven las marcas:

ROBERT'S Y NINO CERRUTI

En la de camisas, suéteres, playeras y artículos de piel elaboramos las marcas:

ALDO, VERZINI, MARCO'POLO, BENPAUL.

7.- ¿Cómo hacemos llegar nuestros productos a nuestros clientes?

Nuestros trajes y pantalones a través de Tiendas Robert's (TIRSA) que cuenta con una gran cantidad de tiendas en el área metropolitana de la ciudad de México, así como en las principales ciudades en el interior de la República.

Nuestros suéteres, camisas, artículos en piel, y playeras a través de nuestros comisionistas que los hacen llegar a más de 700 clientes para su distribución al público.

También comercializamos otros artículos para caballero de prestigiadas marcas internacionales como:

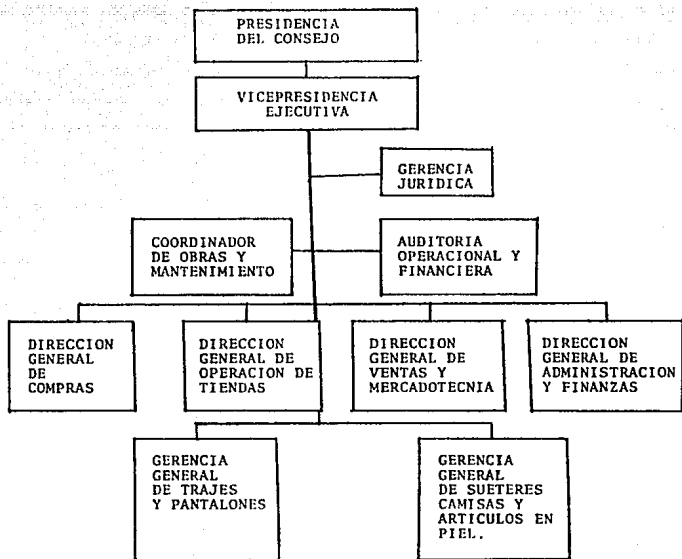
Ermenegildo Zegna, HOM, Cerruti, Alazan, Canali, Fabio Ingrirami Corneliani, Henry Grethel, Boss, Bobby Jones, San Remo, Ballarini Nautica, Torras.

Para algunas de las marcas importadas somos distribuidores exclusivos.

8.- Capacitación y Desarrollo Humano.

El principal recurso con que contamos en la organización es el humano, y el más importante recurso que posee cada persona es su propia capacidad de trabajo, de ahí que la capacitación y el desarrollo de todos los que laboramos en la organización Galerías resulte tan importante.

9.- ¿COMO ESTAMOS ORGANIZADOS?



CAPITAL.

El capital social de la Boutique es variable con un mínimo fijo de 5,000 millones y un máximo ilimitado. Siendo que a partir de la fundación de la empresa estaba representado por 20,000 acciones comunes nominativas con valor nominal de 1 cada una.

Dentro de la empresa existen dos tipos de serie de acciones: Serie A cuya suscripción sólo puede ser hecha por mexicanos (51%) y serie B de suscripción libre (49%).

Los dividendos que se paguen pueden estar sujetos a la retención de impuestos a la tasa que marque la ley siempre y cuando las utilidades repartidas no hayan sido gravadas totalmente. En caso de reducción de capital, estará gravado como si fuera dividendo, en donde el excedente de capital contable sobre las aportaciones, actualizadas de acuerdo con los procedimientos establecidos por lo que mencione la ley del Impuesto sobre la Renta.

Dentro de este rubro la empresa también cuenta con reserva legal que utiliza como fondo de ahorro en caso de posibles contingencias, y efecto de gastos no esperados por franquicias, o materia prima defectuosa que se revende.

También cuenta con utilidades acumuladas, resultando por

posición monetaria; resultados patrimoniales que sirven como fondo de ahorro, y que incrementan sus utilidades año con año.

ESTRUCTURA

La compañía no tiene empleados y aparte recibe servicios administrativos de organización Robet's, S.A. y grupo Puritan.

Los estados financieros son presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los documentos contables se presentan de acuerdo a métodos y criterios relativos al reconocimiento de la inflación financiera.

El método utilizado para el registro y control de operaciones es analítico pormenorizado por la necesidad de registros que requiere la empresa.

Los inmuebles se expresan a su valor neto de reposición determinado con base en avalúos practicados por peritos independientes registrados ante la Comisión Nacional de Valores.

La depreciación presentada en los estados financieros contabilizados Proforma ha sido calculada por el método de línea recta. Con base en las vidas útiles de los activos, determinadas por los valuadores, tanto sobre el costo de adquisi --

ción como sobre el incremento por actualización.

Las mejoras y reparaciones mayores a los edificios que permiten una mayor vida probable de uso se capitalizan, y los gastos que la empresa tiene por mantenimiento y reparaciones se cargan a los resultados.

El Impuesto sobre la Renta se registra por el método de pasivo parcial de impuestos referidos. Por lo que no existen diferencias temporales que generen impuestos diferidos.

La organización está relacionada con 5 empresas que sólo le sirven como medios de escape para vender toda la mercancía no vendida a un menor costo y así elevar el número de ventas en el mes.

También la organización saca mercancía que manda a las demás empresas con la finalidad de evitar saturación de su almacén.

La actualización de capital social de las aportaciones para futuros aumentos de capital y de los resultados acumulados representa la cantidad necesaria para mantener estas partidas en términos de poder adquisitivo a fin de ejercicio, y se determina aplicando a la inversión histórica factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

El resultado por posición monetaria representa la pérdi-

da o ganancia por inflación medida en términos del INPC, sobre el neto de los activos y pasivos monetarios generados mensualmente en el transcurso del año.

El resultado por tenencia de activos no monetarios, el cual forma parte del exceso (insuficiencia) en la actualización del capital, representa el incremento en el valor actualizado de estos activos aplicando costos específicos por encima o por debajo medida en términos del INPC.

Determinándose con esto utilidades de 24,667 por año en millones de pesos. (Ver Balance General Proforma) Capítulo V.

COSTO DE OPORTUNIDAD

CONCEPTO:

"De acuerdo con analistas financieros el Costo de Oportunidad es el análisis de inversiones de crédito en relación con la Rentabilidad promedio de las líneas de operaciones financieras a corto, mediano y largo plazo en relación a lo invertido por cada empresa."(6) (EL FINANCIERO, 22 DE MAYO 1992).

De acuerdo a las operaciones de crédito el sector finan-

"EL FINANCIERO", 24 de Mayo 1992.

ciero nos presenta para la empresa mejores perspectivas de desarrollo a futuro, en función a la posibilidad de obtener nuevas líneas de crédito, mediante préstamos a corto plazo, de acuerdo con operaciones bursátiles en el marco de apertura económica en los sectores financieros que nos beneficiará el incrementarse el mercado de valores con respecto a nuestros CETES que se están cotizando a 17.7% (Ver información en C.V.) - en relación en lo que están actualmente en el mercado de valores que es de 13.75% según informes obtenidos del Banco de México y del periódico el Financiero del día 24 de mayo de 1992. Lo cual significa que nuestras inversiones de crédito a corto plazo están muy por encima de lo que cotizan las demás empresas en el mercado bursátil, permitiéndonos obtener con esto mayor capacidad de rentabilidad en nuestras operaciones realizadas, mejores condiciones de costo en relación a nuestras ventas de productos ofrecidos al mercado, mayor capacidad de préstamos por líneas de crédito a corto plazo.

También nos permite un crecimiento en el nivel de competitividad de los artículos ofrecidos, beneficiando otras operaciones por realizar a mediano plazo y largo plazo que se pretenden realizar a futuro estimando con esto un crédito bancario de 1000 millones de pesos, incrementando con esto el capital de trabajo de la empresa y solventándonos con los intereses.

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S. A.
 BALANCE GENERAL SIN CONSOLIDAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
 Cifras actualizadas en millones de pesos

	PRESUPUESTO 1 9 9 2		PLANEACION FINANCIERA 1 9 9 1		PSPTO. VS PLAN FIN (%)	1 9 9 0		PSPTO. VS 1990 (%)
	(\$)	(%)	(\$)	(%)		(\$)	(%)	
ACTIVO TOTAL	131 878	100	110 201	100	20	111 720	100	18
Activo Circulante	61 095	46	56 074	51	9	53 364	48	14
Efectivo y Valores	1 511	1	3 034	3	(50)	7 467	7	(80)
Cuentas por Cobrar Clientes	22 427	17	13 114	12	71	11 496	10	95
Otras Cuentas por Cobrar	1 115	1	1 301	1	0	1 012	1	(7)
Inventarios	28 827	22	32 178	29	(10)	31 093	28	(7)
Otros Activos Circulantes	7 215	5	6 447	6	12	2 296	2	214
Inversión en Subsidiarias	39 610	30	34 624	31	14	42 809	38	(7)
Activo Fijo (Neto)	16 134	12	8 265	7	95	6 661	6	142
Gastos de Instalación en Tiendas (Neto)	14 624	11	10 575	10	38	8 539	8	71
Otros Activos	415	0	663	1	(37)	347	0	20
PASIVO TOTAL	64 631	49	48 287	44	34	39 210	35	65
Pasivo a Corto Plazo	54 295	41	42 871	39	27	35 423	32	55
Proveedores	18 758	14	11 841	11	58	13 172	12	42
Créditos Bancarios y Papel Comercial	28 270	21	25 385	23	11	18 056	16	57
Otras Cuentas por Pagar y Pasivos Acumulados	7 267	6	5 564	5	29	4 195	4	73
Pasivo a Largo Plazo	10 336	8	5 416	5	91	3 787	3	173
Prima de Antigüedad	479	0	435	0	10	512	0	(6)
ISR y ITU	9 857	7	4 981	5	98	3 275	3	201
CAPITAL CONTABLE	67 247	51	61 914	56	9	72 510	65	(7)
Capital Social	105 829	80	96 869	88	9	96 869	87	9
Prima sobre Venta de Acciones	36 134	27	33 075	30	9	33 075	30	9
Utilidades Acumuladas	42 939	33	31 450	29	37	51 369	46	(16)
Insuficiencia en Actualización del Capital Contable	(142 322)	(108)	(113 995)	(103)	25	(118 830)	(106)	20
Resultado Acumulado por Posición Monetaria	(8 708)	(7)	(6 968)	(6)	25	(5 135)	(5)	70
Resultado Monetario Patrimonial Resultado por la Tenencia de Activos No Monetarios	616	0	564	1	9	429	0	44
Utilidad Neta del Ejercicio	(134 230)	(102)	(107 591)	(98)	25	(114 124)	(102)	18
	24 667	19	14 515	13	70	10 027	9	146

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS SIN CONSOLIDAR DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

Cifras actualizadas en millones de pesos

	PRESUPUESTO 1992		PLANEACION FINANCIERA 1991		PSPTO. V.S.
	(\$)	(%)	(\$)	(%)	(%)
VENTAS NETAS	163 107	100	97 997	100	66
Costo de Ventas	83 151	51	48 971	50	70
Utilidad Bruta	79 956	49	49 026	50	63
Gastos de Operación	54 206	33	35 643	36	52
Gastos de Venta	31 551	19	21 591	22	46
Gastos de Administración	14 500	9	11 233	11	29
Gastos de Publicidad	8 155	5	2 819	3	189
Utilidad de Operación	25 750	16	13 383	14	92
Costo Integral de Financiamiento	(611)		(413)		48
Gastos (Productos) Financieros	2 384	1	3 095	3	(23)
Pérdida en Cambios			244	0	(100)
Resultado por Posición Monetaria	(2 995)	(2)	(3 752)	(4)	(20)
Utilidad Después de C.I.F.	26 361	16	13 796	14	91
Otros Gastos (Productos) Partidas Extraordinarias	(352)		(586)	(1)	(9)
Utilidad antes de Impuestos	26 893	16	14 382	15	87
Impuesto sobre la Renta y P.T.U. IMPAC Recuperado	9 857	6	4 981 (1 145)	5 (1)	98
Utilidad después de I.S.R. y P.T.U.	17 036	10	10 546	11	62
Participación en Resultados de Subsidiarias	7 631	5	3 969	4	92
Utilidad Neta	24 667	15	14 515	15	70

ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA AÑO 1990.

ANALISIS DE ESTABILIDAD.

$$\text{a) } \frac{\text{PASIVO FIJO}}{\text{CAPITAL CONT.}} = \frac{70846}{75510} = 0.98$$

En este caso se observa que no hay buena solidez para 1990, ya que contamos con .98 de solidez a favor de acreedores.

INDICE DE CAPITALIZACION A LARGO PLAZO.

$$\text{b) } \frac{\text{CREDITOS A LARGO PLAZO}}{\text{PASIVO A LARGO PLAZO} + \text{CAP. CONT.}} = \frac{18056}{7574 + 72510} = 0.23$$

La empresa cuenta con .23 de capitalización en relación a los créditos a largo plazo.

DIAS DE CARTERA

$$\frac{\text{SALDO DE CUENTA DE CLIENTES}}{\text{VENTA DIARIA PROMEDIO ESTIMADA}} = \frac{11496}{268.48} = 42.82$$

$$\text{VENTA DIARIA PROMEDIO} = \frac{\text{Venta del ejercicio}}{365} = \frac{97997}{365}$$

Para 1990 la empresa tenía 42 días para recuperar la cartera de clientes lo que fue aumentando para 1991 y 1992.

(Ver cifras en Estados Financieros Proforma, Cap. V).

ANALISIS DE RENTABILIDAD.

a) Indice de Rentabilidad.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUES DE I.S.R.}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{10027}{97997} + 0.10$$

En este caso la empresa cuenta con .10 por cada peso de venta logrado reflejándose un aumento para 1992 de .10 décimas más en relación a las ventas.

b) Indice de estudio de ventas.

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{97997}{72510} = 1.35$$

En este caso vendimos 1.35 por cada peso de capital contable invertido reflejándose para 1991 y 1992 un aumento más considerable.

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \frac{97997}{6661} = 14.71$$

En este caso por cada peso obtenido en activo fijo obtuvimos ingresos de 14.71 de acuerdo a la venta de lo fabricado lo que para efecto de 1992 bajamos 2 décimas.

(Ver cifras en estados financieros proforma Cap. V).

ANALISIS DE RENTABILIDAD AÑO 1991.

INDICE DE RENTABILIDAD.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUES DE I.S.R.}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{14515}{97997} = 0.15$$

La empresa refleja .15 de margen de utilidad neta en cada peso logrado lo que para 1992 aumentamos .23 décimas.

PORCENTAJE DE UTILIDAD BRUTA.

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{49026}{97997} = .50$$

En este caso la empresa tiene .50 por cada peso de venta neta lo que para 1992 por términos inflacionarios bajamos 1 décima.

INDICE DE ESTUDIO DE VENTAS.

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAP. CONTABLE}} = \frac{97997}{61914} = 1.58$$

En este año por cada peso de capital contable invertido se vendieron 1.58 determinando que nuestro precio de venta es superior a costos y gastos lo que para 1992 aumentamos .84 décimas mayor a otros años.

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} + 97997/8265 = 11.86$$

Por cada peso de activo fijo hemos obtenido ingresos de 11.86 lo que para 1992 bajamos 1 décima.

ANALISIS DE INFORMACION FINANCIERA AÑO 1991.

SOLVENCIA.

a) RAZON DE LIQUIDEZ

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}} = \frac{146772}{85742} = 1.71$$

En 1991 la empresa era muy solvente cosa que para 1992 por efectos inflacionarios bajamos .22 décimas.

b) INDICE DE SOLVENCIA INMEDIATA

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE-INVENTARIOS}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}} = \frac{146772 - 32178}{85742} = 1.34$$

Este resultado significa el número de veces en que el activo puede soportar al pasivo a corto plazo y poder hacer frente a obligaciones contraídas lo que para efectos de 1992 la empresa bajó .12 décimas.

INDICE DE ROTACION DE CREDITOS

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{97997}{14415} = 6.80$$

En este caso las cuentas por cobrar de la empresa se están moviendo 6 veces velocidad con que se realiza la cobranza, lo que para 1992 aumentamos .12 décimas de cobro de cobranza.

(Ver cifras en estados financieros proforma, Capt. V)

AÑO 1991.

MARGEN DE SEGURIDAD

$$\begin{array}{r} \text{CAPITAL DE TRABAJO} \\ \text{PASIVO A CORTO PLAZO} \end{array} = \frac{146772 - 85742}{85742} = \frac{61630}{85742} = .71$$

Para el año 1991 la empresa contaba con .71 como margen de seguridad con los acreedores a corto plazo por cada peso que se tenía de deuda aumentando el margen de seguridad para 1992.

ANÁLISIS DE ESTABILIDAD.

$$\begin{array}{r} \text{a) PASIVO FIJO} \\ \text{CAPITAL CONTABLE} \end{array} = \frac{48287}{61914} = 0.78$$

En este caso los acreedores cuentan con .78 a su favor en relación a lo invertido por los accionistas, para 1992 se aumentaron .18 décimas lo que representa una solidez no muy buena.

INDICE DE CAPITALIZACION A LARGO PLAZO

$$\begin{array}{r} \text{CREDITOS A LARGO PLAZO} \\ \text{PASIVO A LARGO PLAZO + C. CON} \end{array} = \frac{25385}{10832 + 61914} = .35$$

No tiene la empresa capitalización en relación a los créditos obtenidos para 1991.

AÑO 1991

ANALISIS FINANCIERO DE LOS DIAS DE CARTERA

SALDO DE CUENTA DE CLIENTES = $\frac{13114}{268.48}$ = 48.85
 VENTA DIARIA PROMEDIO 268.48

VENTAS PROMEDIO = $\frac{\text{VENTAS DEL EJERCICIO}}{365}$ = 268.48

Tenemos para este año 48 días para recuperar la cartera de - -
 clientes cosa que para 1992 se aumentaron 2 días por lo que se
 considera buena.

ROTACION DEL ACTIVO FIJO

VENTAS NETAS = $\frac{97997}{8265}$ = 11.86
 ACTIVO FIJO - DEP. ACUM. 8265

La empresa para este año utilizó 11 veces sus activos fijos en
 la producción cosa que para 1992 reducimos la cantidad de uso
 a 10 veces.

INDICE DE INVERSION DE CAPITAL

ACTIVO FIJO/CAPITAL CONTABLE = $\frac{8265}{61914}$ = 0.13

Tenemos en este caso .13 de exceso de inversión en el activo -
 fijo representando una disminución de utilidades muy mínima --
 que aumentó para 1992 a .23.

ANALISIS PARA LA ESTRUCTURA FINANCIERA AÑO 1992.

"ANALISIS DE SOLVENCIA"

"1.- Razón de liquidez o índice de Capital de Trabajo.

En este caso al hacer su análisis la empresa cuenta con capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos, dependiendo de dos factores:

- a) El tiempo requerido para convertir los activos en dinero.
- b) El valor de realización de los activos en dinero."

(7) (Pág. 36).

Razón de liquidez o
índice de capital de
trabajo (Millones de
pesos)

$$= \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{162215}{108590} = 1.4938$$

Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. (Ver cifras en Balance Proforma).

2.- Índice de Solvencia Inmediata o Prueba de Acido.

El análisis efectuado a la Boutique se calculó restándole al activo circulante los inventarios y dividiendo el resultado - obtenido entre el pasivo a corto plazo. Esto se debe a que del total de los activos de la empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido del activo circulante, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto esta medida de capacidad para cubrir deudas a - corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventa rios.

$$\text{Índice de solvencia inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

$$\text{Índice de solvencia inmediata} = \frac{162215 - 28827}{108590} = \frac{133388}{108590} = 1.228$$

MILLONES DE PESOS

Este índice es más preciso que el anterior para mostrar la liquidez de la empresa, pues se están excluyendo los inventarios; ya que como se comentó es el renglón menos líquido del activo circulante.

Tradicionalmente se considera como prueba del ácido por ser un índice más rigorista, ya que considera las disponibilidades más inmediatas relacionadas con las obligaciones a corto

plazo. El resultado obtenido es el número de veces en que -- el activo puede soportar al pasivo a corto plazo y hacer frente a obligaciones contraídas.

3.- Índice de Rotación de los créditos.

Esta razón financiera proporciona la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa y poder medir la recuperabilidad de la cartera de créditos. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de créditos.} = \frac{\text{Ventas netas anuales a crédito}}{\text{cuentas por cobrar}}$$

$$\begin{aligned} \text{Índice de rotación} \\ \text{de créditos.} \\ \text{(Millones de pesos)} \end{aligned} = \frac{163107}{23542} = 6.928$$

(Ver Balance Proforma y Estado de Resultados Proforma)

El 6.92 significa el número de veces de rotación que tienen en el ejercicio las cuentas por cobrar, o sea la velocidad con que se realiza la cobranza.

Si este índice resulta bajo, puede ser por una política de crédito muy liberal o complaciente y un índice alto puede ser por una política de crédito muy estricta. En la práctica deberá buscarse siempre que la cartera se recupere en el menor tiempo para no congelar la inversión en cartera que por lo re-

gular es mucha. Y es más en épocas de inflación los plazos -- de crédito se deberán acortar reflejándose en un índice de rotación de créditos mayor.

4.- Índice de margen de seguridad.

Esta razón nos indica lo que la empresa posee del activo - circulante para poder pagar el pasivo exigible a corto plazo. El análisis de la Boutique representa:

$$\begin{aligned} \text{Margen de Seguridad} &= \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{162215 - 108590}{108590} = \\ &= \frac{53625}{108590} = 0.49 \end{aligned}$$

NOTA: CAPITAL DE TRABAJO = Activo circulante - Pasivo a corto Plazo.

A través de este índice podemos interpretar que la empresa cuenta con 0.49 para ofrecer como margen de seguridad a sus acreedores a corto plazo por cada peso de deuda a corto plazo.

5.- Índice de rotación de inventarios.

En este análisis se determina el ciclo económico-financiero mediante los conceptos que integran los inventarios del activo circulante y que son los siguientes:

- a) Rotación de inventarios de materias primas = $\frac{\text{Materia prima consumida}}{\text{Promedio de inventario de materia prima.}}$
- b) Rotación de inventarios de producción en proceso. = $\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Promedio del Inv. p. proceso}}$
- c) Rotación del inventario de artículos terminados. = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de Inv. art. ter.}}$

(MILLONES DE PESOS)

a) Materias primas	=	$\frac{28827}{365}$	=	78.978
b) Producción en proceso	=	$\frac{83151}{365}$	=	227.810
c) Artículos terminados	=	$\frac{83151}{53150}$	=	1.564

(Información confidencial)

Las anteriores fórmulas proporcionan el índice de Rotación de cada concepto a que se refieren. A su vez, para determinar los días de inversión a que equivalen los índices de ro-

tación respectivos, se tendrá que dividir los 365 días del - - año entre el índice de rotación que corresponda para obtener - en cada caso:

- a) Tiempo promedio que se requiere para utilizar las materias primas almacenadas que en este caso es de 78 días.
- b) Duración promedio del proceso de transformación fabril de la planta, que en este caso para la Boutique resultó 227 - días para todos sus artículos ofrecidos.
- c) Tiempo promedio que tardan los inventarios de artículos terminados para ser vendidos que en este caso es de 1 a dos -- días promedio.

ANALISIS DE ESTABILIDAD

1.- Índice de Financiamiento Externo o Grado de Endeudamiento.

$$\text{Índice de financiamiento Externo.} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{64631}{67247} = 0.9610$$

Este índice señala que por cada peso de los accionistas los acreedores cuentan con .96 a su favor. Significa la soli-

dez del patrimonio de la empresa.

Esta razón financiera es un indicador general en cuanto al riesgo financiero de la compañía. Si se relaciona con el nivel de endeudamiento de una empresa con el costo del capital se dice en la teoría tradicional que el índice del costo del capital disminuye al aumentarse el pasivo, pero al llegar a un cierto nivel de endeudamiento (punto óptimo) dicho costo de capital se incrementará por los motivos siguientes:

1.- Los acreedores de la empresa prestarán a una mayor tasa de interés o exigirán mayores garantías a los préstamos que concedan o adoptarán mayores restricciones en sus condiciones crediticias.

2.- Los accionistas al observar que existe mayor riesgo financiero podrán tomar la decisión de vender sus acciones a precios inferiores al mercado, aumentándose por lo tanto la oferta de acciones y disminuyendo su precio de mercado, situación que origina un aumento en el costo de capital de la fuente propia de recursos.

2.- Índice de capitalización a largo plazo.

Para efectos de entender la presente razón debe señalarse que la capitalización a largo plazo de una empresa es la suma del pasivo a largo plazo + el capital contable. Así pues,

la razón se calcula de la manera siguiente:

Capitalización a largo plazo	=	<u>Créditos a largo plazo</u>	=	28270	=	<u>28270</u>
		Capitalización a l. plazo.		10336+67247		77583
						<u>0.36</u>

Este índice hace resaltar la vital importancia que tiene el pasivo a largo plazo en la estructura financiera de la empresa por lo que en la medida que aumenten sus préstamos a largo plazo se tendrá capitalización a largo plazo más estable y segura. En este caso no tenemos capitalización ya que es de .36 en relación a los créditos obtenidos a largo plazo. (Ver cifras en Balance General proforma) (Millones de pesos).

3.- Días cartera promedio o días de inversión en cartera.

El análisis efectuado a la Boutique nos muestra:

Días cartera promedio	=	<u>Saldo de cuentas de clientes</u>	=	22427	=	50.187
		Venta diaria promedio (estimado)		446.86		
Ventia diaria promedio.		<u>Ventas del ejercicio</u>	=	163107	=	446.86
		365 días		365		

Esta razón indica que se tiene 50 días para recuperar la cartera de clientes o sea el tiempo de convertibilidad. (Ver cifras en Balance General proforma y Estado de Resultados).

C. Gillespie. "Sistemas de Contabilidad, México, pág. 56.

4.- Rotación de Activo Fijo

En este análisis se pretende dar a conocer el número de veces que son utilizados los activos fijos del ejercicio contable resultando en la Boutique lo siguiente:

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Fijo-Dep. acumulada}}$$

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{163107}{16134} = 10.10$$

En la empresa se observa que 10.10 veces son utilizados los activos fijos de trabajo en la producción.

(Ver cifras en Estados Financieros Proforma).

5.- Índice de Inversión del Capital.

Este procedimiento se utilizó en la empresa para indicar la relación que existe entre el Activo Fijo y el Capital Contable y nos indica el probable exceso de inversión en activos fijos que representa una disminución en las utilidades por los altos cargos de depreciaciones, reparaciones, gastos de conservación y capital invertido ociosamente. Fórmula:

$$\text{Índice de Inversión del Capital} = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Índice de Inversión del capital} = \frac{16134}{67247} = .23$$

En este caso tenemos .23 de exceso de inversión en el activo fijo representando una disminución en utilidades muy mínima.

"ANÁLISIS DE RENTABILIDAD"

"1.- En la determinación de este índice intervienen dos elementos los cuales son:

- a) El porcentaje de utilidad neta sobre ventas: Significa el margen de utilidad neta en cada peso de venta logrado.
- b) El índice de rotación del capital: Significa el número de veces que las ventas netas contienen el capital de la Compañía." (8) (Pág. 35).

El cálculo de esta razón es como sigue:

$$\text{Índice de rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta después de I.S.R.}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{XVN}}{\text{C. CONT.}}$$

$$\begin{aligned} \text{Índice de rentabilidad} &= \frac{24667}{103107} = \frac{103107}{67247} = 0.23 \times 1.53 = \\ &= 0.35 \end{aligned}$$

"Este índice financiero es el más importante dentro del análisis de rentabilidad de una empresa. Fue utilizado por primera vez por la empresa DUPONT en los Estados Unidos y ha contribuido eficazmente a estudios prácticos de control financiero." (9) (Pág. 35).

Acosta Altamirano. "Análisis e Interpretación de la Información Financiera". Instituto Politécnico Nacional, México, 1991, Pág. 35.

El análisis efectuado a la Boutique representa que 35 veces las ventas netas contienen el capital de la Compañía.

2.- Índice de Margen de utilidad bruta.

De acuerdo al análisis efectuado a la empresa según la información de los Estados Financieros Proforma obtenemos en la Boutique por cada peso de ingresos el .49 de utilidad bruta, antes de gastos de operación por cada peso de venta neta.

FORMULA:

$$\text{Porcentaje de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Porcentaje de utilidad bruta} = \frac{79956}{163107} = 0.4902$$

3.- Índice del Estudio de las Ventas.

El índice obtenido nos sirve para detectar la insuficiencia de ventas sobre las utilidades.

Los accionistas invierten su capital en la empresa con el fin de obtener la mayor rentabilidad, para lo cual es necesario vender, a fin de que los precios de venta sean superiores

a los costos y gastos. Es lógico pensar que las utilidades -- aumentan en proporción al aumento de ventas y disminución a -- costos y gastos. Se puede decir que esta medida es la eficiencia administrativa en el manejo del Capital propio de la empresa; por lo tanto, cuanto mayor es el volumen de operaciones y resultados que se realizan con un capital contable determinado mayor es la habilidad de la dirección para elevar la rentabilidad de la inversión propia.

Análisis efectuado a la Boutique:

$$a) \text{ Índice de estudio de Ventas} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}} = \frac{163107}{67347} = 2.425$$

El resultado significa que por cada peso de capital contable se vendieron 2.42 determinando que el precio de venta es superior a costo y gastos.

$$b) \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}} = \frac{163107}{16134} = 10.10$$

En este análisis efectuado tenemos que por cada peso invertido en el activo fijo se han obtenido ingresos por 10.10 propósito de producir como tope para vender lo fabricado.

Por lo general uno de los renglones más importantes por su cuantía en las empresas de transformación lo constituyen los activos fijos, y para satisfacer o cumplir con los objetivos de rentabilidad propuestos, la cuantía de las ventas deberá guardar una proporción con la inversión en activos fijos.

ANALISIS DE INFORMACION FINANCIERA
(Cifras actualizadas en millones de pesos)

Concepto	Fórmula	Año 1992	Año 1991	Año 1990
Estabilidad				
a) Análisis de Estabilidad	$\frac{\text{Pasivo fijo}}{\text{Cap. contable}} =$	$\frac{108,590}{67,247} = 1.61$	$\frac{85,742}{61,941} = 1.38$	$\frac{70,846}{72,510} = 0.98$
b) Capitalización a largo plazo	$\frac{\text{créditos a l/p}}{\text{pasivo a l/p} + \text{c.cot.}}$	$\frac{28,270}{20,672+67,247} = 0.33$	$\frac{25,385}{10,832+61,914} = 0.34$	$\frac{18,056}{7,574+72,510} = 0.23$
c) Días de cartera	$\frac{\text{Saldo cta. d. ctes}}{\text{Venta diaria}} \div \text{Promedio estimada}$	$\frac{22,427}{446.86} = 50.18$	$\frac{13,114}{268.48} = 48.84$	$\frac{11,496}{268.48} = 42.82$
	Venta diaria promedio			
	$\frac{\text{Venta del ejercicio}}{365}$	$\frac{163,107}{365} = 446.86$	$\frac{97,997}{365} = 268.48$	$\frac{97,997}{365} = 268.48$

Ver información en Estados Financieros Proforma
el significado de las cifras se explica año con
año en hojas anteriores, información analítica.

ANALISIS DE INFORMACION FINANCIERA
(Cifras actualizadas en millones de pesos)

Concepto	Fórmula	Año 1992	Año 1991	Año 1990
Rentabilidad				
d) Análisis de Rentabilidad	$\frac{\text{utilidad neta después ISR}}{\text{ventas netas}} =$	$\frac{24,667}{163,107} = 1.53$	$\frac{14,515}{97,997} = 0.14$	$\frac{10,027}{97,997} = 0.10$
e) Índice de Estudio de Ventas	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}} =$	$\frac{163,107}{67,247} = 2.42$	$\frac{97,997}{61,914} = 1.59$	$\frac{97,997}{72,510} = 1.35$
	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}} =$	$\frac{163,107}{16,134} = 10.10$	$\frac{97,997}{8,265} = 11.85$	$\frac{97,997}{6,661} = 14.71$

Ver Información en Estados Financieros Proforma
el significado de las cifras se explica año con
año en hojas anteriores, información analítica.

ANALISIS DE INFORMACION FINANCIERA
(Cifras actualizadas en millones de pesos)

Concepto	Fórmula	Año 1992	Año 1991	Año 1990
Solvencia				
f) Análisis de liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a cto. plazo}}$	$\frac{162,215}{108,590} = 1.49$	$\frac{146,772}{85,742} = 1.71$	$\frac{111,720}{80,846} = 1.38$
g) Solvencia Inmediata	$\frac{\text{Activo-Inventarios circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	$\frac{132,974-28,827}{108,590} = 27.95$	$\frac{146,772-32,178}{85,742} = 1.34$	$\frac{118,444-31,093}{70,846} = 1.23$
h) Rotación de créditos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{cuentas x cobrar}}$	$\frac{163,107}{23,542} = 6.92$	$\frac{97,997}{14,415} = 6.80$	$\frac{97,997}{12,508} = 7.83$

Ver información en Estados Financieros Proforma el significado de las cifras se explica año con año en hojas anteriores información analítica.

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

"CONCEPTO.- El Punto de Equilibrio es el resultado de dividir los costos fijos, entre el porcentaje de contribución marginal, es el porcentaje de rendimiento marginal por cada peso vendido entre costos fijos."

(9) (PAG. 189).

En la empresa fue utilizado como procedimiento de planificación de utilidades, mediante el comportamiento de los ingresos, los costos y los gastos. Separando lo que son los fijos que se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de producción y ventas, con la finalidad de determinar su impacto en el futuro, lo que nos permitirá poder ajustar -- operaciones en el mercado en que se opera, pudiendo también medir la rentabilidad por línea de producto, calcular precios de venta a nivel competitivo, tomar decisiones para mejorar la -- mezcla de productos, así como determinar la conveniencia de -- nuevas inversiones.

El sistema de equilibrio está basado en un sistema de fórmulas representadas con las siguientes abreviaturas.

Pe	=	Ventas de equilibrio en pesos
%CM	=	Porcentaje de contribución marginal
CF	=	Costos fijos (costos y gastos)
CM	=	Contribución marginal en pesos
U	=	Utilidades en pesos
V	=	Ventas en pesos
MS	=	Margen de seguridad
PV	=	Precio de venta unitaria en pesos
CV	=	Costos variables en pesos (costos y gastos)

Para conocer el P.E. es necesario conocer el %CM. y para ello puede aplicarse la siguiente fórmula.

$$\%CM = 1 - \frac{CV}{V} \quad (\text{Ver información en Estados Financieros Proforma, Estado de Resultados})$$

Tomando en cuenta la información de la empresa en millones de pesos tenemos:

$$\%CM = 1 - \frac{83151}{163107} = 0.49020581582$$

FORMULA DE PUNTO DE EQUILIBRIO:

$$P.E. = \frac{CF}{\%CM}$$

Con la información de la empresa tenemos:

$$\text{P.E.} = \frac{83151}{0.49} = 169624.67$$

El resultado significa lo que la empresa puede soportar por cada peso vendido en línea de producto.

ANALISIS

VENTAS = 163107

NETAS

COSTOS

VARIABLES = 79956

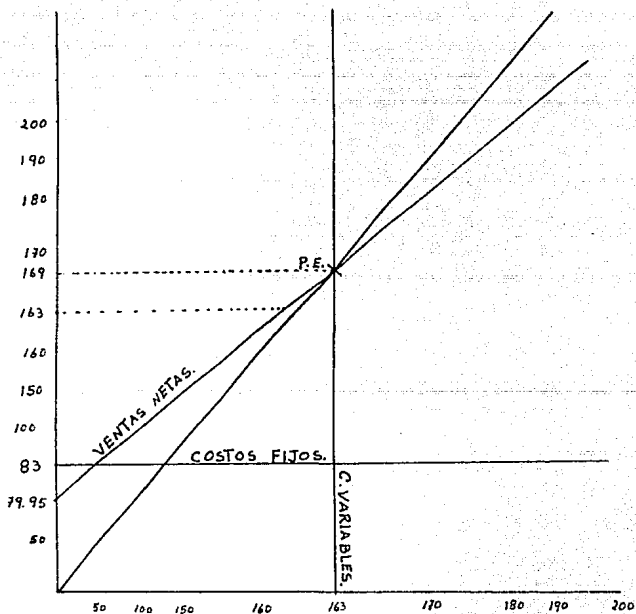
CONTRIBUCION

MARGINAL = 83151

COSTOS F. = 83151

UTILIDAD 0

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



VOLUMEN EN UNIDADES VENDIDAS.

POLITICAS DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con políticas a corto, mediano, largo plazo, así como políticas generales según sus operaciones y propias necesidades.

POLITICAS GENERALES

a) La empresa funciona con asesoría de Robert's y Puritan por lo tanto no cuenta con organigrama.

b) En caso de faltantes monetarios en cualquiera de las demás Boutiques los socios se comprometen a pagar hasta el doble de la inversión en caso de tratarse de desperfectos.

c) La empresa sólo venderá y fabricará artículos de vestir para el caballero.

d) Para efectos de los activos, las depreciaciones se harán por el método de línea recta.

e) La empresa se compromete y se obliga a pagar todos sus créditos bancarios en papel comercial.

f) En ningún caso la empresa podrá fabricar corbatas ya que representan mucho desperdicio de tela y nos incrementa los costos por lo que se limitará a comprarlas.

g) La empresa sólo fabricará en tres líneas:

Grupo Dorado.- Artículos en piel para gente de negocios.

Nino Bos.- Fabricación de trajes oscuros para ocasiones muy formales.

Sport Rober's.- Artículos deportivos para ventir en el caballero.

POLITICAS A CORTO PLAZO

- a) Políticas de cobranza a sus clientes no mayor de un mes.
- b) Movimiento de los inventarios de tres veces por año para evitar saturar el almacén.
- c) Protección natural de excedentes de caja evitando tantas salidas para el pago de gastos.
- d) Incremento de utilidades del doble a lo que se está obteniendo con la finalidad de tener un fondo de ahorro capaz de cubrir gastos más fuertes.
- e) Incremento de mayor número de acciones para socios mexicanos.
- f) Pago de impuestos a la fecha con la finalidad de evitar pagar recargos.

POLITICAS A MEDIANO PLAZO

- a) Logro de mayor liquidez en cuanto a financiamientos manejados por la empresa.

- b) Valuación constante de los estados financieros anteriores en relación con los actuales para evitar fallas financieras en cuanto a derechos y obligaciones de la empresa.
- c) Incremento del capital mediante ventas de temporada con la finalidad de poder abrir más tiendas a más tardar en un año con seis meses.

POLITICAS A LARGO PLAZO

- a) Incremento de los créditos hipotecarios.
- b) Incremento de las inversiones en valores para lograr mayores rendimientos en lo que es: Cetes, Bonos y pagafés.
- c) Elaboración más continua de presupuestos de venta y de compra con la finalidad de efectuar más exacto el análisis financiero, evitando menos pérdidas monetarias.
- d) Mayor incremento en el superavit por aumentos en la posición monetaria de acuerdo a operaciones efectuadas.
- e) Logro de mayores rendimientos en operaciones hechas a los acreedores hipotecarios.

POLITICAS FINANCIERAS

- a) Mayor rendimiento de inversión por excedentes en (Banca electrónica).
- b) Mayor compra en insumos para estar seguro de la calidad en los productos terminados.
- c) Protección natural de los inventarios mediante la revaluación del precio de venta.
- d) Protección del capital de trabajo en inversiones de - caja, cuentas por cobrar, facturación a precios de con - tado adicionando en facturas el costo financiero por los días de plazo que se otorgan a los clientes.
- e) Mayor control en valores facturados en función del va - lor de moneda extranjera (Dólares estadounidenses) -- que se paga por las telas de importación.
- f) Contar con suficientes pasivos expuestos que balan -- ceen los activos expuestos de tal modo que la infla - ción deteriore tanto el activo como el pasivo sin pro - ducir finalmente pérdida alguna.

POSICION EN EL MERCADO

El mercado de la empresa normalmente está constituido en dos formas: Mercado en relación a los productos vendidos, y -- Mercado Bursátil que se refiere a la posición de las acciones que puede ser a corto, mediano y largo plazo, según sea la fijación de precios, o incremento en las tasas de interés a los

distintos tipos de cambio.

a) POSICION DE LA EMPRESA A CORTO PLAZO
(EN RELACION A PRODUCTOS)

La empresa cuenta con muy poca estabilidad en relación a sus productos ofrecidos a corto plazo, ya que es muy difícil para ellos vender lo fabricado de unos días a otro teniendo -- con esto que aumentar la oferta de los productos ofrecidos y -- disminuyendo el precio de los mismos, situación que nos origina un aumento en el costo de capital, por lo que podemos decir que la empresa a corto plazo, no cuenta con posición en el mercado a corto plazo.

b) POSICION DE LA EMPRESA A CORTO PLAZO
(EN RELACION AL MERCADO BURSATIL)

Debido a los movimientos de corrección en los precios -- que la empresa presenta actualmente, cabe resaltar el incremento en el volumen de acciones intercambiadas en los últimos -- días. Sin embargo las acciones se encuentran actualmente en tendencia del alza presentando un nivel de bursatilidad medio operando un promedio de 130,000 acciones en períodos quincenales, manteniendo con esto buenos niveles de soporte para hacer frente a otras obligaciones, presentando a futuro un enorme potencial de crecimiento.

c) POSICION DE LA EMPRESA A MEDIANO PLAZO
(EN RELACION A PRODUCTOS).

Actualmente la empresa presenta buenas condiciones en relación a la venta de productos ya que en menos de 6 meses vende el 65% de los trajes fabricados ya que el otro 35% restante en el caso de no venderse es ofrecido a otras tiendas que se revende a un 25% menos del precio original, desde luego que esto para la empresa no le causa desequilibrios monetarios ya que es un porcentaje mínimo, en cuanto a los demás productos ofrecidos en piel, la mayoría de las empresas los encargan a la empresa no sólo para los ejecutivos, sino que también para vender a su propio personal cosa que nos conviene porque los pedidos se hacen cada 4 ó 5 meses, por lo que se puede decir que en relación a los productos, la Boutique cuenta con liquidez y capacidad de crédito, lo que nos permite poder financiarnos con recursos propios.

d) POTENCIAL BURSATIL DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA A MEDIANO PLAZO.

El monto de inversiones de la empresa se ha ido incrementando principalmente en los pagafes, acciones de la empresa, telas en ceda, piel, algodón, fibras combinadas y modernización de trajes cada 7 meses incrementando la venta de acciones en 75% cada 8 meses, y creando con esto un mercado secundario confirmando tendencias del alza produciendo mayor capacidad de

ganancias en intereses lo que nos beneficia para poder crear un fondo de ahorro y hacer frente a otras obligaciones.

e) POSICION DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO
(RELACION PRODUCTOS)

Actualmente la empresa cuenta con capacidad suficiente, así como calidad para importar a otros países sus productos, creándose con esto nuevas rutas en mercados internacionales, por lo que podemos decir que la empresa está efectuando presupuestos monetarios y diseños de nuevos productos que piensa dar a conocer en un año seis meses, incrementando con esto sus capacidades de venta estimándose un porcentaje del 88% de venta más del que se obtuvo este año, en lo que se refiere a años futuros la empresa, tendrá que aumentar su publicidad, así como propaganda, ya que la competencia para con otras empresas será demasiado fuerte, o quizá el precio de los productos sea tan elevado que tendrán que buscar otros materiales para que nuestros costos no se disparen en relación a la inflación, por lo que podemos decir que si la empresa hace estudios de producción bien estructurados tendrá buena posición a largo plazo.

f) POSICION DE MERCADO A LARGO PLAZO
(EN RELACION AL MERCADO BURSATIL)

La mayor capacidad de la empresa a largo plazo se estima

que estará canalizada hacia la banca de inversión en cetes, - pagafes, bondes, así como financiamientos corporativos por parte de la empresa a otras con menos recursos y un cobro de intereses según índices inflacionarios, creando con esto fideicomisos que se constituyen con el capital de otras empresas para - cubrir proyectos específicos desarrollando un 69% más en relación a las utilidades de la empresa lo que nos permitirá competir con otras empresas en el mundo.

C A P I T U L O V
CUERPO DE PLANEACION FINANCIERA

Actualmente la empresa está formada por 52 Boutiques que se distribuyen en la República, con información financiera accesible que le ayudan a mantener un juicio de decisión sobre sus proyectos o planes de venta, así como de producción, mediante un sistema de registro de sus estados financieros que miden, registran con claridad en términos de dinero sus transacciones de carácter financiero que les permite captar, planear todas sus operaciones en distintas facetas del negocio, así como evaluar mejor sus pronósticos y proyectos.

La empresa maneja estados financieros Proforma que se en carga de ir actualizando conforme a la inflación mensual y acu mulada según cambios autorizados por la ley.

Debido a la distribución de productos que la empresa ha estado manejando y que deben a ellos su éxito se refieren: Apertura de nuevas tiendas en donde se envía la mercancía que no se vendió en temporada con mínimo costo al real aumentando con esto mayor capacidad de venta.

Rotación de los inventarios de tres veces por año con la finalidad de que no se sature el almacén, préstamos concedidos a otras tiendas de dinero con un interés del 4.5% quincenal y

en caso de pasarse un día se cobra el 1% según día retardado de pago.

Créditos bancarios que pide para cubrir remodelaciones de sus demás tiendas y que cubre en 8 días, rotación de cartera a los clientes de 45 días que les permite pagar a los proveedores a 30, 60 y 90 días con la finalidad de tener el dinero en el banco e ir pagando con intereses producidos las obligaciones. (No se dan cifras por ser información muy confidencial).

FUERZA Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

FUERZA.- La principal fuerza de la empresa ha sido el uso de sus recursos y materias primas incluyendo con esto: aspectos financieros, como buen manejo del capital, creación de reserva legal sobre posición monetaria, maximización de las utilidades, control absoluto de los costos, sobre todo en gastos indirectos de fabricación, buena distribución y venta por línea de producto con fabricación de telas importadas en la ropa de vestir, aspectos de venta mediante la apertura de nuevas tiendas, aumentando su capacidad de venta en otros sectores, manejo de publicidad sobre todos los productos fabricados en los medios de comunicación, así como visitas a empresas repartiéndole catálogos de la mercancía ofrecida con capacidad de crédito y descuentos cómodos.

DEBILIDADES.- Sus principales debilidades que la empresa manifiesta y que tienden a remediarse son:

a) Mayor competencia por otros grupos de Boutiques y - - tiendas que actualmente están dedicados a fabricar y vender ro - pa de vestir para el caballero como son: Manchester, Aristos - que se dedicaban a producir camisas.

b) Cambio urgente de 12 máquinas que han estado funcio - nando años atrás y que nos está produciendo más lentamente en comparación a las que se tienen actualmente como modernas que son 550.

c) Hay lenta rotación de inventarios.

d) Cambios inflacionarios que pueden reducir las ventas por el alza de precios en la mercancía producida.

e) Aumentar las reservas para poder cubrir la importación de mercancías y no pagar tantos impuestos.

La participación de la empresa en el mercado como se ha - bla en el capítulo IV se constituye de dos formas: Mercado en - relación a los productos vendidos, y Mercado Bursátil que me -- abstengo de presentar cifras por ser información muy confiden - cial.

LUGARES DONDE SE ENCUENTRA. MEXICO.

TIPOS DE LOCALES:

La empresa utiliza locales que renta para ofrecer sus productos, además de fábricas de trajes y pantalones, fábrica de camisas, suéteres y playeras que son propiedad de DIRSA (Distribuidora Robert's) que utiliza Plaza Galerías para fabricar o vender sus productos.

CANALES DE DISTRIBUCION

Los medios utilizados son: a) Los suéteres, camisas y playeras, se distribuyen a través de nuestros comisionistas que los hacen llegar a más de 700 clientes para su distribución al público. b) Los trajes y artículos en piel por medio de camionetas, aviones de carga que rentan, en caso de que el cliente requiera muy urgente la mercancía.

TIPOS DE PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE.

- a) Trajes oscuros.
- b) Smoking oscuros
- c) Sacos, pantalones.
- d) Camisas.
- e) Suéteres y playeras.
- f) Artículos en piel para caballero.

Los productos distribuidos con marca Robert's y Nino Ceruti.

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.

PRESENTACION DE INFORMACION SEGUN IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA.

- . Inflación esperada, mensual y acumulada.
- . Estados financieros básicos
- . Balance General
- . Estado de resultados
- . Estadística de tiendas
- . Viabilidad de apertura de tiendas 1992.
- . Detalle de los costos de nuevos proyectos
- . Plan de desembolsos para inversiones de capital
- . Comparativo de ventas anuales por línea de producto -- presupuesto 1992 vs. 1991 y 1990 en (millones de pesos)
- . Análisis de crecimiento en ventas presupuesto 1992.
- . Comparativo de ventas anuales por línea de producto -- presupuestado 1992 vs. 1991 y 1990 en (Unidades).
- . Comparativo de ventas en unidades de los principales - productos con relación a los últimos 4 años (1992-1988).
- . Presupuesto de gastos de venta.
- . Presupuesto de gastos de Administración.
- . Comparativo de la producción de espaldas y cinturas -- presupuesto 1992 vs. 1991 y 1990.

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 SUPUESTOS DE INFLACION PARA EL AÑO 1992

1	Inflación anual	9.25	%
2	Devaluación anual	0	%
3	Tasa promedio de rendimiento CETES	17.7	%
4	Tasa de interés sobre préstamos CETES más 5 puntos	4.5	%
5	Incremento real en ventas	52	%
6	Incremento a los salarios	15	%
7	Incremento a mano de obra	20	%
8	Inversiones de capital		
	8.1 Remodelaciones	3	
	8.2 Tiendas nuevas	12	
9	% de costo sobre las ventas	51	%
10	% de utilidad de operación s/ventas	16	%
11	% de gastos de ventas s/ventas	19	%
12	% de gastos de administración s/ventas	9	%
13	% de total gastos de operación s/ventas	33	%
14	Gtos. de publicidad (5% sobre las ventas)	8 155	M.P.
15	Rotación de inventarios	3	veces
16	Días de cartera	45	días

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 CUADRO DE INFLACION MENSUAL Y ACUMULADA
 PRESUPUESTO 1992

MES	INPC	MENSUAL	ACUMULADA
DIC 1991	29168.8	1.30	16.10
ENE 1992	29384.6	0.74	0.74
FEB 1992	29602.1	0.74	1.49
MAR 1992	29821.2	0.74	2.24
ABR 1992	30041.8	0.74	2.99
MAY 1992	30264.1	0.74	3.76
JUN 1992	30488.1	0.74	4.52
JUL 1992	30713.7	0.74	5.30
AGO 1992	30941.0	0.74	6.08
SEP 1992	31169.9	0.74	6.96
OCT 1992	31400.6	0.74	7.65
NOV 1992	31633.0	0.74	8.45
DIC 1992	31867.1	0.74	9.25

FUENTE: Acciones y Valores. Elaborado por director de finanzas de la empresa.

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.

BAIANCE GENERAL SIN CONSOLIDAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
Cifras actualizadas en millones de pesos

	PRESUPUESTO 1992		PLANEACION FINANCIERA 1 9 9 1		PSPTO. VS PLAN FIN. (%)	1 9 9 0		PSPTO. VS 1990 (%)
	(\$)	(%)	(\$)	(%)		(\$)	(%)	
ACTIVO TOTAL	131 878	100	110 201	100	20	111 720	100	18
Activo Circulante	61 095	46	56 074	51	9	53 364	48	14
Efectivo y Valores	1 511	1	3 034	3	(50)	7 467	7	(80)
Cuentas por Cobrar y Clientes	22 427	17	13 114	12	71	11 496	10	95
Otras Cuentas por Cobrar	1 115	1	1 301	1	0	1 012	1	10
Inventarios	28 827	22	32 178	29	(10)	31 093	28	(7)
Otros Activos Circulantes	7 215	5	6 447	6	12	2 296	2	214
Inversión en Subsidiarias	39 610	30	34 624	31	14	42 809	38	(7)
Activo Fijo (Neto)	16 134	12	8 265	7	95	6 661	6	142
Gastos de Instalación en Tiendas (Neto)	14 624	11	10 575	10	38	8 539	8	71
Otros Activos	415	0	663	1	(37)	347	0	20
PASIVO TOTAL	64 631	49	48 287	44	34	39 210	35	65
Pasivo a Corto Plazo	54 295	41	42 871	39	27	35 423	32	53
Proveedores	18 758	14	11 841	11	58	13 172	12	42
Créditos Bancarios y Papel Comercial	28 270	21	25 385	23	11	18 056	16	57
Otras Cuentas por Pagar y Pasivos Acumulados	7 267	6	5 645	5	29	4 195	4	73
Pasivo a Largo Plazo	10 336	8	5 416	5	91	3 787	3	173
Prima de Antigüedad	479	7	435	0	10	512	0	(6)
ISR y PTU	9 857	7	4 981	5	98	3 275	3	201
CAPITAL CONTABLE	67 247	51	61 914	56	9	72 510	65	(7)
Capital Social	105 829	80	96 869	88	9	96 869	87	9
Prima sobre Venta de Acciones	36 134	27	33 075	30	9	33 075	30	9
Utilidades Acumuladas	42 939	33	31 450	29	37	51 369	46	(16)
In suficiencia en Actualización del Cap. Cont.	(142 322)	(108)	(113 995)	(103)	25	(118 830)	(106)	20
Resultado Acumulado por Posición Monetaria	(8 708)	(7)	(6 968)	(6)	25	(5 135)	(5)	70
Resultado Monetario Patrimonial	616	0	564	1	9	429	0	44
Resultado por la Tenencia de Activos no Mm.	(134 230)	(102)	(107 591)	(98)	25	(114 124)	(102)	18
Utilidad Neta del Ejercicio	24 667	19	14 515	13	70	10 027	9	146

COPIA
 FU
 LIBRO
 FU
 DE LA
 BIBLIOTECA
 SALIR

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS SIN CONSOLIDAR DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
Cifras actualizadas en millones de pesos

	PRESUPUESTO 1992		PLANEACION FINANCIERA 1 9 9 1		PSPTO. V.S. PLAN FIN.
	(\$)	(%)	(\$)	(%)	(%)
VENTAS NETAS	163 107	100	97 997	100	66
Costo de Ventas	83 151	51	48 971	50	70
Utilidad Bruta	79 956	49	49 026	50	63
Gastos de Operación	54 206	33	35 643	36	52
Gastos de Venta	31 551	19	21 591	22	46
Gastos de Administración	14 500	9	11 233	11	29
Gastos de Publicidad	8 155	5	2 819	3	189
Utilidad de Operación	25 750	16	13 383	14	92
Costo Integral de Financiamiento	(611)		(413)		48
Gastos (Productos) Financieros	2 384	1	3 095	3	(23)
Pérdida en Cambios			244	0	(100)
Resultado por Posición Monetaria	(2 995)	(2)	(3 752)	(4)	(20)
Utilidad Después de C.I.F.	26 361	16	13 796	14	91
Otros Gastos (Productos) Partidas Extraordinarias	(532)		(586)	(1)	(9)
Utilidad Antes de Impuestos	26 893	16	14 382	15	87
Impuesto sobre la Renta y P.T.U. IMPAC Recuperado	9 857	6	4 981 (1 145)	5 (1)	98
Utilidad Después de I.S.R. y P.T.U	17 036	10	10 546	11	62
Participación en Resultados de Subsidiarias	7 631	5	3 969	4	92
Utilidad Neta	24 667	15	14 515	15	70

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.

ESTADISTICA DE TIENDAS
PLAN 1991-1992

	1	9	9	1		1	9	9	2
	ADICION				BAJA	TOTAL			
ENERO									22
FEBRERO	1								23
MARZO	1					2			24
ABRIL									24
MAYO									24
JUNIO						4			24
JULIO	1								25
AGOSTO									25
SEPTIEMBRE						2			25
OCTUBRE	1					3			26
NOVIEMBRE									26
DECEMBER	1								27

OBSERVACIONES:

TIENDAS NUEVAS PARA 1992:

APERTURA DE CORNER ZEGNA BOUTIQUE POLANCO	FEBRERO	1992
APERTURA DE LA TIENDA BOUTIQUE SPORT CUERNAVACA	MARZO	1992
APER. DE LA TIENDA BOUTIQUE SPORT EN PLAZA SATTELITE	MARZO	1992
APER. DE LA TIENDA BOUTIQUE INTERLOMAS	JUNIO	1992
APERTURA DE LA BOUTIQUE ALTAVISTA	JUNIO	1992
APERTURA DE LA MULTIBOUTIQUE LOMAS TECAMACHALCO	JUNIO	1992
APERTURA DE LA TIENDA BOUTIQUE EN ZONA SATELITE	JUNIO	1992
APER. DE LA TIENDA BOUTIQUE INTERNACIONAL SAN AGUSTIN (MONTERREY)	SEPTIEMBRE	1992
APERTURA DE LA TIENDA BOUTIQUE COAPA (LIVERPOOL)	SEPTIEMBRE	1992
APERTURA DE LA TIENDA BOUTIQUE INSURGENTES LIVERPOOL	OCTUBRE	1992
APERTURA DE LA BOUTIQUE GUADALAJARA	OCTUBRE	1992
APER. DE LA TIENDA BOUTIQUE GUADALAJARA (SALINAS Y ROCHA)	OCTUBRE	1992

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.

DETALLE DE LOS COSTOS DE NUEVOS PROYECTOS
PRESUPUESTO 1992
(MILES DE PESOS)

NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCION DEL PROYECTO	INAUGURACION ESTIMADA	CONSTRUCCION	MAQUINARIA Y MOBILIARIO	EQUIPO DE TRANSPORTE	EQUIPO DE COMPUTO	COSTO TOTAL DEL PROYECTO
ZEGNA POLANCO	BOUTIQUE	MARZO 92	69 000	161 000			230 000
LEON	REUBICACION	MARZO 92	186 000	434 000			620 000
CUERNAVACA *	ROBERT'S SPORT	MARZO 92	48 000	112 000			160 000
SATELITE I	ROBERT'S SPORT	MARZO 92	48 000	112 000			160 000
GALERIAS *	REMODELACION	ABRIL 92	50 000	200 000			250 000
INTERLOMAS	R. INTERNACIONAL	JUNIO 92	186 000	434 000			620 000
ALTAVISTA	BOUTIQUE	JUNIO 92	57 000	133 000			190 000
LOMAS TECAMACHALCO	BOUTIQUE	JUNIO 92	186 000	434 000			620 000
CHIHUAHUA	REUBICACION	JUNIO 92	123 000	287 000			410 000
SATELITE II	ROBERT'S	JUNIO 92	123 000	287 000			410 000
SAN AGUSTIN	R. INTERNACIONAL	SEP 92	138 000	322 000			460 000
COAPA LIVERPOOL	ROBERT'S	SEP 92	123 000	287 000			410 000
INSURG. LIVERPOOL	R. INTERNACIONAL	SEP 92	186 000	434 000			620 000
GUADALAJARA I	BOUTIQUE	OCT 92	57 000	133 000			190 000
GUADALAJARA II	R. INTERNACIONAL	OCT 92	186 000	434 000			620 000
TORREON	REUBICACION	OCT 92	123 000	287 000			410 000
EQUIPO DE DISPLAY				370 000			370 000
EQUIPO DE COMPUTO						982 113	982 113
FABRICA				1 320 000	383 000		1 703 000
TOTAL			1 889 000	6 181 000	383 000	982 113	9 435 113

* SUJETAS A EVALUACION

PLAN DE DESEMBOLSOS PARA INVERSIONES DE CAPITAL
PRESUPUESTO 1992
(MILES DE PESOS)

Nº DE PROYECTO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	T O T A L 1 9 9 1
ZEGNA PLANCO	360 000				360 000
LEON	288 000	72 000			360 000
CUERNAVACA	418 080	104 520			522 600
SATELITE I	216 780	275 820			492 600
GALERIAS	176 160	411 040			587 200
INTERLOMAS		418 080	104 520		522 600
ALTAVISTA		185 840	46 460		232 300
LOMAS TECAMACHALCO		352 320	88 080		440 400
CHIHUAHUA		288 000	72 000		360 000
SATELITE II		332 000	40 000		372 000
SAN AGUSTIN		215 760	53 940		269 700
COAPA LIVERPOOL		285 520	121 380		606 900
INSURGENTES LIVERPOOL			190 620	444 780	635 400
GUADALAJARA I		58 740	237 060		295 800
GUADALAJARA II			190 620	444 780	635 400
TORREON			108 000	252 000	360 000
EQ. DE COMPUTO	354 701	256 684	218 976	151 852	982 213
FABRICA	540 000	760 000	60 000	40 000	1 400 000
TOTAL NUEVOS PROYECTOS	2 353 721	4 216 324	1 531 656	1 333 412	9 435 113

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S. A.
COMPARATIVO DE VENTAS PRESUPUESTO 1992
(MILES DE PESOS)

PRODUCTOS	1 9 9 2	PLAN-FIN 1 9 9 1	VARIACION 92 VS P-FIN	1
FABRICACION PROPIA:	89 552 323	71 958 376	17 593 947	24
TRAJES	59 344 706	47 832 983	11 511 723	24
SACOS	16 047 648	12 866 606	3 181 042	25
PANTALONES	14 159 969	11 258 787	3 901 182	26
COMPRAS IMPORTACION	15 007 952	6 699 514	8 308 438	124
TRAJES	7 653 784	3 864 003	3 789 781	98
SACOS	1 509 811	2 482 383	(972 572)	(39)
PANTALONES	1 332 499	74 811	1 257 688	1 681
ABRIGOS	4 511 858	278 317	4 233 541	1 521
CAMISERIA:	52 149 822	25 996 627	26 153 195	101
CAMISAS DE VESTIR	14 632 205	5 657 247	8 974 958	159
CAMISAS SPORT	2 230 939	2 101 959	128 980	6
CORBATAS	18 340 226	5 606 905	12 733 321	227
CHAMARRAS	3 281 266	2 754 035	527 231	19
SLACKS	3 638 288	2 722 498	915 790	34
SUETERES	2 159 303	1 814 318	344 985	19
PLAYERAS	1 600 940	1 557 810	43 130	3
GABARDINAS	818 070	542 384	275 686	51
CALCETINES	807 145	511 222	295 923	58
PIJAMAS	936 605	189 979	746 626	393
PAÑUELOS	39 125	15 310	23 815	156
JOYERIA	306 496	204 577	101 919	50
CINTURONES	790 395	567 286	223 109	39
CARTERAS	294 947	187 707	107 240	57
COORDINADOS	880 577	614 666	265 911	43
ROPA INTERIOR	635 159	428 383	206 776	48
VARIOS	758 136	520 341	237 795	46
TOTAL TIENDAS	156 710 097	104 654 517	52 055 580	50
MAYOREO:	5 990 735	2 407 531	3 583 204	149
TRAJES	4 446 705	1 580 833	2 865 872	181
SACOS	1 181 310	486 172	695 138	143
PANTALONES	362 720	340 526	22 194	7
MAQUILA	406 500		406 500	100
TRAJES	14 674		14 674	100
SACOS	69 234		69 234	100
PANTALONES	322 592		322 592	100
TOTAL VENTAS NETAS	163 107 332	107 062 048	56 045 284	52

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S. A.
COMPARATIVO DE VENTAS PRESUPUESTO 1992
UNIDADES

PRODUCTOS	1 9 9 2	PLAN-FIN 1 9 9 1	VARIACION 92 VS P-FIN	%
FABRICACION PROPIA:	151 183	137 656	13 527	10
TRAJES	67 755	61 325	6 430	10
SACOS	29 316	26 968	2 348	9
PANTALONES	54 112	49 363	4 749	10
COMPRAS IMPORTACION	16 795	10 834	5 961	55
TRAJES	7 019	5 067	1 952	39
SACOS	2 213	5 203	(2 990)	(57)
PANTALONES	4 085	328	3 757	1 145
ABRIGOS	3 478	236	3 242	1 374
CAMISERIA:	579 490	335 544	243 946	73
CAMISAS DE VESTIR	195 027	82 943	112 084	135
CAMISAS SPORT	25 483	22 876	2 607	11
CORBATAS	143 196	61 818	81 378	132
CHAMARRAS	12 109	11 180	929	8
SLACKS	23 424	19 281	4 143	21
SUETERES	17 707	16 366	1 341	8
PLAYERAS	18 556	19 862	(1 306)	(7)
GABARDINAS	2 040	1 488	552	37
CALCETINES	27 389	19 082	8 307	44
PIJAMAS	10 698	2 387	8 311	348
PAÑUELOS	1 328	1 893	435	49
JOYERIA	2 652	1 947	705	36
CINTURONES	10 502	8 291	2 211	27
CARTERAS	2 223	1 556	667	43
COORDINADOS	4 175	3 206	969	30
ROPA INTERIOR	21 505	15 954	5 551	35
VARIOS	61 476	46 414	15 062	32
TOTAL TIENDAS	747 468	484 034	263 434	54
MAYOREO:	24 330	4 585	19 745	431
TRAJES	14 658	2 073	12 585	607
SACOS	7 280	1 019	6 261	614
PANTALONES	2 392	1 493	899	60
MAQUILA:	3 900		3 900	100
TRAJES	2 650		2 650	100
SACOS	750		750	100
PANTALONES	500		500	100
TOTAL VENTAS NETAS	775 698	488 619	287 079	59

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
PRINCIPALES INDICADORES PRESUPUESTO 1992-1991

SUPUESTOS	
Inflación Anual	9.25
Devaluación Anual	0
Tasa prom. de rend. CETES	17.7
Tasa de interés S/Préstamos	22.7
Incremento real de Ventas	52%
Incremento a los Salarios	15%
Incremento a la Mano de Obra	20%
Inversiones de Capital	9 435 M.N.
Rotación de Inventarios	Veces
Días de cartera	45
Activo Circ. a Pasivo Circ.	113%
Act. Circ. menos Invent. a Pas.	0.60 Veces
Pasivo Total a Activo Total	49%
Pasivo Total a Capital Contable	96%

COMPARATIVO DE PRODUCCION 1992-1991 UNIDADES				
	PSPTO. 1992	1991	VARIACION UNIDADES	%
Espaldas	121 101	101 000	20 101	20%
Cinturas	141 451	123 000	18 451	15%

COMPARATIVO DE VENTAS EN UNIDADES DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS				
	PSPTO. 1992	1991	VARIACION UNIDADES	%
Producción Robert's				
Trajes	67 755	64 798	2 957	5%
Sacos	29 316	27 987	1 329	5%
Pantalones	54 111	50 856	3 255	6%
Productos Comprados				
Trajes	7 019	5 067	1 952	39%
Sacos	2 213	5 203	-2 990	-57%
Pantalones	4 085	328	3 757	1145%

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 PRINCIPALES INDICADORES PRESUPUESTO 1992-1991

EDO. DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1 DE ENER. AL 31 DE DIC. 1991
 (Cifras Actualizadas en Millones de pesos)

	1991	1991	\$
	PSPTO	%	%
Ventas Netas	163 107	100%	100%
Costo de Ventas	83 151	51%	50%
Utilidad Bruta	79 956	49%	50%
Gastos de Operación	54 206	33%	36%
Gastos de Venta	31 551	19%	22%
Gastos de Admón	14 500	9%	11%
Gastos de Public.	8 155	5%	3%
Utilidad de Operac.	25 750	16%	14%
			11 129
			76%

PRESUPUESTO DE INVERSIONES DE CAPITAL 1992
 (Millones de pesos)

REMODELACIONES	587 200
REUBICACIONES	720 000
TIENDAS NUEVAS	5 745 700
MAQUINARIA Y EQUIPO FABRICA	1 320 000
EQUIPO DE TRANSPORTE	80 000
EQUIPO DE COMPUTO	982 213
T O T A L	9 435 113

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTO 1992

	1992	1991
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE	1.14	1.31
ACTIVO CIRCULANTE MENOS INVENTARIOS A PASIVO CIRCULANTE	0.61	0.56
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	0.49	0.44
PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	0.96	0.78

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS
 CIFRAS ACTUALIZADAS
 PLANEACION FINANCIERA 1991
 (Millones de pesos)

	REAL 1989		REAL 1990			PLANEACION-FINANCIERA		
	MONTO	% DEL TOTAL	MONTO	% DEL TOTAL DEL AÑO	% FAV. (DESF.)	MONTO	% DEL TOTAL DEL AÑO	% FAV. (DESF.)
PRIMER TRIMESTRE VENTAS NETAS	18,194	20.9	19,288	21.3	6.0	19,738	20.3	2.3
UTILIDAD BRUTA	7,851	19.2	9,549	21.0	21.6	9,927	20.4	4.0
UTILIDAD DE OPERACION	631	8.0	2,119	18.6	235.8	2,368	17.3	11.8
SEGUNDO TRIMESTRE VENTAS NETAS	18,448	21.2	22,551	24.9	22.2	23,908	24.6	6.0
UTILIDAD BRUTA	9,063	22.1	10,772	23.7	18.9	11,252	23.2	4.5
UTILIDAD DE OPERACION	2,284	29.0	3,211	28.1	40.6	2,544	18.5	(20.8)
TERCER TRIMESTRE VENTAS NETAS	20,631	23.7	20,331	22.5	(1.5)	19,932	20.5	(2.0)
UTILIDAD BRUTA	9,934	24.2	10,011	22.0	0.8	9,759	20.1	(2.5)
UTILIDAD DE OPERACION	2,323	29.5	1,468	12.9	(36.8)	2,139	15.6	45.7
CUARTO TRIMESTRE VENTAS NETAS	29,874	34.3	28,256	31.2	(5.4)	33,641	34.6	19.1
UTILIDAD BRUTA	14,125	34.5	15,153	33.3	7.3	17,661	36.3	16.6
UTILIDAD DE OPERACION	2,625	33.4	4,623	40.5	76.1	6,676	48.6	44.4
T O T A L VENTAS NETAS	87,147	100.0	90,426	100.0	3.8	97,219	100.0	7.5
UTILIDAD BRUTA	40,973	100.0	45,485	100.0	11.0	48,599	100.0	6.8
UTILIDAD DE OPERACION	7,863	100.0	11,421	100.0	45.2	13,727	100.0	20.2

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
PRESUPUESTO 1992
FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(Millones de pesos)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA.
SALDO INICIAL EN BANCOS E INVERSIONES	3 034	1 495	356	234	171	320	1 800	1 353	385	784	1 836	2 257	3 074
I N G R E S O S													
COBRANZA	17 149	11 148	9 198	8 268	7 187	14 964	17 327	16 088	11 939	13 412	14 592	28 282	169 554
FINANCIAMIENTO		6 000	2 000	7 000	6 000			500	6 500				28 000
INTERESES	219	195	77	63	98	82	47	22	32	100	88	69	1 092
DIVIDENDOS COBRADOS				2 645									2 645
OTROS	36	51	56	51	36	46	31	16	56	51	56	46	532
SUMAN LOS INGRESOS	17 404	17 394	11 331	18 027	13 321	15 092	17 405	16 626	18 527	13 563	14 736	28 397	101 823
DISPONIBLE	20 438	18 889	11 687	18 261	13 492	15 412	19 205	17 979	18 912	14 347	16 572	30 654	204 857
E G R E S O S													
PROVEEDORES	3 552	8 289	3 904	4 795	4 247	6 463	4 708	8 540	10 740	6 002	6 002	11 753	78 995
SUELDOS	767	625	625	625	766	872	712	712	713	713	714	875	8 719
MANO DE OBRA	450	450	450	450	450	450	470	470	470	470	470	590	5 640
GASTOS DE FABRICACION		935	1 003	988	1 007	930	1 016	1 128	911	978	963	990	10 849
GASTOS DE OPERACION		4 072	1 752	729	2 073	1 108	4 847	3 644	2 221	1 133	3 621	3 405	28 605
GASTOS DE PUBLICIDAD		1 044	720	720	720	349	1 092	720	720	720	535	535	7 875
MOBILIARIO Y EQUIPO			716	323		965			482	1 005			3 491
MAQUINARIA Y EQUIPO		343	550	698	481	132	408	22	22	215	534		3 405
GASTOS DE INSTALACION		649	194		579			289		603			2 314
EQUIPO DE COMPUTO		271	119	202	40	40	166	75		42	125		1 080
EQUIPO DE TRANSPORTE	88												88
IVA A CARGO		675	134	276	131	137	801	707	17	205	174	336	1 827
INTERESES	571	530	534	679	790	790	732	637	579	538	527	509	7 436
PAGO PRINCIPAL	12 615					1 000	2 000					9 500	25 115
DIVIDENDOS				7 257									7 257
ANTICIPOS DE I.S.R.	650	650	1 000	650	650	650	650	650	650	650	650	650	8 150
P.T.U.					1 500								1 500
REGALIAS	250			250			250			250			1 000
SUMAN LOS EGRESOS	18 943	18 533	11 453	18 090	13 172	13 612	17 852	17 594	18 128	12 511	14 315	29 143	203 346
SALDO FINAL EN BANCOS E INVERSIONES	1 495	356	234	171	320	1 800	1 353	385	784	1 836	2 257	1 511	1 511

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 SEGREGACION DE GASTOS DE VENTA POR CENTRO DE COSTOS
 (Millones de pesos)

	TOTAL DE GASTOS		TIENDAS		FABRICA	
	IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL	IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL	IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL
DIRECCION GENERAL DE COMPRAS	300	1%			300	1%
GERENCIA DE COMPRAS Y MISCELANEOS	535	2%	160	6%	375	1%
GCIA. GRAL. DE COMPRAS Y PROD. TERM.	423	1%			423	1%
DIR. GRAL DE OPERAC. DE TIENDAS	682	2%			682	2%
GCIA. GRAL. DE ADMON. DE TIENDAS	226	1%			226	1%
GCIA. DE SUPERV. DE TIENDAS FOR.	214	1%			214	1%
GCIA. DE SUPERV. DE TDAS. DESAHOGO	200	1%			200	1%
COORDINAC. DE PROY. DE OBRA DISPLAY	892	3%			892	3%
GERENCIA DE DISPLAY	468	1%			468	2%
GCIA. DE DISTRIB. DE MERC. Y ALMACEN	318	1%			318	1%
DIR. GRAL. DE VENTAS Y MERCADOTECNIA	830	3%	830	33%		
GCIA. DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	332	1%	100	4%	232	1%
GCIA. DE ALMACEN Y PRODUCTOS TERM.	1 450	5%	1 450	57%		
TOTAL GASTOS DE VENTA	6 870	22%	2 540	100%	4 330	15%
GASTOS DE TIENDAS						
GERENCIA DE SUCURSALES	24 681	78%			24 681	85%
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	31 551	100%	2 540	100%	29 011	100%

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 SEGREGACION DE GASTOS DE ADMINISTRACION POR CENTRO DE COSTOS
 (Millones de pesos)

CENTRO DE COSTOS	TOTAL DE GASTOS		T I E N D A S		F A B R I C A	
	IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL	IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL	IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL
PRESIDENCIA DEL CONSEJO	700	5%	350	6%	350	4%
VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA	700	5%	350	6%	350	4%
AUDITORIA OPERACIONAL	500	3%	150	3%	350	4%
DIR. GRAL. DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	300	2%	90	2%	210	2%
GERENCIA DE CONTRALORIA	1 300	9%	390	7%	910	11%
GCIA. DE RECURSOS HUMANOS	2 685	19%	1 343	23%	1 342	16%
GCIA. DE INFORMATICA Y PROCEDIMIENTOS	2 104	15%	762	13%	1 342	16%
GCIA. DE TESORERIA	1 250	9%	375	6%	875	10%
GERENCIA DE COMPRAS Y MISCELANEOS	535	4%	160	3%	375	4%
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION	10 074	69%	3 970	67%	6 104	71%
FUNCIONARIOS	4 426	31%	1 975	33%	1 451	29%
S U M A	14 500	100%	5 945	100%	8 555	100%

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE ESPALDAS Y CINTURAS
 COMPARATIVO 1992-1990
 PRESUPUESTO 1992
 UNIDADES

ARTICULO	EJERCICIOS			VARIACIONES	
	1992	1991	1990	1990	1991
ESPALDAS	121 101	101 000	76 462	0.20	0.58
CINTURAS	141 451	123 000	87 433	0.15	0.62
CORBATAS		60 500	59 149	(1.00)	(1.00)

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
 PRESUPUESTO 1992
 COMPARATIVO DE VENRAS 1992-1988
 UNIDADES

ARTICULO	E J E R C I C I O S					V A R I A C I O N E S			
	1992	1991	1990	1989	1988	1991	1990	1989	1988
TRAJES	71 828	69 865	80 125	76 462	72 246	0.03	(0.10)	(0.06)	(0.01)
SACOS	30 275	33 190	34 843	27 433	30 865	(0.09)	(0.13)	0.10	(0.02)
PANTALONES	55 926	51 184	57 327	59 149	55 765	0.09	(0.02)	(0.05)	0.00
CAMISAS DE VESTIR	95 364	82 943	80 556	93 440	101 386	0.15	0.18	0.02	(0.06)
SLACKS	21 650	19 281	23 116	24 525	35 683	0.12	(0.06)	(0.12)	(0.39)
CAMISAS SPORT	24 492	22 876	27 337	19 454	19 007	0.07	(0.10)	0.26	0.29

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
COMPARATIVO DE VENTAS PRESUPUESTO
PLAN 1992
(Miles de pesos)

	1992	PLAN-FIN 1991 (sin mayorco)	A	PLAN-FIN 1992	PRE-PROM 1991	%	VARIACION 1992 VS 1990	%
PANTALONES	15 227 047	10 374 003		11 333 598	228.082	0	3 893 449	
SACOS	22 276 698	14 049 418		15 348 989	477.106	0	6 927 709	
ABRIGOS	547 148	254 752		278 317	1,179.307	0	268 831	
TRAJES S/CH	80 461 016	47 319 896		51 696 986	762.582	0	28 764 030	
SUMA PRENDAS	118 511 909	71 998 069		78 657 890	524.771	0	39 854 019	
CORBATAS	4 196 298	3 376 455		3 688 777	81.351	0	507 521	
CAMISAS DE VESTIR	7 645 196	5 178 258		5 657 247	68.206	0	1 987 949	
PIJAMAS	274 144	173 984		189 979	79.589	0	84 165	
ROPIA INTERIOR	454 968	392 113		428 383	26.851	0	26 585	
CALCETINES	620 207	467 938		511 222	26.791	0	108 985	
PAÑUELOS	19 163	14 014		15 310	17.145	0	3 853	
CHAMARRAS	4 139 098	2 520 856		2 754 035	246.336	0	1 385 063	
PLAYERAS	1 839 636	1 425 913		1 557 810	78.432	0	281 826	
JOYERIA	249 280	187 256		204 577	105.073	0	44 703	
CINTURONES	689 076	519 255		567 286	68.422	0	121 790	
SUETERES	2 808 051	1 660 703		1 814 318	110.859	0	993 733	
CARTERAS	245 267	171 814		187 707	120.634	0	57 560	
CAMISAS SPORT	2 738 944	1 923 990		2 101 959	91.885	0	636 985	
COORDINADOS	840 267	562 623		614 666	191.724	0	225 601	
SLAKS	3 694 420	2 491 989		2 722 498	141.201	0	971 922	
GABARDINAS	719 856	496 461		542 384	364.505	0	177 472	
CORBATAS COMPRADAS	2 389 258	1 755 724		1 918 128	116.534	0	471 130	
VARIOS	550 647	476 285		520 341	11.211	0	30 306	
SUMA DIV. CAMISERIA	29 917 478	20 419 086		22 307 851	76.871	0	7 609 627	
TOTAL VENTAS NETAS	152 625 685	95 793 610		104 654 519	215.590	0	47 971 166	

BOUTIQUE PLAZA GALERIAS, S.A.
COMPARATIVO DE VENTAS PRESUPUESTO
PRESUPUESTO 1992
UNIDADES

	1992	PLAN-FIN 1991 (sin mayoreo)	1990	VARIACION 1992 VS P-FIN	↓	VARIACION 1992 VS 1990	↓
PANTALONES	55 926	49 691	57 327	6 235	13	(1 401)	(2)
SACOS	30 275	32 171	34 843	(1 896)	(6)	(4 568)	(13)
ABRIGOS	336	236	592	100	42	(256)	(43)
TRAJES S/CH	71 828	67 792	80 125	4 036	6	(8 297)	(10)
SUMA PRENDAS	158 365	149 890	172 887	8 475	6	(14 522)	(8)
CORBATAS	53 121	45 344	58 419	7 777	17	(5 298)	(9)
CAMISAS DE VESTIR	95 364	82 943	80 556	12 421	15	14 808)	18
PIJAMAS	2 807	2 387	2 922	420	18	(115)	(4)
ROPA INTERIOR	19 764	15 954	18 698	3 810	24	1 066	6
CALCETINES	25 433	19 082	24 157	6 351	33	1 276	5
PASUELOS	934	893	836	41	5	98	12
CHAMARRAS	11 668	11 180	14 273	488	4	(2 605)	(18)
PLAYERAS	17 130	19 862	18 325	(2 732)	(14)	(1 195)	(7)
JOYERIA	2 424	1 947	1 839	477	24	585	32
CINTURONES	9 584	8 291	12 790	1 293	16	(3 206)	(25)
SUETERES	16 439	16 366	19 093	73	0	(2 654)	(14)
CARTERAS	2 017	1 556	1 986	461	30	31	2
CAMISAS SPORT	24 492	22 876	27 337	1 616	7	(2 845)	(10)
COORDINADOS	3 831	3 206	4 905	625	19	(1 074)	(22)
SALKS	21 650	19 281	23 116	2 369	12	(1 466)	(6)
GABARDINAS	1 890	1 488	1 367	402	27	523	38
CORBATAS COMPRADAS	18 933	16 474	11 475	2 459	15	7 458	65
VARIOS	56 199	46 414	64 289	9 785	21	(8 090)	(13)
SUMA DIV. CAMISERIA	330 559	290 200	327 964	40 359	14	2 595	1
TOTAL VENTAS NETAS	542 045	485 434	559 270	56 611	12	(17 225)	(3)

C A P I T U L O V I

ANALISIS DE LA BOUTIQUE

Como se pudo observar la información de la empresa ha sido analizada e interpretada con el fin de conocer mejor los planes financieros y poderla manejar más eficientemente.

En todo análisis de cualquier empresa se debe de tener en mente como analista financiero las siguientes preguntas: ¿Evalué bien las operaciones al mínimo costo con el máximo beneficio? ¿Cómo se compara la empresa con otras en cuanto a su rendimiento y crecimiento? Estas preguntas pueden ser contestadas si se aplica la técnica de análisis que comprende el estudio de las tendencias y las relaciones de las causas y elementos que forman la estructura financiera de la empresa.

El objetivo de todo análisis financiero es simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

El enfoque de análisis de una planeación financiera en una empresa puede variar según sea aplicado el presupuesto del analista y los objetivos que se pretendan alcanzar mediante la conveniencia de intervenir o tener más posibilidades de crédito del negocio así como la eficiencia en la estructura finan--

ciern y el progreso de los resultados obtenidos en comparación con lo planeado.

Los métodos de análisis utilizados en la Boutique fueron: Revisión de estados financieros proforma comprendiendo el análisis de razones simples, método de reducción a porcentos integrales (ver Balance) Estadística de tiendas para conocer bajas o adiciones desde el punto de vista mensual (ver el cuadro obtenido) Presupuesto del comparativo de ventas (ver el presupuesto de ventas por unidades) Comparativo de los principales indicadores financieros en cifras actualizadas. Segregación de gastos de venta por centro de costos en porcentaje y en total. (Ver el cuadro capítulo V), Segregación de gastos de administración por centro de costos (Ver cuadro C.V.). También se analizó el estado de Cambios en la Situación Financiera, seleccionando los cambios ocurridos de la empresa en orden mensual para detectar los presupuestos en los demás períodos.

También se analizó la liquidez, solvencia financiera de los Estados Financieros para poder presupuestar cifras a mejores rendimientos financieros de lo que se tenía pronosticado.

Es muy recomendable, para manejar e interpretar más fa--

cilmente la información que las cifras de los Estados Financieros se reduzcan a millares o millones de pesos, dependiendo de su importancia para dejar información significativa. Esta simplificación no interfiere en la obtención de las razones, porcentajes y comparaciones porque las relaciones permanecen sin cambiar.

ANALISIS DE LIQUIDEZ (SOLVENCIA FINANCIERA)

¿Cuenta la empresa con los recursos suficientes en efectivo o convertibles a efectivo para hacer frente a sus obligaciones contraídas?

Como se observó en la planeación de la Boutique al revisar los papeles de trabajo comprobé que la empresa tiene la suficiente capacidad para mantener un grado de liquidez suficiente que asegura la adecuación de los fondos monetarios, cubre las necesidades relacionadas con el ciclo financiero a corto, mediano y largo plazo, ya que se efectuaron pruebas referentes a la composición del pasivo circulante sobre el activo circulante que representa la fuente de recursos con que se presume cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones contraídas.

Al efectuarse el estudio y revisión de los Estados Financieros comprobé que la empresa cuenta con un margen de seguri-

dad para hacer frente a sus fluctuaciones en flujo de efectivo que se generó a través de la transformación de las cuentas de activo y de pasivo que integran el ciclo financiero de la empresa.

Los activos disponibles, caja, bancos, inversiones temporales, cuentas por cobrar, inventarios que reflejan los estados financieros cuentan con una gran Solvencia no solo para este ejercicio por parte de la empresa, sino para años futuros, ya que mediante la comparación de operaciones anteriores se ha observado ciertas deficiencias que la empresa ha logrado detectar en sus ventas en relación con sus costos y que piensa - - aumentar su capacidad de producción reduciendo el costo de los productos conservando la misma calidad.

RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. En la Boutique se observa una rentabilidad satisfactoria ya que las utilidades - obtenidas en relación a las ventas y el manejo de sus inversiones, ha representado reducción integral de los costos y los - gastos ya que la empresa cuenta con un resultado monetario patrimonial que aumenta año con año y que ha sido para este ejercicio de 616 millones de pesos según cifras actualizadas y una utilidad del ejercicio de 24 667 millones de pesos lo cual re-

presenta para la empresa incrementos en el Capital Contable mayor rendimiento en los activos así como en las inversiones to-tales.

En este caso la empresa para años futuros representará - mayor porcentaje de utilidades netas por cada peso de venta lo grado y mayor número de veces que las ventas netas contendrán el capital de la compañía, evitando con esto insuficiencias mo netarias, pudiendo evaluar la razonabilidad de los precios de venta en función de los costos y gastos.

(Ver Balance Proforma en relación a cifras mencionadas)

ALGUNAS CONSIDERACIONES TOMADAS EN CUENTA PARA EL ANALISIS DE LA BOUTIQUE

- 1.- Análisis de productividad del negocio.
- 2.- Análisis del mercado.
- 3.- Estándares mentales basados en la experiencia.
- 4.- Razones basadas en la historia del negocio.
- 5.- Razones-meta basadas en los resultados obtenidos por compañías competidoras progresivas y de mayor éxito.
- 6.- Razones estándar de la industria en que la empresa opera.
- 7.- Razones calculadas en los presupuestos formulados.

"Cuando en una planeación decimos que los resultados son

buenos o malos, mejores o peores, nos estamos refiriendo a una situación comparada con un patrón (tal vez mental), con algún estandar relevante. Resultando fácil comparar los resultados actuales anteriores con los que se esperan a futuro". (10) (PAG. 56).

Debido a que cada empresa posee sus características propias y estas a su vez influyen en la estructura financiera y rendimientos es muy valiosa la medición de una empresa en particular con la medición de la industria en que opera, dentro del análisis se llama razones estandar, ya que proviene de fuentes externas.

En muchas ocasiones se formulan presupuestos que nos muestran el comportamiento que deberá tener la empresa asumiendo ciertos considerandos, como son la experiencia pasada, el entorno económico, político y financiero en que opera y los cambios que se prevén durante el período contable. De tal forma que si la Boutique tiene un comportamiento en el presupuesto planeado puede decirse que tenemos grandes posibilidades de crecimiento ya que las cifras han sido manejadas cuidadosamente dándole un uso adecuado al análisis de datos que presentan los Estados Financieros y mejor solución de problemas.

ANALISIS Y PRODUCTIVIDAD DE LA BOUTIQUE

En este caso los accionistas de la empresa pretenden obtener un rendimiento superior al que reciben los acreedores; esto se puede explicar por el riesgo mayor que corren los accionistas con la producción de la entidad. Por otra parte, mientras mayores sean los fondos de los acreedores, mayores serán los rendimientos de los accionistas; esto es, en la empresa se usaron fondos a una tasa relativamente baja (después del impuesto sobre la renta), ayuda a obtener mejores rendimientos para los fondos invertidos por los accionistas.

Las pruebas de productividad del negocio se midieron a través de razones simples, las cuales las principales son las siguientes:

- 1.- Capacidad de absorción de interés y deuda.
- 2.- Rendimiento sobre la inversión de los accionistas.
- 3.- Rotación de la inversión.

CAPACIDAD DE ABSORCION DE INTERES Y DEUDA

El análisis efectuado fue en la partida de utilidades de operación de años atrás y años posteriores en relación con los intereses percibidos por obligaciones, (Ver Balance General - Proforma) obteniendo en el análisis que los intereses 3.4 veces nivel que puede hacer frente a pagos con mayores intereses

sobre deudas futuras contraídas.

Esto puede significar que la empresa en el transcurso de años consecutivos podrá hacer frente a sus planes fijados y obtener mayor capacidad de rendimiento.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS

La más importante medida de productividad de la boutique es el rendimiento de inversión, obtenida de la comparación de las utilidades netas obtenidas en años anteriores en relación con las que se espera obtener en el futuro y dividiéndola entre el promedio de la inversión de los accionistas nos permite conocer el rendimiento que se tiene sobre las inversiones hechas.

Este análisis es una de las mejores medidas de eficiencia que nos determinan los fondos que permanentemente se han usado en la empresa.

La eficiencia de utilidades se pudo impulsar mediante la mayor generación de volumen de ventas por unidad monetaria de capital utilizado o mediante el aumento del margen de utilidades en las ventas.

Este análisis es importante porque nos proporciona una --

guía de cómo está la entidad, sobre lo que está sucediendo o cómo se están transformando los diferentes conceptos que integran la Empresa como resultado de rendimiento generado por la comparación de cifras. A estos análisis con mucha frecuencia se les adiciona una columna que señala porcentualmente los aumentos o disminuciones que representan las cifras absolutas con el fin de obtener los cambios proporcionales a los pronósticos planeados.

La ventaja de aplicar la técnica de análisis es proporcionar al analista un medio para comprender las relaciones importantes entre los datos absolutos señalándonos el cambio de interpretación detallado y analítico de las operaciones para la mejor toma de decisiones para hacer frente a las necesidades futuras.

CAPITULO VII

CONCLUSION

1.- Una vez conocida la información de la empresa se estudian las técnicas de análisis de los Estados Financieros con el fin de poder tomar decisiones que mejoren los rendimientos tanto actuales como futuros mediante el estudio de falta de estabilidad del poder adquisitivo de la moneda con la finalidad de medir y cuantificar las operaciones de la empresa.

1.- Las diversas técnicas que se emplean para tratar de solucionar los efectos en la información financiera fueron: Incremento de utilidades año con año con la finalidad de crear índices por posiciones monetarias que nos sirven como fondo de ahorro para cubrir posibles contingencias futuras, análisis de la inversión de los accionistas con respecto a las partidas monetarias, tratando de incrementar el número de acciones para mexicanos, incrementando el capital en su totalidad con la finalidad de retenerlo en el país.

3.- En la empresa se midió también la productividad del negocio obteniendo como resultado eficiencia para años futuros, mayor capacidad de ventas estimando rendimientos del triple de lo que se está obteniendo actualmente.

4.- La empresa utiliza análisis mensuales que le sirven -

como medio para comparar resultados anteriores a fin de formar se un juicio de interpretar el comportamiento de los resultados obtenidos en relación con otros, mediante comparativos con aumentos o disminuciones en cifras absolutas y porcentajes, - presupuestos de venta de productos, en miles de pesos y en unidades con la finalidad de detectar fallas financieras.

5.- Se analizó la información financiera de un año atrás dandonos a conocer los hechos que han sucedido y se comparó - con este año sobre lo que va a suceder o debiera suceder me- - diante el conocimiento de técnicas presupuestales, con la finalidad de reflejar, factores específicos de ventas, selección - de productos que se venderán y apertura de nuevas tiendas que servirán como soporte, para evitar saturar el almacén.

6.- La Boutique contempló que es necesario contar con una reserva legal mayor que servirá como soporte en el pasivo, inventarios, activos fijos evitando pérdidas monetarias que piensa incrementar a más tardar en 2 años de cuatro veces más de - lo que actualmente tiene.

7.- Por cada peso que la empresa invierte en ectivos fi-jos se obtienen ingresos de 10.10% de ganancia incrementando - con esto la producción y creando un resultado patrimonial de - 616 millones de pesos año con año por lo que se puede decir - que la empresa cuenta con liquidez y solvencia Financiera.

8.- Al efectuar el análisis de estados financieros de dos períodos diferentes se obtuvo eficiencias en cuentas por cobrar de 6.92 veces o velocidad con que se efectúa la cobranza, un tiempo promedio de 78 días para utilizar las materias primas almacenadas, 50 días para recuperar la cartera de clientes, 35 veces las ventas contienen el capital de la compañía, por lo que la empresa presenta margen de utilidad neta por cada peso de utilidad neta logrado, que piensa mejorar en los siguientes años según expertos financieros y experiencia propia de la compañía.

9.- Al efectuar el índice del estudio de ventas se observó que por cada peso invertido de Capital Contable se vendió - 2.42% más en relación a gastos efectuados, lo que representa - que la empresa es solvente.

10.- La empresa cuenta con una posición buena en el mercado Bursátil ya que año con año está incrementando su inversión y con esto el costo de la compañía.

11.- Debido al precio en que se venden los productos y considerando la calidad de los mismos la empresa piensa abrir otras líneas de producción, que era de 3 a 6 abarcando con esto mayor competencia y expansión en el mercado.

12.- La empresa cuenta con capacidad de pago de 1.49% que

piensa duplicar para poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

13.- La empresa cuenta con un punto de equilibrio de 169624 millones de pesos, representando lo que la empresa puede soportar por línea de producto, que tiende a incrementarse para años futuros, aumentando con esto el margen de rentabilidad, por cada peso vendido entre los costos fijos.

Es importante para la empresa porque nos permite tener un equilibrio entre los gastos fijos en relación con los gastos variables y mantener un estandar entre sus unidades producidas en relación a las ventas obtenidas, para no dispararnos económicamente en relación a la inflación, evitando con esto deficiencias y desperdicios de materias primas.

14.- ¿Por qué la empresa debe hacer Planeación Financiera?

Planeando adecuadamente modelos de Información Financiera la empresa puede evitar deficiencias en cada una de sus operaciones por realizar y puede pronosticar a futuro el incremento de ventas, así como competir en el mercado con otras empresas más fuertes, y poder exportar sus productos a otros países teniendo la suficiente confianza de que poseen un alto grado de calidad.

CAPITULO VIII

BIBLIOGRAFIA

- | | |
|---|--|
| ANALISIS E INTERPRETACION
DE LA INFORMACION FINANCIERA
NUMEROS I, II. | C.P. ACOSTA ALTAMIRANO
JAIME. |
| SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
CONTABLES. | C.P. ARMENDARIS AGUILAR. |
| COSTOS I. Y III. | C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL
RIO GONZALEZ. |
| TECNICA PRESUPUESTAL. | C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL
RIO GONZALEZ. |
| TECNICA PRESUPUESTAL. | C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL
RIO GONZALEZ. |
| REVISTA MENSUAL PARA
EL INVERSIONISTA.
MARZO. 1992. | CASA DE BOLSA INVERIAT. |
| SISTEMAS DE CONTABILIDAD. | GUILLESPIE. |
| REVISTA DE EJECUTIVOS DE
FINANZAS. | INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS
EN FINANZAS. |
| LAS FINANZAS EN LA EMPRESA
(ANALISIS, RECURSOS Y PLA-
NEACION). | MORENO FERNANDEZ JOAQUIN. |
| REVISTA EL MERCADO DE VA-
LORES. FEBRERO 1992. | NACIONAL FINANCIERA. |

FUNDAMENTOS DE ECONOMIA.

SILVESTRE MENDEZ JOSE.

EL FINANCIERO.

PERIODICO INFORMATIVO.

30 DE MAYO 1992.