



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES
CUAUTITLAN

**LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA
PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACION DE
PORTAFOLIOS Y PRODUCTOS PARA EQUIPAJE.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A:

ALEJANDRO DIEGO BARRIOS

ASESOR: L. C. DANIEL HERRERA GARCIA

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1993.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

O B J E T I V O

EN LA ACTUALIDAD EL BUEN FUNCIONAMIENTO Y PROGRESO DE LA EMPRESA ESTAN BASADOS PRINCIPALMENTE EN TRES FACTORES, QUE SON:

1. EL ESTUDIO Y EVALUACION DE CIFRAS DEL PASADO.

2. EL ESTUDIO Y EVALUACION DE CIFRAS QUE PREVALECIERAN EN EL FUTURO, Y

3. EL CONTROL Y CORRECCION DE VARIACIONES ENTRE CIFRAS PROYECTADAS Y CIFRAS REALES PARA LA ACERTADA TOMA DE DECISIONES.

FACTORES, CUYO CAMPO DE ACCION CORRESPONDEN A LA DIRECCION FINANCIERA. MISMA QUE HARA USO DE LAS PRINCIPALES TECNICAS DE ANALISIS FINANCIERO, ASI COMO DE SU EXPERIENCIA EN EL AREA PARA CONDUCIR EL DESTINO DE LA EMPRESA HACIA LA EXCELENCIA.

H I P O T E S I S

SI LAS DECISIONES FINANCIERAS SE CARACTERIZAN POR SER DETERMINANTES PARA LA VIDA DE LA EMPRESA, EN VIRTUD DE QUE COMPROMETEN SU FUTURO Y SE REFIEREN TANTO A SITUACIONES INTERNAS COMO A SU RELACION CON SU ENTORNO.

ENTONCES AL PRESENTARSE O ADVERTIRSE ALGUN ACONTECIMIENTO YA SEA INTERNO O EXTERNO QUE DESVIE LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA EL DIRECTOR FINANCIERO TOMARA LA ACCION CORRECTIVA A FIN DE ENCAUSAR LAS OPERACIONES A CONSEGUIR DE LA MEJOR MANERA LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN EN LA EMPRESA.

M E T O D O L O G I A

**INVESTIGACION CIENTIFICA APOYADA EN INFORMACION DOCUMENTAL
Y BIBLIOGRAFIA RELACIONADA CON EL TEMA**

IV

I N D I C E

OBJETIVO	I
HIPOTESIS	II
METODOLOGIA	III
INDICE	IV-V
INTRODUCCION	VI-VII

I. CAPITULO " ANTECEDENTES ACERCA DE LA INDUSTRIA DEL GIRO DE LA ELABORACION DE PORTAFOLIOS Y PRODUCTOS PARA EQUIPAJE.

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	1-2
1.2. MARCO DE ACTUACION DE LA VIDA ECONOMICA DE LA EMPRESA	3-10

II. CAPITULO "CONSIDERACIONES ACERCA DE ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA EMPRESA".

2.1 PROPOSITO Y NATURALEZA DE LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACION	11-15
2.2 EJECUTIVO RESPONSABLE DE ADMINISTRACION FINANCIERA	16-20
2.2.1 DELEGACION DE AUTORIDAD	21-22

III. CAPITULO " CICLO ECONOMICO DEL DINERO EN LA EMPRESA

3.1 PRINCIPALES CONSIDERACIONES DEL FLUJO DEL DINERO	23-27
--	-------

3.2	DISTINCION ENTRE FLUJOS DE CAPITAL Y FLUJOS DE OPERACION	28-31
IV. CAPITULO " LOS PRESUPUESTOS EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA".		
4.1	PRINCIPALES CONSIDERACIONES EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS	32-40
4.2	IMPORTANCIA DE LOS CENTROS DE COSTOS	41-44
4.3	RELACION DE LOS PRESUPUESTOS CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA	45-49
V. CAPITULO " EL ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS EN LA EMPRESA".		
5.1	ESTADOS FINANCIEROS Y SUS FINES	50-55
5.1.1	REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS ...	56-59
5.2	ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA ORGANIZACION ..	60-72
5.2.1	SOLVENCIA	73-75
5.2.2	ESTABILIDAD	76-78
5.2.3	RESULTADOS	79-80
CONCLUSIONES		VIII-IX
BIBLIOGRAFIA		X

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

En la actualidad las empresas requieren eficiencia, misma que debe traducirse en productividad. Es por ello que una de las principales preocupaciones de los ejecutivos debe ser el incrementar la eficiencia de la Administración, tarea que además de ser permanente y constante tiene que desarrollarse con intensidad.

Las empresas se establecen y operan con el propósito preponderante de obtener utilidades, por lo que es de gran importancia conocer el valor de una empresa a través del monto de sus ganancias, así como el grado de riesgo que representa el manejo del capital invertido.

Las experiencias obtenidas solo adquieren importancia cuando se comparan, con el objeto de que los resultados permitan apreciar los cambios ocurridos en cada situación.

El principal problema al que se enfrenta la " ADMINISTRACION FINANCIERA " para cuantificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es la obtención de información adecuada y su adaptación al futuro.

VII

El futuro de una empresa es lo que puede llegar a ser o lo que puede llegar a hacer, es una búsqueda constante de opciones estratégicas a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de sus fuerzas y debilidades. Es una posibilidad que se construye en el presente con el fin de realizar los objetivos de la empresa.

El éxito de una empresa del giro de la elaboración de portafolios y productos para equipaje, en gran medida se basa en una eficiente Administración Financiera, que es la fuente de información técnica para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que a través de una acertada interpretación de dicha información se fundan las bases para la toma de decisiones.

La Administración Financiera para lograr sus fines se apoya en las siguientes herramientas financieras, que no son las únicas que existen pero sí las que se consideran más significativas:

- Ciclo económico del dinero en la empresa.
- Los presupuestos en la Administración de la empresa.
- El Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

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

1. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. EDICION 1992
2. CONTABILIDAD GENERAL. ANZURES, MAXIMO. 2a. EDICION.
3. ESTADOS FINANCIEROS FORMA, ANALISIS E INTERPRETACION. R.D. KENNEDY- S.Y. MCMULLEN. EDITORIAL UTEHA.
4. LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANALISIS. GUTIERREZ, ALFREDO F. FONDO DE CULTURA ECONOMICA
5. EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS EN LAS EMPRESAS. MACIAS, PINEDA.
6. ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. PERDOMO, MORENO. ECASA.
7. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. LAWRENCE J. GITMAN. EDITORIAL HARLA.
8. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. JAMES, C. VAN HORNE- PRENTICE. EDITORIAL PRENTICE HALL.
9. IMPACTO DE LA INFLACION EN EL SISTEMA CONTABLE. FRANCO, BOLAÑOS ALFONSO. EDITORIAL PAC.

I. CAPITULO " ANTECEDENTES ACERCA DE LA INDUSTRIA DEL GIRO DE LA ELABORACION DE PORTAFOLIOS Y PRODUCTOS PARA EQUIPAJE.

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.

La prehistoria muestra que el hombre es un ser que viaja principalmente para satisfacer sus necesidades como son la alimentacion y la habitación, aunque en esa etapa para transportar sus cosas ocupaba exclusivamente sus hombros.

Posteriormente se dan los primeros indicios del surgimiento de productos para equipaje, los cuales consistieron básicamente en baules, grandes cajas, etc.

El tiempo pasa y de repente en 1910 en la ciudad de Denver Colorado, un grupo de hermanos deciden que ya era tiempo de dedicarse al negocio de fabricar equipaje, el mundo estaba a punto de sufrir grandes cambios, por tanto un equipaje sólido y confiable iba a ser necesario.

Al principio fue muy difícil, pero ellos perseveraron hasta alcanzar el éxito, estaban empeñados en producir un artículo confiable y de calidad.

En 1950 surgen nuevas ideas y surge una planta nueva en

Stratford Ontario, con el fin de cumplir con las siempre crecientes demandas de la Gran Bretaña y Canadá, la investigación del mercado y las pruebas de producto se convirtieron en factor importante dentro de esta industria.

Es a finales de la década de los 50's, cuando por fin en México se establece una planta dedicada al giro de la elaboración de portafolios y productos para equipaje, que apoyada en el auge de los medios de transporte crece a pasos agigantados.

Durante los años 60 y 70 la reputación de la planta establecida en México crece en tal magnitud que se extiende alrededor del mundo, por lo cual sus productos en la actualidad son altamente requeridos en el exterior.

El lema principal de la empresa en la actualidad es la CALIDAD y EXCELENCIA en sus productos.

1.2 MARCO DE ACTUACION DE LA VIDA ECONOMICA DE LA EMPRESA.

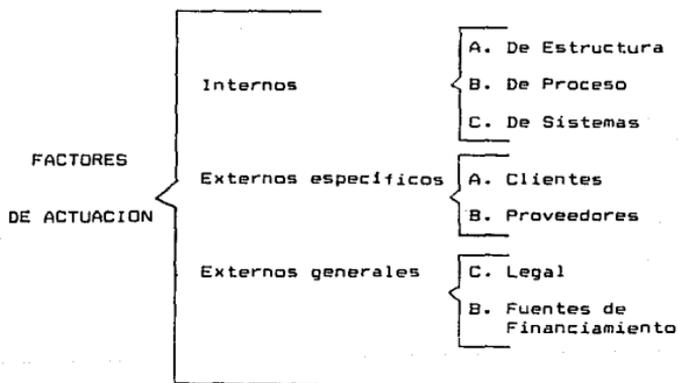
Actualmente la empresa preocupada de su razón para existir y de su visión a futuro, se ha dado a la tarea de dar respuesta a preguntas como:

- Por qué existe la empresa ?
- Cual es su contribución a la vida económica del país?

La respuesta a dichas preguntas se encuentra fundamentalmente en un enunciado de misión (objetivo) el cual establece que si no existe un esfuerzo conciente para visualizar un resultado deseable (en conjunto con un plan para lograrlo) no es probable que el resultado sea alcanzado por accidente.

Y así el objetivo-misión de la empresa es un compromiso de mejoramiento continuo en todos los niveles mediante el fomento de un ambiente que promueva la creatividad, innovación, crecimiento y satisfacción de todo el personal. Lo anterior tendrá como resultado la fuerza requerida para el crecimiento total de la empresa, al lograr esto se conseguirán los objetivos de empleados, clientes, proveedores y accionistas.

Al buscar la empresa lograr sus objetivos requiere de la actuación de diversos factores, los cuales impulsan ya sea en forma interna o externa sus operaciones, el estudio de éstos puede realizarse atendiendo precisamente al entorno en que operan. Estos factores son:



INTERNOS
=====

A. INTERNOS DE ESTRUCTURA. El factor humano es el elemento eminentemente activo de la empresa, se pretende lograr el personal idóneo al tipo de labores que se desarrollan para lograr la máxima eficiencia en el trabajo que se le asigne, existiendo la división de trabajo en:

1. Obreros, cuyo trabajo es fundamentalmente manual.
2. Supervisores, cuya función es vigilar el cumplimiento de las labores desarrolladas por los obreros.
3. Técnicos, los cuales con base en principios, buscan crear nuevos diseños de productos, nuevos controles.
4. Empleados, todo el personal cuyo trabajo es de categoría más intelectual.
5. Ejecutivos, cuya función es básicamente administrativa, encaminada principalmente a fijar objetivos y revisar los resultados finales.

B. INTERNOS DE PROCESOS. El conjugar los inmuebles,

planta y equipo en las mejores condiciones de operación, la mano de obra adecuada y las materias primas de calidad y en forma oportuna; mediante el establecimiento de técnicas adecuadas en el desarrollo de los distintos procesos productivos, traerá como resultado la elaboración de productos de la mayor calidad posible.

1. Edificios. Las instalaciones donde se realiza la labor productiva.

2. Maquinaria y Equipos. Formada por todos aquellos bienes inmuebles, que son utilizados para multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.

3. Materias Primas. Materiales que se identifican con el producto, además de los accesorios que son necesarios para su elaboración.

C. INTERNOS DE SISTEMAS. Se impulsa inteligentemente la voluntad de cada miembro de la empresa, para lograr la realización correcta de acciones y planes apropiados, tendientes a conseguir los objetivos de la empresa, mediante objetivos, políticas y procedimientos.

OBJETIVOS. Fines o metas viables y cuantificables que pretende alcanzar la empresa.

POLITICAS. Reglas y principios generales que sirven de guía al pensamiento y acción del personal.

PLANES. Programas cronológicos y cuantitativos en tiempo y dinero con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades de la empresa.

EXTERNOS ESPECIFICOS

=====

A. CLIENTES. Participantes en el ciclo económico de la -----
empresa que representan los importes que se tienen derecho a cobrar por haber realizado ventas a crédito, son derechos recuperables en efectivo.

Satisfacción e intimidad del cliente y con el cliente, son las bases de la conducta triunfadora en la venta de los productos.

El servicio al cliente se basa en los siguientes principios:

1. Antes de " mejorar " el servicio, invirtiendo dinero en supuestos cambios (de actitud y físicos), analiza los costos y beneficios de la inversión
2. La estrategia de un servicio exitoso requiere un riguroso análisis y una adecuada planeación.
3. El cliente paga por un mejor servicio.
4. Un servicio superior, es una ventaja importante.
5. La empresa se distingue de la competencia por su servicio.

Se ha establecido la política de la recuperación total en el plazo normal del crédito, el que es acorde con el que normalmente otorgan la mayoría de las empresas, para lo cual se han implementado los siguientes controles:

1. Descuentos por pronto pago. Se conceden por pagos anteriores a la fecha del vencimiento del crédito y se conviene de antemano en otorgarlos.

2. Establecimiento de Límites de Crédito. Para los cuales se realiza un estudio del cliente, enfocándose principalmente a su capacidad de pago.

B. PROVEEDORES. Representan obligaciones a cargo de la empresa por concepto de compras o servicios, resultantes de la adquisición de mercancías y materias primas. Se ha establecido como política el abasto oportuno y en las mejores condiciones de crédito, de los materiales necesarios para la elaboración de productos, mediante los siguientes controles:

1. Localización de proveedores. Identificación de varios proveedores para un mismo material.

2. Disminución de artículos de importación. Buscar la calidad de materiales que anteriormente se compraban en el extranjero, con proveedores nacionales para disminuir los gastos de envío y obtener el abasto oportuno.

EXTERNOS GENERALES
=====

A. LEGAL. Dentro de las múltiples funciones a las -----
cuales esta obligada la empresa, resulta por su importancia y trascendencia la relación con el sistema tributario, ya que dependiendo del buen cumplimiento de sus obligaciones fiscales, le permitirán obtener un sano desarrollo económico y administrativo y a su vez acentuar la relación empresa-gobierno.

El ámbito financiero es uno de los puntos claves que juega un papel decisivo en un momento determinado para tomar decisiones en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, ya que, dependiendo de la situación económica de la empresa, se decide oportuna y eficazmente el pago de sus obligaciones fiscales.

B. FUENTES DE FINANCIAMIENTO. Representadas por personas físicas o morales ajenas a la empresa, de las

cuales se obtienen recursos, para lo cual es necesario realizar algunas gestiones y negociaciones para obtenerlos.

Para obtener el financiamiento que se apegue a las necesidades de la empresa, el ejecutivo responsable debe realizar un minucioso análisis de cada una de las alternativas de financiamiento que existen, bien sea a corto, mediano o largo plazo y mediante una evaluación de alternativas determinar la que mayores beneficios brinde.

Es tarea del ejecutivo responsable conocer perfectamente la empresa, con el fin de detectar el tipo de necesidad que se presente dentro de cada una de las partes del ciclo de operaciones y así poder determinar oportunamente el financiamiento requerido.

II. CAPITULO " CONSIDERACIONES ACERCA DE ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA EMPRESA.

2.1 PROPOSITO Y NATURALEZA DE LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACION.

En todas las Areas de la actividad humana es necesario una comunicacion constante, por lo que la empresa no queda exceptuada de esto; por el contrario la informacion que a diario fluye dentro de ella es imprescindible para la realizacion de sus operaciones revistiendo importancia la informacion financiera.

Las características que reúne en la actualidad la informacion financiera, son la oportunidad y confiabilidad mismas que a través del tiempo se han perfeccionado. En gran medida la informacion financiera es un factor determinante para el buen funcionamiento de la empresa

Como muchas cosas del mundo contemporaneo, la empresa ha experimentado evolucion y desarrollo para poder mantenerse dentro de la vida economica de cualquier pais, paralelamente a ello la Administracion Financiera ha sufrido importantes cambios con el paso de los años. Por ejemplo, en un principio se dio importancia a la parte correspondiente a

pasivo y capital, pero a medida que fue desarrollándose la Administración Financiera se suscitó interés por el Activo en los renglones de efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos.

El principal objeto de la Administración Financiera en la empresa actualmente es mantener en armonía los diferentes planes de producción, venta y financieros con la capacidad productiva, las necesidades de mercado y con el capital invertido, buscando principalmente el obtener el máximo rendimiento de los recursos, tanto propios como ajenos con que se cuenta.

Son tres las etapas que fundamentalmente contempla la Administración Financiera para lograr su fin, y éstas son:

1. El estudio y evaluación de cifras del pasado.
2. El estudio y evaluación de cifras que prevalecerán en el futuro.
3. El control y corrección de variaciones proyectadas y cifras reales de la estructura para la acertada toma de decisiones.

Etapas que no son un proceso de pasos en orden

riguroso, en realidad son un sistema total, periódico, cuantitativo, integrado y coordinado cuyas características esenciales son; totalidad, equilibrio, riesgo, oportunidad en la toma de decisiones, eficiencia e impulso de acción.

1. Totalidad. Considera aspectos en conjunto, tales

como:

A. Diversificación de productos. Nuevos productos para el mercado.

B. Expansión del mercado actual. Buscar nuevos mercados para el producto.

C. Endeudamientos. Que pueden ser con bancos o proveedores.

D. Protección y manejo de existencias de efectivo.

E. Protección de Activos Fijos.

2. Equilibrio. A cada aspecto le corresponde un peso

específico proporcionalmente, cuando alguno de ellos se desvía no es determinante para frenar el desarrollo de las operaciones.

3. Riesgo. Que en su forma más general, es la probabilidad de que ocurran acontecimientos desfavorables, se miden cuando la persona encargada de la toma de decisiones puede calcular las probabilidades relacionadas con varios resultados.

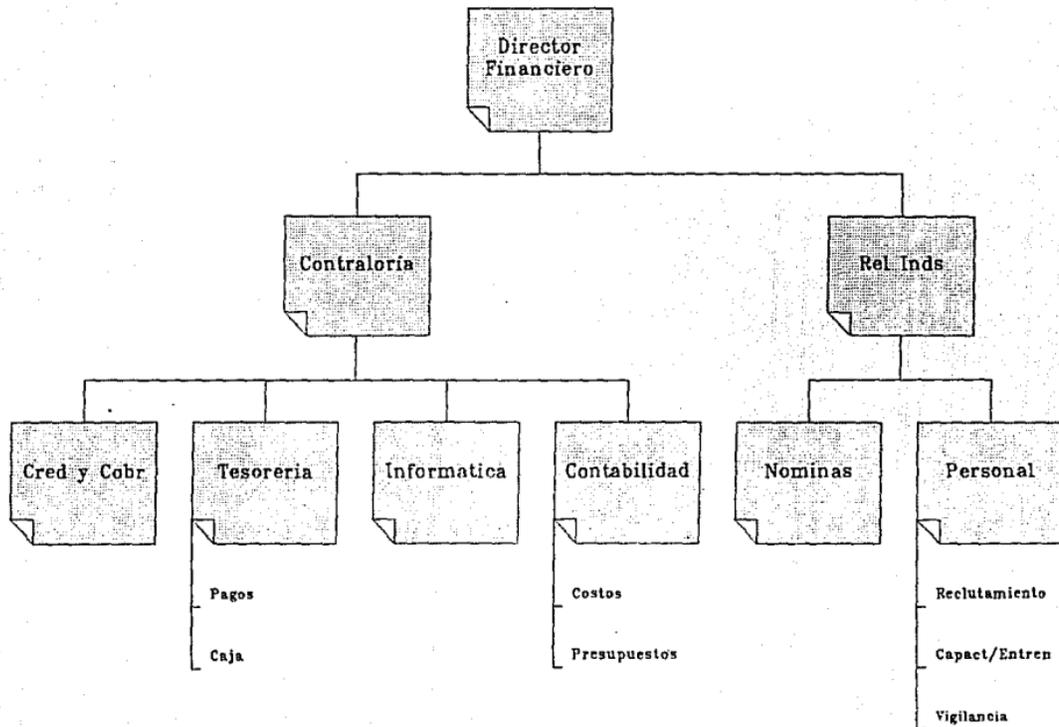
4. Oportunidad en la toma de decisiones si se desea ser eficiente; en la empresa las decisiones financieras se han reconocido como las cuestiones críticas para el desarrollo de las operaciones.

5. Eficiencia. Lograr los objetivos, debido fundamentalmente al criterio de si una decisión es eficiente o no, se tiene que realizar con algún estándar (objetivo).

6. Impulso de acción. Decidir sobre aspectos negativos e impulsar las acciones correctivas necesarias.

Especial énfasis reviste la toma de decisiones financieras, por el grado en que contribuyen a conseguir los objetivos de la empresa, así como a través de ellas se ha logrado, entre otras cosas reducir desperdicios y deficiencias, mejorar formas de control, mejores métodos, operaciones más eficientes, mejorar los recursos físicos y humanos.

Dirección Financiera



2.2 EJECUTIVO RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

En consideración de que el principal objetivo de la Administración Financiera es el maximizar el patrimonio e indirectamente lograr el crecimiento de la empresa en el aspecto social, económico y operativo, el " Director Financiero " es la persona encargada de llevar a cabo las funciones financieras encaminadas a la consecución de dichos objetivos.

La actividad del " Director Financiero " se ha convertido en un un factor determinante para la operación y subsistencia de la empresa se le denomina como el " ejecutivo clave " cuya labor es el control, análisis e interpretación de las operaciones de la empresa, siendo también jefe de las actividades contables y responsable de la implantación de nuevos sistemas contables, la preparación de los presupuestos, administración de impuestos e informes al gobierno.

Las principales funciones que desarrolla el director financiero son las siguientes:

1. Planear la adquisición y aplicación de fondos a fin

de maximizar la eficiencia de las operaciones de la empresa.

2. Establecer, coordinar y mantener a través de la administración autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, como son estándares de costos, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, programas para inversión de activo fijo, así como su financiamiento, integrando los procedimientos para llevar el plan a la práctica.

3. Comparación de los resultados reales con los planes y estándares aprobados, así como su interpretación, diseñando, implantando y manteniendo los sistemas contables.

4. Información a dependencias del gobierno, según se requiera y supervisión de todos los asuntos relacionados con los impuestos.

5. Interpretar e informar sobre los efectos de las influencias externas, sobre el logro de los objetivos de la empresa.

6. Toma de decisiones en cada una de las áreas que constituyen a la empresa.

7. Amplio conocimiento de los mercados financieros que

proveen de fondos, de la estrategias que implican las decisiones acertadas de inversión y de los cursos de acción que deben seguirse para estimular las operaciones y hacer que alcance eficiencia.

Las habilidades y características que reúne el director financiero actualmente son:

1. Conocimiento del campo dentro del cual realiza sus operaciones la empresa.

2. Conocimientos técnicos en general de Administración, Mercadotecnia, Producción y principalmente de Contabilidad y Finanzas.

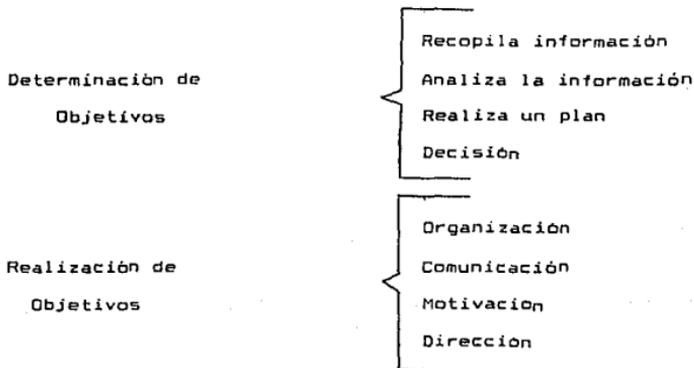
3. Habilidad en la interpretación de datos.

4. Amplios conocimientos de la empresa como: objetivos y políticas, organización productos y servicios, mercado, programas de investigación y desarrollo, finanzas y sistemas de control.

5. Conocimientos en cuanto a las Leyes que regulen directamente las operaciones de la empresa.

6. Iniciativa y mente ordenada y objetiva.

Para una adecuada intervención en la toma de decisiones el " director financiero " considera instrumentos mediante los cuales se asegura de que la ejecución concuerda con la planificación, así como descubrir las posibles desviaciones, creando un marco en el que las decisiones tomadas responden al interés superior de la empresa como conjunto, los instrumentos que considera son:



Ambos instrumentos requieren de un proceso el cual se basa en los siguientes supuestos:

1. Se parte de la información, se analiza y se realiza un plan y las decisiones, de esta manera se determinan los objetivos a lograr conociendo que es lo que se quiere, cuándo, cómo y con qué medios se cuenta.

2. Para el logro de los objetivos, es necesario organizar los medios, comunicar las metas a alcanzar, motivar al personal y saber dirigirlo.

Medir y evaluar los resultados para replantear las acciones hacia dichos objetivos, o revisarlos, según las circunstancias, iniciándose nuevamente el proceso.

2.2.1 DELEGACION DE AUTORIDAD.

El director financiero al llevar a cabo su labor de reunir e interpretar la información cuantitativa de acuerdo con un proceso planeado y completamente conciente, para la acertada toma de decisiones se hace rodear por personal profesionalmente preparado al cual le da a conocer y entender el objetivo de la Administración, con el fin de descomponer y clasificar las actividades para una mejor coordinación y organización del trabajo.

La delegación de autoridad, presupone la determinación de resultados, asignación de tareas, autoridad para el cumplimiento de éstas, y exigencias de responsabilidad para su realización.

Las bases de la delegación son:

1. Receptibilidad del director para las ideas de los subalternos.
2. Renunciar al derecho de tomar decisiones en favor de subalternos, (admitir errores ajenos).
3. Sin poner en riesgo a la empresa dar cierta libertad

o no presionar al subalterno al corregir faltas.

4. Establecer y utilizar controles. En los controles se lleva la secuencia de las acciones delegadas al subalterno evitando consecuencias negativas al final de un proceso, ya que gradualmente se controlan las tareas asignadas.

La autoridad delegada a cada funcionario debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de ellos se esperan. La delegación implica que se han fijado metas y trazado planes que son comprobados a través del cumplimiento de las tareas para cada uno de ellos, también demuestra que la planeación es un requisito para todas las actividades y que las funciones administrativas se reducen a una sola actividad que es organizar.

La reciprocidad en la delegación y recepción de autoridad indica que: el "director financiero" no puede evadir su responsabilidad ante la actuación de los ejecutivos, ni éstos una vez que han aceptado la responsabilidad pueden evadir el entregar buenos resultados.

La responsabilidad por las actuaciones, no puede ser mayor ni menor de la que implica la autoridad delegada u otorgada.

III. CAPITULO "CICLO ECONOMICO DEL DINERO EN LA EMPRESA"

3.1 PRINCIPALES CONSIDERACIONES DEL FLUJO DEL DINERO

El ciclo economico financiero del dinero en la empresa es el tiempo promedio que transcurre entre la adquisicion de las materias primas, hasta su conversion final en efectivo nuevamente al finalizar el proceso de cobranza. Por lo que dicho ciclo está compuesto de varias fases que van desde un periodo de inversión hasta un periodo de recuperación del crédito concedido a los clientes.

El tiempo que emplea cada peso en su recorrido circular dentro de la empresa no es el mismo, algunos pesos toman solo unos cuantos días para regresar en forma de dinero, mientras otros tardan meses y algunos más no llegan a cumplir el ciclo.

Los pesos que regresan en el más corto periodo (por lo regular menor a un año) forman lo que se llama " CAPITAL DE TRABAJO " y la ruta que siguen se denomina Ciclo Corto.

La conversion del dinero en activos que no son dinero y

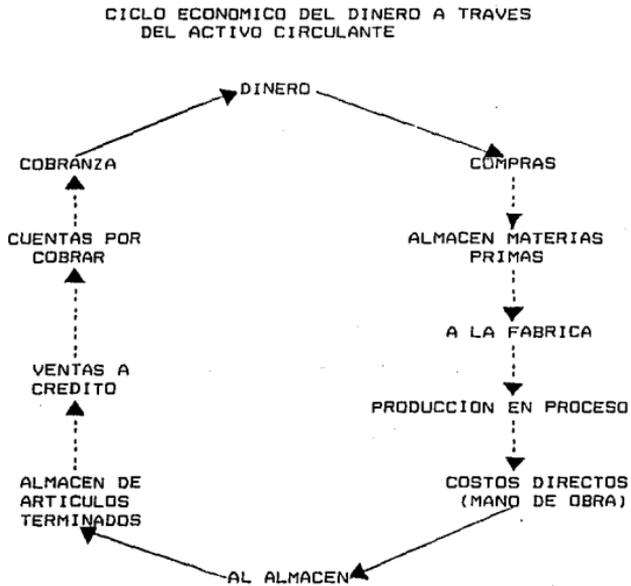
que vuelven a serlo (proceso que toma más de un año) se llama Ciclo Largo.

El ciclo corto incluye solo el activo Circulante, formado por el efectivo y todos los otros activos que se convertirán íntegramente en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa. El activo circulante incluye las inversiones a corto plazo, las cuentas por cobrar y los inventarios.

El grupo del activo circulante se llama así, para poner de manifiesto la circunstancia de que sus componentes están cambiando constantemente de forma.

Comienza en forma de efectivo, al colocarse una orden de compra de materia prima se genera una cuenta por pagar, a medida que se aplica la mano de obra el inventario de producción en proceso se acumula, conforme se completan los productos se desplazan al almacén de artículos terminados, al realizar la venta a crédito se genera una cuenta por cobrar. Puesto que la empresa no ha recibido efectivo este punto del ciclo representa el punto más alto respecto de los requerimientos de financiamiento. A medida que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo pueden liquidarse las obligaciones a corto plazo.

Este ciclo corto es la forma más simple, constituye una imagen parcial del flujo a través del activo circulante, debido a que expresa los usos del dinero y no sus fuentes.



El ciclo largo se encuentra compuesto por Activos Fijos que no se usarán completamente, (o que no se convierten en dinero) en el curso normal de operaciones durante un año, y esta integrado por edificio, maquinaria, terreno, equipo de oficina, vehículos, para estos activos el proceso íntegro de conversión toma generalmente algunos años

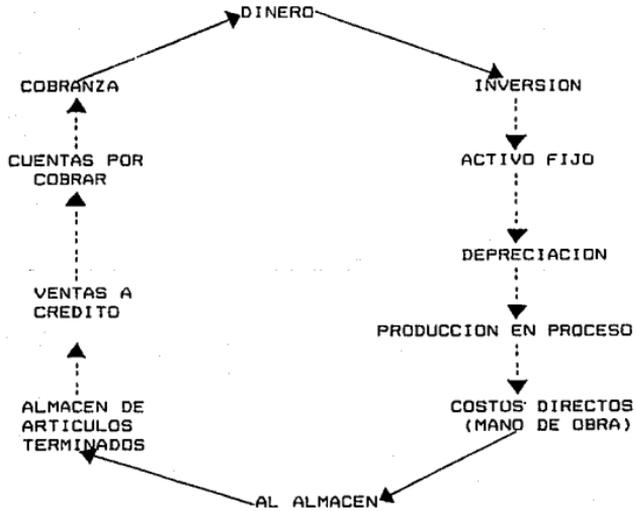
El ciclo largo refleja un proceso lento. El ciclo completo (desde la inversión a su completa recuperación del costo del activo) toma más de un año, sin embargo la tasa a la que se realice el proceso varía con la naturaleza del activo.

La baja de valor de los activos como resultado de ser utilizados en la producción, distribución y tareas administrativas, se llama depreciación. Es un flujo de dinero que la empresa recupera al vender sus productos, del mismo modo que se reembolsa el costo de las materias primas necesarias para la elaboración de sus productos.

Puesto que los activos fijos no se consumen inmediatamente, como sucede con las materias primas, sus costos se aplican vía depreciación a cada uno de los productos que se elaboran. Al fijar el precio y vender los artículos la empresa recupera las salidas de dinero

inmediatas relacionadas con la producción, tales como materias primas y mano de obra así como la depreciación que representa inversiones que se han hecho tiempo atrás. Dada esta naturaleza la depreciación es considerada una fuente de fondos.

CICLO ECONOMICO DEL DINERO A TRAVES
DEL ACTIVO FIJO



3.2 " DISTINCION ENTRE FLUJOS DE CAPITAL Y FLUJOS DE OPERACION.

Las inversiones de activo fijo que no son consumidas durante un periodo corriente de operaciones (hasta un año) representan flujos de capital, que afectan a los resultados de futuros periodos.

Las compras de suministros y servicios que son consumidos durante el periodo corriente (menos de un año) son flujos de operacion que afectan solamente a los resultados correspondientes al periodo actual, y son de naturaleza repetitiva.

La distincion de uno y otro tipo de flujo descansa fundamentalmente entre la vida util de la inversion y el periodo (contable) por el cual se determina el resultado de operacion.

1. Adiciones al activo fijo existente. Son flujos de capital principalmente; las adquisiciones de una unidad nueva, las ampliaciones al edificio.

2. Mejoras al Activo Fijo. Resultan en un aumento de la eficiencia de la productividad y de la vida o duracion de un equipo.

La cantidad física de la propiedad no se altera, sino que se produce un aumento de la calidad. Son flujos de operación que se cargan a las cuentas de gastos del periodo.

La mayor parte de los Activos Fijos propiedad de la empresa, están relacionados con el proceso de reconvertirse a dinero, una excepción a esta regla es el Terreno en que se encuentra construido el edificio, cuyo costo no se recupera por medio de depreciación.

Ambos ciclos coinciden en la necesidad inicial de efectivo para realizar las operaciones que fluyen en dirección a la elaboración de artículos y a la venta de los mismos.

Con frecuencia la empresa debe hacer frente a necesidades temporales, el estudio y análisis de la secuencia del dinero con referencia a sus fuentes y usos tiene como objeto la planeación y control del mismo y persigue los siguientes objetivos:

1. Mejor manejo de fondos. Procurar de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos bajos de efectivo, por ejemplo, en cuentas de cheques sin lastimar la estabilidad financiera.

2. Políticas de crecimiento. El momento propicio para la aplicación de efectivo en programas de expansión.

3. Inversión en Activos de operación y de capital. Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación de efectivo.

4. Obtención de préstamos. Para solicitar el monto adecuado y dar respuesta a preguntas tales como: Cuánto ? , Por cuánto tiempo ? y forma de pago.

5. Coordinación entre cobros y pagos. Se refiere a entradas y salidas, manteniendo un saldo satisfactorio de efectivo en disponibilidad.

La obtención óptima de fondos derivada de la operación normal de la empresa (venta de artículos) se logra en la medida que se han adoptado las siguientes políticas:

1. Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación. El retraso en la facturación, ocasiona en forma automática retardo en las cobranzas, esta deficiencia puede y debe corregirse evitando que se recargue el volumen de facturación y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

2. Revisión e implantación en su caso de procedimientos en el departamento de Crédito y Cobranzas. Para la obtención oportuna y adecuada de efectivo, es necesario que este departamento se encuentre debidamente organizado y tenga presentes las siguientes consideraciones:

A. Es indispensable que exista estrecho contacto con los clientes.

B. Procurar técnicas para convencer al cliente de la conveniencia de aprovechar descuentos por pronto pago.

C. Mantener al día y en forma analítica los estados de cuenta, pues éstos sirven para ayudar a los clientes, precisar y a conciliar sus registros.

3. En general una programación absoluta en cada movimiento de efectivo.

IV. CAPITULO " LOS PRESUPUESTOS EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA "

4.1 PRINCIPALES CONSIDERACIONES EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS.

El hecho de examinar cuidadosamente su razón para existir ha llevado a la empresa a preocuparse por su futuro. La experiencia ha demostrado que este es un paso esencial si el resultado deseado ha de ser alcanzado, es un proceso de tratar de visualizar el resultado de la situación para después darle forma a los planes que llevan a esa situación. La herramienta financiera para la planeación del futuro es el PRESUPUESTO.

El presupuesto tradicionalmente ha sido visto como control administrativo, pero su alcance dentro del proceso de planeación es más amplio; es la expresión financiera del plan, de ahí la importancia en las distintas actividades de la empresa como herramienta de planeación, coordinación, dirección y control.

Un presupuesto es el plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de la empresa para un periodo

determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la administración.

Los objetivos fijados por la administración indican la ubicación futura para la empresa como un todo, y sirven de guía para generar la planeación a corto plazo, ejemplos: cubrir un determinado mercado de productos y regiones, obtener un incremento en la productividad, programas para reducir los costos totales.

El Presupuesto es una técnica financiera que utilizada con eficiencia y conocimiento ayudará a dirigir, planear, coordinar y sobre todo controlar todas las funciones y operaciones de los diversos departamentos que conforman a la empresa, por medio de la comparación sistemática del Conjunto de Presupuestos establecidos por cada uno de ellos, al comparar lo planeado contra los acontecimientos reales reflejados en la contabilidad y al determinar desviaciones existentes, se apliquen las medidas correctivas que se juzguen convenientes.

Actualmente se cuenta con cuatro tipos básico de presupuestos que son:

1. Presupuesto de ventas. La valorización del

pronóstico de ventas en piezas y pesos.

2. Presupuesto de Costos y Gastos de Operación. Fijación de Costos Variables, así como Costos y Gastos Fijos que serán erogados en un periodo determinado de acuerdo a la programación de las actividades de producción, distribución y administrativas que se pretenden realizar.

3. Presupuesto Financiero. Para lo cual se elaboran principalmente un Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo Proyectados (PROFORMA).

4. La técnica de presupuesto flexible adoptada por la empresa consiste, en aislar el efecto de tener un diferente volumen o actividad al señalado en el plan original, permitiendo con esto tener un mejor análisis e interpretación de las variaciones con el fin de hacer un buen diagnóstico y ejercer las acciones apropiadas. Permite comparar lo real con lo que debería haber ocurrido.

El presupuesto pone en juego, todas las actividades de la empresa, estableciendo los lineamientos dictados por la Dirección General de los objetivos generales de Largo Plazo, los cuales regirán a corto plazo con el fin de guiar a los

responsables de cada presupuesto, proporcionándoles un marco de acción congruente con los objetivos de la Administración.

El hecho de presupuestar trae consigo ventajas, que son:

1. DE PLANEACION
=====

A. Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar y operaciones de la empresa con proyección hacia la eficiencia.

B. Advierten sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

C. Son base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir.

D. Influyen para utilizar al máximo el capital propio y proveer necesidades oportunamente.

2. DE ORGANIZACION
=====

A. Crean la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad.

B. Obligan a establecer divisiones funcionales por departamento.

3. DE COORDINACION

=====

A. Se establecen flujos de operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la empresa.

B. Obliga a todos los departamentos de la empresa a que colaboren al unisono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

4. DE DIRECCION

=====

A. Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que surjan sean bien estudiadas y evaluadas.

5. DE CONTROL

=====

A. Son un instrumento regulador de vigilancia y

supervisión.

B. Permiten el análisis, estudio y corrección de las diferencias, entre lo presupuestado y lo realizado.

C. Constituyen una guía administrativa estableciendo una meta definida.

La etapa de programación de actividades a realizar corresponde al establecimiento de objetivos cuantificados en unidades ejemplo; piezas a vender; piezas a fabricar; % de eficiencia: % de capacidad a utilizar estas actividades a programar se clasifican en:

BASES
PRESUPUESTALES

PLAN DE VENTAS (MERCADEO)

PLAN DE PRODUCCION

PROGRAMACION DE INVERSIONES

Las Bases Generales para la elaboración de cada presupuesto son los supuestos que servirán de guía a los responsables de cada uno de ellos, ésta información se obtiene de estudios sobre el medio ambiente que se espera en

el futuro indicando como estaran los aspectos económicos, laborales, créditicios, tecnológicos y fiscales principalmente.

Los elementos que se consideran para que el presupuesto resulte efectivo son entre otros:

1. Que sea preparado bajo un calendario determinado de tiempo.

2. Que sea elaborado por el responsable del área.

3. Que sea revisado con su jefe inmediato.

4. Que sea realista.

5. Que sea preparado siguiendo las políticas establecidas.

6. Que sea preparado con la técnica de presupuesto flexible.

7. Que sea simple su elaboración.

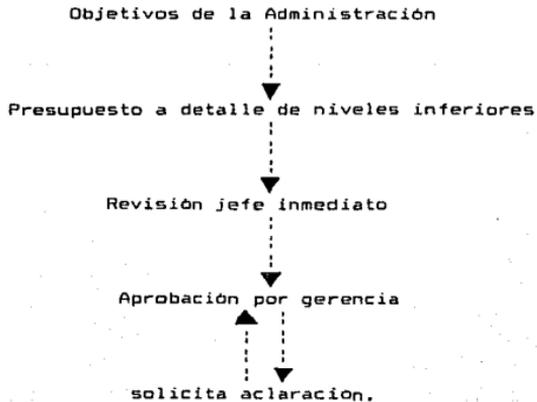
8. Que se analicen las variaciones presupuesto vs. real.

9. Que se expliquen las variaciones y se tomen las acciones correctivas.

10. Que se traten adecuadamente las variaciones cuyos costos son influenciados por dos o más responsables.

11. Que el presupuesto no se considere solo como una herramienta de control, sino como un instrumento para fijar metas que sean congruentes a los objetivos.

El método general de presupuestar es el siguiente:



La responsabilidad de la instalación de un sistema presupuestario, se delega al Director de Finanzas, quien tiene conocimientos generales y experiencia acerca del sistema financiero, administrativo y contable de la empresa, además de tener un panorama amplio acerca de los problemas de la misma. No obstante que él es responsable de la elaboración e implantación del sistema, para cumplir con su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa.

El papel que juega el presupuesto en la empresa es que sirve de guía para conocer la eficiencia o deficiencia de todas y cada una de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos de la empresa y por lo consiguiente ayudará para que en el caso de que sea necesario aplicar las medidas correctivas y así lograr una óptima utilización de los recursos de la empresa.

4.2 IMPORTANCIA DE LOS CENTROS DE COSTOS

Uno de los objetivos que se persigue con la implantación del sistema presupuestario, es la obtención de un máximo rendimiento de los recursos con que se cuenta, con un mínimo de esfuerzo y costo para lo cual se ha establecido una estructura de organización clara que permite fijar las áreas de responsabilidad y autoridad.

La implantación de Centros de Costos es un sistema de información diseñado de acuerdo a la estructura orgánica de la empresa en la que se acumulan los costos y gastos de tal forma que se puedan comparar contra lo presupuestado por cada responsable de área, de manera de poder informar de los resultados de su actuación, permitiéndoles administrar con mayor eficiencia su área. Eficiencia misma que será calificada en el grado que se logre lo siguiente:

1. Control de Costos y Gastos
2. Reducción de Costos
3. Administración por excepción

4. Administración por objetivos.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe ser entendido como una actividad diaria mediante la cual, se verifica la eficiencia de como se hizo y que se está informando a los responsables y del grado de cumplimiento de los mismos, calificando sus deficiencias o eficiencias en comparación con lo presupuestado.

Los resultados de la actuación del personal se reflejan básicamente en dos tipos de reportes que son:

1. Informe de actuación por centro de costos (Area)

2. Relación de Movimientos.

El informe de actuación es el documento, cuya elaboración está encaminada por los siguientes supuestos:

1. Empieza con preventivo. Considera parar el desperdicio y la ineficiencia antes de que empiecen.

2. Vigilar variaciones. Observar el desempeño de obreros y supervisores intentando parar el desperdicio antes

o tan pronto como empieza.

3. Acciones a tomar para eliminar lo que se detecte.
Decisión y acción para erradicar el problema y evitar que se haga crónico.

Resulta importante destacar que en la evaluación del desempeño de cada centro existen situaciones justificables, atendiendo a la clasificación de la erogación en que se incurra y que es la siguiente:

1. Costos Fijos. Son los costos que permanecen constantes sin importar si cambia el volumen de actividad dada.

2. Costos Variables. Son los costos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado.

a mayor volumen de producción	=	mayor consumo de materia prima
		mayor utilización de energéticos

Las variaciones que pueden sufrir los costos son:

A. Variaciones en precio. Es la diferencia entre el

precio estándar de los insumos y el precio real de los mismos.

B. Variaciones en uso. Es la diferencia que proviene de utilizar mayor o menor cantidad de recursos que el estándar para realizar una operación.

3. Costos Estándar. Son aquellos que representan metas para alcanzar en condiciones normales de producción sobre bases de eficiencia; es decir representan patrones que sirven de comparación para analizar y corregir los costos históricos. El costo estándar indica lo que debe costar un artículo, con base en la eficiencia del trabajo normal. Las bases para determinar los costos estándar son:

A. Estándares de producto. Se refiere a las características del mismo, como son; peso, tamaño de la orden, % de eficiencia.

B. Estándares de consumo. Cantidades de recursos o insumos utilizados para la fabricación de los productos; cantidad de materia prima, horas hombre, energeticos.

C. Estándares de precio. Se refiere al precio de compra de los insumos utilizados en el proceso productivo.

4.3 RELACION DE LOS PRESUPUESTOS CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

La planeación ha adquirido una importancia relevante dentro de la empresa, ya que constituye la base de sus operaciones futuras y le permite programar con que elementos básicos contará, así como las acciones que habrá de hacer para alcanzar los objetivos fijados por la Administración.

Al establecerse el presupuesto, se hace con el conocimiento de las actividades que se realizarán, el tiempo que se necesitará para hacerlas y cuál será el costo de las mismas.

El presupuesto se relaciona con la Administración Financiera en los siguientes aspectos:

1. En la planeación, obtención y aplicación de los recursos financieros ya que a través de él, se podrá conocer anticipadamente en que se habrán de ocupar correctamente los recursos obtenidos, tanto propios como ajenos.

También al planear la obtención y aplicación de los recursos se da la pauta para saber con relativa exactitud en que épocas y montos se tendrá la necesidad de recurrir a

financiamientos, así como el destino que se les van a dar y consecuentemente se tendrá oportunidad de predeterminar que acciones se van a seguir (toma de decisiones).

2. Optimización de Utilidades. El presupuesto ayuda a la Administración Financiera a controlar las utilidades de la empresa, esto se logra partiendo de una utilidad presupuestada que es una meta a la que se pretende llegar, si esto no sucede en forma real se tendrá que detectar en dónde están las fallas para ser corregidas. El presupuesto sirve como un parámetro que indicará si los objetivos de la empresa se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado.

El desarrollo de un plan de utilidades ayuda a definir más explícitamente cuáles son los riesgos que se corren en determinadas circunstancias y por medio de la cuantificación detallada de los efectos esperados, en el plan de utilidades se puede determinar si éste es satisfactorio o no.

3. Control de Costos y Gastos. El presupuesto debe elaborarse dividiendo los Costos y Gastos en fijos y variables, ya que éstos servirán de base para determinar el punto de equilibrio presupuestado.

El contar con un punto de equilibrio presupuestado es

de gran importancia para hacer una predicción máxima de utilidades al presentar y facilitar el estudio de las diversas alternativas que debe plantearse el director financiero, pudiendo medir la rentabilidad de cada línea de producto, calcular los precios de venta a nivel competitivo, tomar decisiones para mejorar la producción de artículos.

4. Elementos para medir los resultados de la Administración Financiera, una de las características de los presupuestos es que ayudan a medir la eficiencia de las operaciones realizadas, en base a las metas trazadas y el análisis de los objetivos que se han logrado o que se pretenden obtener en el futuro, aquí es donde el presupuesto muestra su importancia ya que éste determina los objetivos a alcanzar para finalmente evaluar los resultados, dando pauta para ver los alcances de la Administración Financiera.

El medir el funcionamiento y los resultados de la Administración Financiera da lugar a los siguiente:

A. Evaluar el funcionamiento y revisar la futura línea de actuación.

B. Valorar la actuación de cada Gerente de departamento.

C. Calibrar hasta que punto escapan las desviaciones al control de estos gerentes.

D. Analizar los puntos anteriores y tomar decisiones correctas.

Este punto de la relación del presupuesto con la Administración Financiera, es muy importante ya que permite medir los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado al evaluar la comparación del plan con lo real para posteriormente analizar las variaciones, prestandole la debida atención a aquellas que así lo ameriten y aplicando desde luego las medidas correctivas necesarias para lograr un resultado aceptable.

5. Los presupuestos como base para la toma de decisiones, es un instrumento que da la pauta para elegir entre varios cursos de acción el que sea más conveniente, después de haber establecido los eventos financieros y sus probabilidades de resultados.

A través de el presupuesto se obtiene una serie de alternativas que ayudan a una correcta toma de decisiones considerando los resultados que se prevén de cada decisión.

Permite tomar en cuenta y en forma directa los puntos siguientes:

- A. El impacto de posibles decisiones futuras.
- B. El impacto de la incertidumbre.
- C. Determinación de las alternativas.
- D. Evaluación de cada alternativa
- E. Selección de la alternativa que se convierta en decisión.

V. CAPITULO " EL ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS EN LA EMPRESA".

5.1 ESTADOS FINANCIEROS Y SUS FINES.

El análisis e interpretación de la Información Financiera, es un instrumento del cual se vale la Administración Financiera para lograr los objetivos de la empresa, esta técnica tiene como base los Estados Financieros, cuya elaboración esta fundada en las siguientes consideraciones:

1.- El accionista invierte valores propios en el negocio y necesita comprobar que su movimiento esté justificado, y las existencias en todo tiempo sean las debidas, tanto más que estos valores son manejados por su personal.

2.- No solamente se invierten valores propios en el negocio, sino también valores ajenos, procedentes de compras a crédito o préstamos y por lo tanto se requiere conocer los pormenores de estos compromisos para cumplirlos debidamente.

3.- Al registrar las operaciones realizadas y los

resultados de las mismas se va haciendo historia, de cuyo estudio pueden obtenerse saludables enseñanzas para normar los actos futuros de la empresa.

Los Estados Financieros se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la Administración y tratar sobre la situación de las inversiones en la empresa y los resultados obtenidos durante el período al que son elaborados. Cualquiera que sea el tipo de Estado Financiero se deben seguir los siguientes principios para su elaboración:

1.- Encabezado. Nombre de la empresa, nombre y fecha del Estado.

2.- Los títulos principales. Ejemplo: Activo, Pasivo, Capital Contable, Ingresos, Gastos y Costos, Etc., y varios subtítulos menores que indican la naturaleza de las partidas relacionadas.

3.- Las partidas deben clasificarse exacta y lógicamente y de acuerdo con la finalidad del estado a que van destinados es decir; El Activo en cada grupo debe ordenarse según su liquidez y el Pasivo en el orden en que

sea pagadero en el desarrollo ordinario de las operaciones, así como los ingresos como propios del giro y otros tipos, los costos y gastos dependiendo de la gerencia que los generó o incurrió en ellos.

4.- Los totales de los diversos grupos importantes y las subdivisiones deben aparecer en forma visible.

5.- El Estado debe ser matemáticamente exacto.

6.- El Estado debe ser verdadero y no inducir al error

7.- Por política su elaboración debe hacerse en nuevos pesos.

El análisis e interpretación de los Estados Financieros requieren un conocimiento completo de la naturaleza de las partidas de que constan. El proceso de análisis e interpretación debe considerarse cuidadosamente por el hecho de que los Estados son preparados de manera que su contenido, su disposición y su forma contribuyen a la efectividad de un estudio de datos.

Los Estados Financieros que se preparan para el

análisis son:

1.- Estado de Situación Financiera.

2.- Estado de Resultados.

El Estado de Situación Financiera (Balance General), contiene una lista del Activo, del Pasivo y del Capital a una fecha determinada.

La palabra ACTIVO no es sinonimo de propiedad, sino que abarca también aquella parte de cualquier costo o gasto incurrido que es llevado adelante o diferido.

Desde el punto de vista balance representa un derecho de propiedad o valor adquirido o una erogación realizada, la cual ha creado un derecho de propiedad aplicado al futuro, debe ser detallado en forma adecuada y ordenarse según su probable disponibilidad en forma líquida.

La palabra PASIVO está representada por un saldo acreedor o deudas de la empresa, que incluye los fondos adquiridos de los acreedores.

La clasificación detallada del pasivo muestra la extensión en que está siendo utilizado cada tipo de crédito,

apareciendo en el orden de su probable vencimiento.

La palabra CAPITAL en Contabilidad se refiere a la aportación de los socios, así como las ganancias obtenidas.

El Capital que aparece en el Estado de Situación Financiera representa el total de Activo una vez que se han deducido los saldos acreedores o Pasivo.

El Estado de Resultados, es el que muestra la utilidad o pérdida, así como el camino para obtenerla, referente a un período de operaciones.

La palabra INGRESO es el resultado de la venta de artículos (Ingresos de Operación). También incluye ganancias por la venta de Activos, intereses y dividendos ganados y otros aumentos en el capital.

La palabra COSTO incluye los elementos en que se ha incurrido al producir los artículos que se venden como son materias primas, la mano de obra y las partidas indirectas de fabricación.

La palabra GASTOS DE OPERACION incluye los elementos incurridos al llevar a cabo las funciones de venta,

generales y administrativas en la empresa. Los gastos financieros abarcan aquellos generados en conexión con la planeación, la recepción y el desembolso de fondos ajenos para realizar las actividades en la empresa.

5.1.1 REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS

La época actual plantea un gran reto, la inflación en los últimos tiempos ha sido muy elevada y de ahí que se tiene que conocer su impacto en las finanzas de la empresa con objeto de tomar mejores decisiones.

El significado y validez de las cifras se pierde en un ambiente de inestabilidad inflacionaria, presentándose el hecho de comparar unidades monetarias de distintas épocas, y aunque nominalmente iguales, son cantidades heterogéneas que inciden al equiparse en saldos o agregados enequivocos que pueden derivar en interpretaciones falsas respecto de la situación financiera de la empresa o de sus resultados de operación.

Las operaciones de la empresa están relacionadas, en su mayor parte, con el valor actual del dinero y no con el que tenía hace dos o cinco años.

Asimismo los resultados de dichas operaciones son expresados en unidades monetarias que no reconocen el deterioro de su propio poder adquisitivo, presentándose básicamente los siguientes problemas:

- 1.- Cuantificación del crecimiento real.
- 2.- Valor de los recursos con que cuenta la empresa.
- 3.- Información Inadecuada.
- 4.- Escasez e irregularidad en la materia prima.
- 5.- Obtención difícil de fondos.
- 6.- Cambio continuo de precios.
- 7.- Altas tasas de interés.
- 8.- Incremento en todos los insumos.

Para reflejar adecuadamente e incorporar los efectos de la inflación en la información financiera se debe tener en cuenta la siguiente clasificación de sus elementos:

- 1.- Partidas Monetarias.
- 2.- Partidas no Monetarias.

Son partidas monetarias las inversiones y obligaciones de la empresa que están representando valores nominales de dinero y por lo mismo su valor en pesos no cambia, es decir es a entregar o recibir la misma cantidad de dinero que se

pacto sin considerar los efectos de la inflación.

Las partidas monetarias al permanecer con valor igual pierden poder de compra en una época inflacionaria.

Las partidas no monetarias son aquellas inversiones u obligaciones que representan bienes expresados en términos de unidades monetarias históricas erogadas. Estas partidas conservan su valor; por lo tanto estas partidas si deben ajustarse de acuerdo con la cantidad de dinero equivalente al poder general de compra actual.

De la anterior clasificación se desprende que los renglones que deben actualizarse son los siguientes:

- 1.- Inventario y Costo de Ventas
- 2.- Inmuebles, maquinaria y equipo de depreciación acumulada y la depreciación del periodo.
- 3.- Capital Contable.

Los métodos de actualización que se utilizan actualmente son:

1.- Método de Ajuste por cambios en el nivel general de precios.

2.- Método de Actualización de Costos Especificos o valores de reposición.

El Método de Ajuste, consiste en corregir la unidad de medida, cambiándola por pesos poder de compra, es decir corrige la unidad utilizada por la contabilidad tradicional utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales (corrientes).

El Método esta basado en el INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, que es publicado por el Banco de México y representa el índice de inflación que se va registrando en el país. Este indicador expresa el cambio porcentual en los precios de diversos artículos en los momentos del tiempo.

El Método de Actualización de Costos Especificos llamado también valores de reposición, se funda en la medición de valores que se genera en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasado, esto significa el importe que tendra que ser incurrido en la reposición de bienes tangibles.

5.2 ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA

Los Estados Financieros muestran la situación de la empresa en un momento dado, así como las operaciones que han realizado durante un periodo hasta llegar a los resultados obtenidos; es a través de dichos documentos y de las relaciones que el Director Financiero establece entre los elementos que los integran, la forma en que puede conocer a la empresa y podrá mejorarla más eficientemente; al aplicar la técnica de análisis que comprende el estudio de las tendencias así como las relaciones de las causas y elementos que conforman la Estructura Financiera que el funcionario financiero podrá conocer las deficiencias en que se está incurriendo dentro de la empresa, o bien para saber en que momento necesita ampliar sus instalaciones o determinar el financiamiento requerido para continuar operando con eficiencia; este instrumento financiero para la consecución de los objetivos o metas que pretenda alcanzar la empresa utiliza a su vez métodos y procedimientos de tipo matemático mismo que tiene como propósito encontrar las relaciones existentes entre los elementos de los Estados Financieros, los métodos que se utilizan no sirven de nada sino se aplica un criterio personal y experiencia práctica para poder emitir un diagnóstico sobre la situación financiera,

resultados y proyección de la empresa, tomándose en cuenta los siguientes aspectos:

1.- Conocer la solvencia, que se puede definir como una situación de crédito presente.

2.- Conocer la estabilidad, que es la situación de crédito futura.

3.- Conocer la productividad, que es el máximo rendimiento de los resultados de las operaciones de la empresa.

De los resultados que se obtienen del análisis de estos tres aspectos y de la interpretación efectuada se elabora un informe, mismo que es presentado en forma clara, sencilla, suficiente, oportuna y veraz.

GEMINIS, S.A DE C.V
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

CIFRAS EN NUEVOS PESOS

ACTIVO						PASIVO					
CIRCULANTE	ACTUAL	PLAN	DIFERENCIA	%	EJ. ANT	ACTUAL	PLAN	DIFERENCIA	%	EJ. ANT	
CAJA Y BANCOS	59,414	48,100	11,314	23.5	29,529	7,819,704	7,482,382	127,322	1.7	4,778,906	
INV. EN VALORES	26,365	42,384	(16,029)	(37.8)	763,425	5,825,283	9,568,197	(943,914)	(14.4)	8,158,455	
										0	
CLIENTES	30,787,909	32,174,293	(1,386,384)	(4.3)	19,968,409	5,889,321	4,195,892	1,693,429	40.4	3,000,918	
RESERVA P/CUENTAS RECORRIBLES	593,324	256,300	335,944	131.0	179,541	ACREEDORES DIVERSOS					
						CONTRIBUCIONES SOBRE					
NETO CLIENTES	30,195,585	31,817,913	(1,722,328)	(5.4)	19,788,868	NOMINAS	1,231,060	530,272	501,888	84.6	840,884
DOCUMENTOS POR COBRAR	150,445	166,250	(15,805)	(9.5)	290,502	IS R X PAGAR	38,157	2,705,296	(2,667,142)	(68.8)	(1,551,523)
DEUDORES DIVERSOS	1,745,838	1,447,342	298,496	20.8	1,489,958	P.T.U. POR PAGAR	457,813	791,081	(333,278)	(42.1)	1,021,442
TOTAL CUENTAS X COS.	32,091,868	33,531,505	(1,439,637)	(4.3)	21,269,329	COMPAÑIAS AFILIADAS	5,909,948	5,455,121	454,827		777,084
										0	
MATERIA PRIMA	13,252,813	14,242,304	(989,491)	(7.0)	15,082,030	PASIVO CIRCULANTE	28,572,156	27,739,254	832,902	(3.0)	15,761,126
PRD.C. EN PROCESO	3,589,439	2,603,330	986,109	37.1	2,603,326	PASIVO LARGO PLAZO	28,000,000	18,525,000	9,475,000	40.4	4,000,000
ARTICULOS TERMINADOS	17,747,584	17,132,840	614,744	3.6	9,848,224	TOTAL PASIVO	52,572,156	46,264,254	6,307,902	21.9	19,761,126
TOTAL INVENTARIOS	34,589,836	33,978,564	611,272	33.7	27,533,560						
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	66,747,283	67,600,583	(853,300)	(1.3)	40,895,882						
FLUJO											
TERRENO	5,803,300	4,564,200	1,239,100	27.1	3,811,088	CAPITAL CONTABLE					
EDIFICIO	33,936,371	38,037,490	(4,101,119)	(10.8)	31,824,105	R.E.T.A.N.M.	(73,544,974)	(66,921,776)	(6,623,198)	9.9	(49,104,292)
MAQUINARIA Y EQUIPO	122,159,230	120,980,848	1,178,382	1.0	114,803,018	GAN. MONET. PATRIM.	29,374,536	29,643,021	(268,485)	(0.9)	24,771,352
MUEBLES Y ENFERES	9,996,074	7,328,549	2,667,525	(35.2)	5,831,871	CAPITAL SOCIAL	124,200	124,200	0	0	124,200
EQUIPO TRANSPORTE	4,217,775	4,429,881	(212,106)	(4.4)	3,100,213	ACT. CAPITAL SOCIAL	83,066,233	48,727,856	34,338,377	32.5	54,610,918
						UTILIDADES RETENIDAS	2,413,429	1,134,863	1,278,515	11.2	1,125,581
TOTAL	172,112,750	175,320,768	(3,208,018)	(1.8)	158,870,275	ACT. DE UT. RETENIDAS	99,143,527	102,076,158	(2,932,631)	(2.9)	82,424,967
TOTAL DEPRECIACION	(85,491,463)	(70,128,309)	15,363,154	(18.0)	(62,379,143)	UTILIDADES DEL PERIODO	7,228,046	12,341,827	(5,113,781)	(41.7)	13,136,359
TOTAL ACTIVO FLUJO NETO	106,621,287	105,192,460	1,428,827	1.4	95,491,132	UTILIDAD DEL MES	433,143	2,064,440	(1,631,297)	(78.5)	229,743
CARGOS DIFERIDOS	7,999,825	2,741,879	5,257,946	191.5	0	TOTAL CAPITAL CONTABLE	128,796,209	129,270,448	(474,239)	(0.4)	127,325,808
TOTAL ACTIVO	145,340,397	145,034,702	305,695	0.2	100,386,984	TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	181,368,365	175,604,702	5,763,663	3.3	146,086,904

GEMINIS, S A DE CV
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1o ENERO AL 31 DICIEMBRE 1982
(DIFRAS NUEVOS PESOS)

M E S						ACUMULADO										
EL ANTERIOR	ACTUAL	PLAN		DIFERENCIA		ACTUAL	PLAN	DIFERENCIA		EL ANTERIOR	DIFERENCIA					
		%VENTAS	%VENTAS	%OFF		%VENTAS	%VENTAS	%OFF	AMT	%SALE	AMT	%OFF				
4,525,000	5,909,849	94.1	10,963,540	83.9	(4,753,961)	(45) VENTAS TOTALES	122,863,851	95.8	148,314,050	95.0	(23,430,399)	(18.5)	114,797,618	95.9	8,095,035	7.0
187,724	144,982	2.5	0.00	0.00	(149,982)	100 MENOS DESCUENTOR P PAQO	1,701,454	1.3	0.00	0.00	(1,701,454)	100.0	1,821,302	1.6	218,846	11.4
4,337,276	5,759,867	95.9	10,963,540	93.9	(4,902,853)	(46) VENTAS NETAS	121,162,397	94.5	148,314,050	95.0	(26,131,653)	(17.2)	112,876,314	94.3	8,315,863	7.4
0	0	0.00	0.00	0.00	0	100	0	0.00	0.00	0.00	0	100.00	0	0	0.00	
182,914	264,736	4.4	698,200	8.1	(423,464)	(80) VENTAS EXPORTACION	7,084,003	5.5	7,640,900	5.0	(556,897)	(7.2)	6,891,426	5.7	222,575	3.2
4,500,250	6,094,423	100.0	11,551,740	100.0	(5,327,317)	(47) VENTAS NETAS	128,206,200	100.0	153,954,950	100.0	(25,984,750)	(16.7)	118,737,242	100.0	8,528,458	7.1
COSTOS VARIABLES																
1,099,490	3,628,481	80.2	3,434,887	47.8	1,808,408	33 MATERIA PRIMA	81,847,438	48.1	68,018,254	41.2	8,372,816	9.4	57,207,210	47.8	(4,342,228)	(7.6)
348,730	835,599	13.9	1,400,807	12.3	589,241	40 MANO DE OBRA	7,673,361	8.0	12,478,104	8.1	4,805,743	36.5	9,553,207	7.6	1,379,848	15.2
281,303	788,731	13.1	1,447,897	12.8	861,076	48 GASTOS DE FABRICACION	9,575,945	7.5	16,871,124	11.0	7,295,153	43.2	8,456,011	7.1	(1,109,934)	(13.1)
0	0	0.00	0.00	0.00	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0	0	0.00	
1,689,523	5,252,778	87.2	6,283,501	73.0	3,032,723	37 SUB TOTAL	78,996,744	61.5	97,366,462	63.2	18,417,718	18.0	74,806,429	63.2	(4,072,318)	(5.4)
2,808,727	773,945	(12.5)	4,088,238	87.0	(1,380,060)	(178) UTILIDAD BRUTA	49,309,456	34.5	56,588,488	36.8	(44,180,486)	(25.7)	44,811,314	87.5	(2,368,774)	(12.8)
942,824	1,120,747	18.8	1,110,890	9.8	(10,987)	(1) VENTAS	17,029,473	13.3	12,547,410	8.2	(4,482,063)	(25.7)	11,953,736	10.0	(5,065,737)	(42.3)
397,437	592,378	8.3	248,840	2.2	(253,798)	(102) DISTRIBUCION	5,535,704	2.8	2,998,000	1.6	(2,537,694)	(19.5)	2,563,227	1.9	(952,477)	(10.0)
612,422	678,851	11.3	1,178,890	10.4	480,059	(42) ADMINISTRACION	14,321,408	11.2	12,171,737	7.9	(2,149,671)	(17.7)	11,549,955	9.2	(3,291,453)	(28.4)
(406,058)	53,848	0.9	(248,078)	(2.2)	(301,718)	(22) OTROS	(1,198,998)	(2.0)	(2,950,480)	(1.7)	(1,454,482)	34.9	(1,454,406)	(1.2)	(257,411)	(17.7)
198,348	217,083	3.8	1,033,740	9.1	815,077	79 GASTOS FINANCIEROS	8,182,246	4.8	10,244,700	6.7	4,962,434	36.7	1,458,963	1.2	(4,723,303)	(323.7)
142,345	(269,054)	(8.5)	(278,020)	(2.4)	113,024	(41) RESULTADO MONETARIO	(1,717,710)	(1.3)	(2,013,798)	(1.3)	(2,619,067)	14.7	1,891,815	1.4	3,406,531	201.5
1,847,246	2,183,432	36.3	3,045,050	28.0	858,818	86 TOTAL GASTOS	36,135,137	29.7	33,257,818	21.8	(4,827,318)	36.3	27,314,287	20.7	(10,842,856)	(78.2)
953,361	(1,411,787)	(23.4)	23,188	0.2	(21,856)	(36,758) RESULTADO DE OPERACION	11,214,318	8.7	23,328,869	15.2	(39,252,955)	(72.0)	17,567,027	16.9	23,438,654	86.8
83,987	(3,474)	(0.1)	0	0.00	3,474	9 FLUCTUACION CAMBIARIA	200,771	0.2	0	0.00	(200,771)	100.00	36,351	0.0	(144,420)	(258.3)
869,414	(1,408,313)	(23.4)	23,188	0.2	(1,431,502)	(6,178) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11,013,548	8.8	23,328,869	15.2	(12,315,321)	(52.8)	17,545,678	14.8	(8,327,129)	(37.2)
(1,875,608)	(1,801,453)	(0.0)	450,730	4.0	2,352,183	322 IMPUESTOS	3,294,359	2.6	9,270,341	9.0	5,875,985	84.5	4,177,534	3.5	863,178	21.1
1,298,898	(866,745)	(8.2)	(487,845)	(2.0)	(800,861)	(218) UTILIDAD NETA	7,719,189	6.0	14,058,528	8.1	(8,256,333)	(45.1)	13,345,143	11.2	(5,813,875)	(43.2)
1,298,074	(1,563,178)		780,898			U A F I R	15,878,889		21,556,771				20,747,805			
29.8%	-28.3%		8.9%			U A F I R - VENTAS	12.2%		20.5%				17.2%			

**GEMINIS
RAZONES FINANCIERAS
DE ESTRUCTURA**

FECHA
DICIEMBRE 1992

RAZON CIRCULANTE

ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE

68,747,283 / 26,572,186 = 2.51

RAZON DE LIQUIDEZ

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS / PASIVO CIRCULANTE

32,177,647 / 26,572,186 = 1.21

RAZON MONETARIA

ACTIVOS MONETARIOS / PASIVOS MONETARIOS

32,177,647 / 52,572,186 = 0.69

CONSOLIDACION PASIVO BANCARIO %

PASIVO BANCARIO L.PZO. / PASIVO BANCARIO TOTAL

26,000,000 / 31,625,283 = 82.00%

PALANCA FINANCIERA

PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE

52,572,186 / 128,796,209 = 0.41

CRECIMIENTO REAL DE CAPITAL % ACUM. ANUALIZADO

UTILIDAD / CAPITAL CONTABLE PROMEDIO

7,719,192 / 142,343,000 = 5.42

G E M I N I S
RAZONES FINANCIERAS
DE OPERACION

F E C H A

D I C 1992
A O

RENDIMIENTO % ACUMULADO ANUALIZADO

U.A.F.I.R / CAP. CONTABLE PROMEDIO

15,678,869 / 142,343,000 = 11.01%

ROTACION ACUMULADA ANUALIZADA

VENTAS TOTALES/ACTIVOS TOTALES PROMEDIO

128,266,200 / 187,521,920 = 0.68

UAFIR / VENTAS % ACUMULADO

UAFIR / VENTAS

15,678,869 / 128,266,200 = 12.22%

UAFIR / ACTIVO % ACUMULADO

UAFIR / ACTIVO TOTAL PROMEDIO

15,678,869 / 187,521,920 = 8.36%

FECHA: DICIEMBRE, 1992	PROPORCION % 1990	PROPORCION % 1991	PROPORCION % 1992	IMPORTE NUEVOS PESOS	VARIACION VS PLAN %	PLAN
ACTIVO:						
CIRCULANTE	36.80	33.56	36.79	86,721	(1.25)	67,558
INVERSIONES CORTO PLAZO	0.00	0.52	0.01	26	(61.54)	42
FIJO NETO	58.79	65.92	58.79	100,021	1.34	105,192
DIFERIDO	0.00	0.00	4.41	7,000	65.72	2,742
SUMA ACTIVOS	100.00	100.00	100.00	181,968	3.22	175,534
PASIVO:						
CORTO PLAZO LIBRE	42.4	46.7	39.8	20,947	18.76	21,170
CORTO PLAZO BANCARIO	22.6	32.3	10.7	5,025	(39.93)	6,569
LARGO PLAZO BANCARIO Y OTROS	35.0	21.0	49.5	28,000	30.96	18,525
SUMA PASIVO	100.0	100.0	100.0	52,572	18.52	46,264
CAPITAL CONTABLE	100.0	100.0	100.0	128,796	1.66	129,270

RESUMEN SITUACION FINANCIERA

	EFFECTIVO	VALORES REALIZABLES	CLIENTES	CUENTAS X COBRAR	INV. DE PRODUCTO TERM.	OTROS INVENT.	ACTIVO CIRCULANTE	OTROS INV. LARGO PLAZO	ACTIVO FLOJO NETO	DIFERIDO	ACTIVO TOTAL
1989	87	15,399	22,798	1,746	6,535	12,053	58,618		106,572		165,190
1990	1,056	4,614	26,221	1,902	5,453	20,238	59,484		113,606		173,090
1991	29	763	20,079	1,492	9,848	17,685	49,896		96,490	0	146,386
ENE	236	712	22,235	4,704	14,208	19,049	61,144		117,378	0	178,522
FEB	185	182	23,362	4,690	15,530	18,283	62,232		120,450	0	182,682
MZO	567	90	23,846	3,732	15,827	17,653	61,715		124,716	725	187,156
ABR	70	61	24,589	3,483	17,047	18,652	63,902		118,746	712	183,360
MAY	886	704	25,319	3,277	17,125	18,079	65,390		118,299	699	184,388
JUN	611	33	31,009	3,314	18,902	17,009	70,878		118,227	713	189,818
JUL	50	33	34,482	3,057	16,664	16,274	70,560		119,921	675	191,156
AGO	160	33	36,821	5,384	16,560	15,842	74,800		120,729	710	196,239
SEP	99	33	34,857	4,968	15,292	17,737	72,986		120,397	697	194,080
OCT	67	33	35,423	4,357	17,994	16,639	74,513		115,737	687	190,937
NOV	163	359	36,869	4,367	15,999	15,828	73,585		116,311	664	190,560
DIC	59	26	30,346	1,745	17,748	16,822	66,746		106,619	8,000	181,365
PLAN DEL MES	48	42	32,084	1,447	17,133	16,846	67,600		105,192	2,743	175,535
DIFERENCIA	11	(16)	(1,738)	298	615	(24)	(854)		1,427	5,257	5,830

SITUACION FINANCIERA ACTIVO

	PROVEEDORES	OTROS	CORTO BANCARIO	TOTAL CORTO PLAZO	LARGO PLAZO BANCARIO	TOTAL PASIVO	CAPITAL SOCIAL	RESULTADO POR TEN. DE ACTIVO NO MONET.	ACTUALIZACION CAP. CONT.	UTILIDAD RETENIDA	UTILIDAD DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	TOTAL PASIVO Y CAPITAL
1989	7,231	5,234	166	12,631		12,631	124	(48,945)	183,836	1,009	16,535	152,559	185,180
1990	9,244	6,432	738	16,414		16,414	124	(45,930)	183,413	698	15,370	153,675	179,809
1991	4,778	4,125	6,158	15,061	4,000	19,061	124	(24,333)	137,035	1,136	13,363	127,325	146,386
ENE	6,320	12,620	6,951	25,891	4,634	30,525	124	(52,235)	189,723	10,066	319	147,997	179,522
FEB	5,055	6,434	15,940	27,429	4,554	31,983	124	(52,334)	192,163	9,893	853	150,699	182,482
MZO	4,904	11,551	13,470	29,925	3,929	33,854	124	(50,114)	191,998	9,754	1,540	153,302	187,156
ABR	8,358	10,605	11,942	30,905	3,888	34,793	124	(57,733)	193,676	9,653	2,847	148,567	183,380
MAY	7,415	29,922	2,200	39,537	3,851	43,388	124	(56,558)	192,262	1,249	3,923	141,000	184,388
JUN	7,505	26,950	11,815	46,270	3,266	49,536	124	(57,313)	192,155	1,236	4,080	140,282	186,318
JUL	7,276	26,357	13,387	47,020	3,238	50,258	124	(59,072)	192,491	1,225	6,130	140,898	181,156
AGO	9,329	31,986	10,103	51,418	3,215	54,633	124	(58,608)	192,238	1,217	6,635	141,606	186,238
SEP	8,513	31,679	9,903	50,095	2,853	52,748	124	(59,249)	193,139	1,205	6,113	141,332	184,050
OCT	9,970	32,184	9,162	51,316	2,822	53,838	124	(63,987)	192,734	1,191	6,937	136,999	186,337
NOV	8,448	35,390	7,521	51,359	2,559	53,918	124	(63,681)	192,371	1,162	6,666	136,642	186,580
DIC	7,620	13,324	5,625	26,569	26,000	52,569	124	(44,169)	162,709	2,413	7,719	128,796	181,385
PLAN A DIC.	7,492	13,679	6,569	27,740	18,525	46,265	124	(37,279)	150,804	1,135	14,486	129,270	179,535
DIFERENCIA MES	128	(355)	(944)	(1,171)	7,475	6,304	0	(6,890)	11,905	1,278	(6,767)	(474)	5,330

SITUACION FINANCIERA PASIVO Y CAPITAL

GEMINIS

FECHA: DICIEMBRE, 1992	PROPORCION % 1990	PROPORCION % 1991	PROPORCION % 1992	VARIACION % VS. AO ANTERIOR	IMPORTE	VARIACION % VS. PRONOSTICO
CONCEPTO						
VENTAS	100.0	100.0	100.0	25.3	6,024	(88.4)
(-) COSTOS DE VENTAS	73.0	37.8	87.2	67.6	5,250	(57.8)
UTILIDAD BRUTA	27.0	62.2	12.9	(261.9)	774	(296.4)
GASTOS DE : ADMINISTRACION	10.4	13.6	11.3	9.9	679	(73.0)
VENTA	9.8	21.0	18.6	15.9	1,121	0.9
DISTRIBUCION	2.2	7.9	8.4	29.0	503	50.7
OTROS INGRESOS	2.2	9.0	0.9	(651.9)	54	(359.3)
UAFIR	6.0	28.8	(26.3)	181.8	(1,583)	149.4
FINANC. DE OPERACION	6.7	9.0	(2.9)	329.5	(176)	530.7
UDEFO	0.2	19.8	(23.4)	163.3	(1,407)	101.7
UTILIDAD A. I. P.	0.2	19.8	(23.4)	163.3	(1,407)	101.7
IADE	0.0	0.0	0.0		0	0.0
I.S.R. DEL AO	2.0	(44.4)	(33.3)	0.1	(2,003)	111.5
P.T.U. DEL AO	1.9	2.8	1.7	(21.6)	102	(115.7)
UTILIDAD DIP	(3.8)	61.5	8.2	(460.1)	494	186.2
EFICACIA	(3.8)	61.5	8.2	(460.1)	494	186.2

RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS

MES

FECHA: DICIEMBRE, 1992	PROPORCION %	PROPORCION %	PROPORCION %	VARIACION % VS. AO ANTERIOR	IMPORTE	VARIACION % VS. PRONOSTICO
CONCEPTO	1990	1991	1992			
VENTAS	100.0	100.0	100.0	6.6	128,266	(20.0)
(-) COSTOS DE VENTAS	63.2	62.5	61.5	5.2	78,897	(23.4)
UTILIDAD BRUTA	36.8	37.5	38.5	9.0	49,369	(14.6)
GASTOS DE : ADMINISTRACION	7.9	9.3	11.2	22.7	14,321	15.0
VENTA	8.2	10.0	13.3	29.7	17,029	26.3
DISTRIBUCION	1.9	2.2	2.8	27.0	3,536	16.3
OTROS INGRESOS	1.7	(1.2)	(0.9)	(21.5)	(1,196)	321.6
UA FIR	20.5	17.3	12.2	(32.3)	15,679	(101.3)
FINANC. DE OPERACION	5.4	2.7	3.6	31.2	4,664	(76.5)
UDEFO	15.2	14.7	8.6	(59.2)	11,015	(111.8)
UTILIDAD A. I. P.	15.2	14.7	8.6	(59.2)	11,015	(111.8)
IADE	0.0	0.0	0.0		0	0.0
I.S.R. DEL AO	4.1	2.4	1.8	(26.8)	2,240	(181.4)
P.T.U. DEL AO	1.9	1.1	0.8	(26.7)	1,055	(181.2)
UTILIDAD DIP	9.1	11.2	6.0	(73.1)	7,720	(82.1)
EFICACIA	9.1	11.2	6.0	(73.1)	7,720	(82.1)

RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS

ACUMULADO

FECHA: DICIEMBRE, 1992	VENTAS	UT. BRUTA	GASTOS OPERACION	OTROS INGRESOS	ACTIVO TOTAL	UT. BRUTA /NTAS. %	GTOS. OP. /NTAS. %	OTR. ING. /NTAS. %	VENTAS /ACT
1989	11,366	3,409	1,392	14	165,190	29.99	12.25	0.12	0.07
1990	11,212	3,517	1,748	26	173,090	31.37	15.59	0.23	0.06
1991	11,590	3,962	2,135	124	146,386	34.19	18.42	1.07	0.08
ENERO	10,348	3,246	2,433	313	178,522	31.37	23.51	3.03	0.06
FEBRERO	9,979	3,412	2,276	134	182,682	34.19	22.81	1.34	0.05
MARZO	9,947	3,475	2,216	85	187,156	34.94	22.28	0.86	0.05
ABRIL	11,943	4,984	2,766	49	183,360	41.73	23.16	0.41	0.07
MAYO	11,564	4,940	2,898	198	184,388	42.72	25.06	1.71	0.06
JUNIO	11,864	5,128	2,892	172	189,818	43.22	24.38	1.45	0.06
JULIO	13,416	5,139	3,569	163	191,156	38.31	26.60	1.22	0.07
AGOSTO	10,925	4,463	3,170	(5)	196,239	40.85	29.02	(0.05)	0.06
SEPTIEMBRE	9,510	3,223	3,324	62	194,080	33.69	34.95	0.65	0.05
OCTUBRE	11,363	5,776	3,418	(7)	190,937	50.83	30.08	(0.06)	0.06
NOVIEMBRE	11,382	4,809	3,622	85	190,560	42.25	31.82	0.75	0.06
DICIEMBRE	6,025	493	2,303	(53)	181,368	12.85	38.22	(0.88)	0.03
PROMEDIO	10,989	4,176	2,907	160					

ANALISIS DE VENTAS

FECHA: DICIEMBRE, 1992	VENTAS	DDGS SALARIOS	INDICE		VENTAS	No. PERSONAL	INDICE	
			MENSUAL	ACUMULADO			MENSUAL	ACUMULADO
*1989	11,366	996		8.76%	11,366	1,393		8.16
*1990	11,212	1,415		12.63%	11,212	1,594		7.30
*1991	11,590	2,120		18.29%	11,590	1,813		6.30
ENERO	10,348	1,682	10.3%	10.25%	10,348	1,643	6.30	6.30
FEBRERO	9,979	1,626	10.29%	10.27%	9,979	1,646	6.06	6.18
MARZO	9,947	1,638	10.0%	10.3%	9,947	1,644	6.05	6.14
ABRIL	11,943	1,704	14.27%	10.78%	11,943	1,662	7.19	6.40
MAYO	11,564	1,696	14.07%	10.82%	11,564	1,639	7.06	6.53
JUNIO	11,864	1,689	14.24%	10.29%	11,864	1,647	7.20	6.64
JULIO	13,416	1,648	12.29%	14.76%	13,416	1,650	8.13	6.86
AGOSTO	10,925	1,702	10.99%	14.87%	10,925	1,643	6.65	6.83
SEPTIEMBRE	9,510	1,676	17.85%	15.14%	9,510	1,641	5.80	5.71
OCTUBRE	11,363	1,683	14.81%	15.10%	11,363	1,637	6.94	6.74
NOVIEMBRE	11,382	1,710	15.02%	15.10%	11,382	1,655	6.80	6.75
DICIEMBRE	6,025	1,624	20.82%	16.65%	6,025	1,640	3.67	6.48
PROMEDIO	10,689	1,673			10,689	1,646		

INDICES DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

5.2.1 SOLVENCIA

Uno de los aspectos a considerar en la empresa por la importancia que tiene para la obtencion de recursos financieros a corto plazo, es la " SOLVENCIA ECONOMICA " que sirve de base para conocer en forma clara la capacidad de pago que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacerle frente a tales obligaciones.

El resultado del ejercicio 1992 muestra una Razón circulante de 2.51, lo cual indica que por cada peso que debe la empresa a Corto Plazo tiene 2.51 pesos para solventarlo, en dicho caso no existe riesgo alguno, en caso de no poder obtener dichos recursos para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo.

Por otro lado la Razón de Liquidez, indica la capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a Corto Plazo sin tener que depender de la venta de sus Inventarios y la Razón resultante del 1.21 indica que por cada peso que la empresa debe a Corto Plazo tiene \$ 1.21 en forma inmediata para hacerle frente a dicha obligacion.

Es la forma en que se mide el margen de seguridad que

la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de dinero que se genera a través de la transformación de las cuentas de Activo y Pasivo que integran el Ciclo Corto del Dinero.

La proporción en el Balance General de las cuentas del Activo Circulante nos demuestra cuales son las inversiones que tiene la empresa y que importancia tiene cada una de ellas.

Efectivo	0.1 %
Cuentas por cobrar	48.1 %
Inventarios	51.8 %

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	100.00 %

La adecuada administración del ciclo corto del dinero permite vigilar los renglones del Activo Circulante utilizando en forma eficiente para mantener la solvencia de la empresa sin conservar un nivel demasiado alto de cualquiera de ellos, por lo que se refiere a Pasivos a Corto Plazo consiste en asegurarse de que sean obtenidos y utilizados de la mejor manera posible. Ya que debido a su estrecha relación con las operaciones diarias del negocio el " Director

Financiero " debe alimentar a todas las áreas operativas de la empresa con los recursos necesarios a tiempo y en cantidad adecuada, con el fin de que las actividades de la empresa se desarrollen eficientemente, así como para que los programas de expansión o diversificación se pueden llevar a cabo.

5.2.2 ESTABILIDAD

Los recursos financieros aportados a la empresa provienen de dos fuentes que son:

1. Capital propio, y

2. Capital ajeno.

El Capital Propio son aportaciones directas de los socios (accionistas) que la constituyen y tienen las siguientes características:

A. La administración de la empresa no tiene ninguna obligación contractual de pagar un interés o prima por su utilización.

B. La administración total corresponde a los socios que la constituyen, y que son propietarios de las acciones que integran el capital.

C. No existe ninguna fecha prefijada en que el Capital debe ser reembolsado a los socios respectivos.

D. Existe derecho de participar en las utilidades de la

misma cuando se decretan dividendos.

El Capital ajeno consiste en la obtención de recursos financieros a Corto, Mediano y Largo Plazo que se emplean para financiar necesidades estacionales o temporales de efectivo, adquisición de Activos Fijos y para la modernización de la empresa.

La Razón de Consolidación de Pasivo Bancario del 82 % indica que se han tenido que tomar Pasivos Bancarios a Largo Plazo para inyectar recursos principalmente en Inversiones de Activo Fijo y pago de Dividendos.

La Razón de Palanca Financiera indica que por cada \$ 0.41 que los Acreedores han invertido en la empresa los accionistas han invertido \$ 1.00, dicha razón mide la participación de los intereses ajenos en la empresa con relación a los intereses de los propietarios.

La Razón de Crecimiento Real de Capital indica que los accionistas tuvieron un rendimiento de 5.4 % sobre su inversión

Los principios; Equilibrio y Proporción en la empresa

están subordinados a la preponderancia de los intereses de los socios sobre los intereses de los acreedores, debido a factores como:

1. El empleo del Capital Propio representa un autofinanciamiento que evita endeudarse en exceso y en un momento dado se puede poner en peligro LA ESTABILIDAD económica de ----- la empresa.

2. Tal financiamiento, además de la aportación directa de los socios también puede incrementarse mediante la no distribución de utilidades que la empresa obtiene.

3. La aportación de capital por parte de los socios, trae consigo un aumento en el valor de las acciones teniendo como consecuencia un incremento en los dividendos, elevando al máximo el valor actual de la empresa para sus accionistas.

4. Constituye también un medio flexible de fuente de recursos, ya que el dividendo no representa una obligación legal por parte de la empresa, en el sentido de que si no hay utilidades no se decretan dividendos.

5. El Capital Contable consolida la Posición Financiera de la empresa y estos recursos ayudan a la obtención de Créditos en un momento dado.

5.2.2 RESULTADOS

El análisis de ventas y la relación que guardan éstas con los elementos que las generan (costo y gasto) es importante, ya que es a través de él en que se conoce el grado en que la empresa utiliza sus recursos para la consecución de sus objetivos.

La obtención de utilidades en efectivo es propósito primario, por ello es necesario vigilar e impulsar la velocidad del ciclo financiero a corto plazo, así como mejorar la rotación de cuentas por cobrar e inventarios.

En el caso de utilidades que no se convierten en efectivo rápidamente tienen importancia, pero el Director Financiero está cambiando su enfoque para optimizar el flujo de efectivo que conduzca a ayudar a la maximización del valor de mercado de la empresa.

Para efecto del análisis el término U.A.F.I.R se refiera a Utilidad antes de Financieros.

La Razon de RENDIMIENTO es la medida de eficiencia, que determina el rendimiento que obtiene la empresa sobre los fondos propios que permanentemente se han usado en las operaciones.

La Razón de ROTACION Acumulada es importante pues indica la generación de ventas como resultado de la inversión de la empresa. Por cada peso de inversión se genera 0.68 de ventas, esta razón ayuda a minimizar la inversión.

La Razón de U.A.F.I.R. / VENTAS indica la Utilidad que obtiene la empresa sobre cada peso vendido \$ 12.22.

VIII

CONCLUSIONES

La eficiencia es el resultado lógico de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos y técnicas que conducen a la buena marcha de la empresa y al mejor logro de sus fines perseguidos. Se manifiesta en el justo equilibrio de los diferentes factores que intervienen en su estructura.

El ejecutivo Financiero es el encargado de satisfacer las necesidades del negocio y obtener los recursos necesarios y suficientes para llevar a cabo la realización de operaciones para el logro de los objetivos fijados.

El manejo de inversiones es uno de los puntos principales que al ejecutivo financiero debe importarle más, ya que del uso correcto de éstas depende que la empresa cumpla con uno de sus principales objetivos obtener el máximo rendimiento de los recursos ya sea propios o ajenos. Las inversiones deben ser evaluadas respecto al riesgo que implican y el rendimiento que de ellas se espera para obtener siempre el más óptimo rendimiento y minimizar el riesgo.

La importancia del presupuesto y particularmente el fi-

IX

nanciero, es la base para el adecuado manejo de recursos. Esto implica un adecuado control presupuestal mediante la planeación, formulación aprobación y ejecución del presupuesto, todo ello bajo la responsabilidad del ejecutivo financiero, cuya función se vuelve amplia abarcando hasta la toma de decisiones.

El Análisis e Interpretación de los Estados Financieros adquiere importancia en la Administración de la empresa, es gracias a esta herramienta que el Ejecutivo Financiero en base a una serie de estudios que hace de los elementos que integran dichos Estados Financieros, así como de las relaciones que establece entre los mismos, para emitir su juicio acerca de la " Situación Financiera " enfocado a tres aspectos fundamentales que son: la Solvencia, la Estabilidad y los Resultados.

El Ejecutivo Financiero aplicando las herramientas financieras necesarias obtiene el Equilibrio Financiero dentro de la empresa, y toma decisiones acertadas y favorables tanto para los accionistas, así como para el todo el personal logrando el crecimiento económico, social y operativo.