



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



**“FUNCIONES Y OBLIGACIONES  
DEL DEPARTAMENTO DE  
TESORERIA EN UNA EMPRESA”**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**  
P R E S E N T A N:  
**YOLANDA YESCAS MACIAS**  
**JOSE OCTAVIO CORREA SALINAS**

ASESOR:  
C. P. ROMEO RUIZ RUIZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1993

**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.

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### **CAPITULO 1 GENERALIDADES**

Origenes de la tesorería y contraloría.....	1
Ubicación en la estructura organizacional.....	3
Estructura departamental.....	9
Significado e importancia de la función financiera.....	19
Descripción de la función de contraloría.....	23

### **CAPITULO 2 ADMINISTRACION DEL EFECTIVO**

Administración del efectivo y los valores negociables.....	32
Ventajas específicas de un efectivo adecuado.....	37
Administración de los desembolsos.....	39
Fuentes y usos de flotación.....	40
Costo de la administración del efectivo.....	41
Administración del efectivo.....	42

### **CAPITULO 3 COMUNICACION DEL AREA FINANCIERA**

Flujos de comunicación.....	53
Instalación de un sistema de información.....	53
Características del sistema.....	56

## INDICE

### CAPITULO 4 REPORTES FINANCIEROS

Análisis de razones financieras.....	65
Financiamiento a corto plazo.....	73
Estado de cambios en la situación financiera.....	88

### CAPITULO 5 CASO PRACTICO

Análisis de los reportes financieros de la empresa "X", S.A. DE C.V.....	93
--	----

CONCLUSIONES	II
--------------	----

BIBLIOGRAFIA	III
--------------	-----

**INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

La administración financiera es una parte fundamental de todo ente empresarial, mediante ella podemos evaluar, controlar y medir las condiciones en que se encuentra, asimismo de acuerdo a la información proporcionada por esta importante área se toman las decisiones adecuadas que pueden fortalecer financiera y administrativamente a la empresa.

El campo financiero es un tema tan amplio e interesante que ha sido objeto de sin número de obras. En esta investigación únicamente abordaremos lo referente a la función de la Contraloría-Tesorería, como parte fundamental en la empresa.

Esperamos que esta tesis aporte a todos los lectores algunos conocimientos en la materia y pueda contribuir como lo ha hecho en nuestro caso al desarrollo profesional de quienes se dediquen al estudio de tan importante disciplina.

**CAPITULO 1**

**GENERALIDADES**

## ORIGEN DE LA TESORERIA

No podemos precisar con exactitud cuándo se empezó a hablar del término tesorería en relación a las funciones que actualmente son ejecutadas por este departamento en las empresas, pero es de considerarse que originalmente estas funciones eran llevadas a cabo por los contralores generalmente, como apoyo a la dirección de la empresa, ya que sus actividades se concentraban en la obtención de financiamientos y en el depósito de los excedentes.

Anteriormente el cargo del contralor estaba fundamentado en la obtención de capital y su principal preocupación era la administración del efectivo, las relaciones bancarias y en ocasiones el crédito, la cobranza y los seguros.

El origen del departamento de tesorería se puede dar de diferentes formas, dependiendo de las circunstancias que priven en el momento; esto puede ser que una empresa sea creada bajo el respaldo económico de un gran grupo corporativo y se forme este departamento desde su inicio o bien que sea creado por el crecimiento de la empresa, de tal



modo que si una persona se encargaba de llevar esta actividad entre otras, se ve en la necesidad de delegar alguna de sus responsabilidades y dar nacimiento a nuevos departamentos para centrarse en tan importante actividad como lo es la tesorería.

Damos por hecho que en cualquier entidad socioeconómica existen personas que se encargan del uso adecuado del manejo del dinero aún sin que exista propiamente un departamento de tesorería.

**UBICACION DE LA TESORERIA Y CONTRALORIA  
EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Existen diversos factores que condicionan quien debe nombrar al contralor, ante quien debe reportar y por ende cuál debe ser su sitio dentro de un esquema de organización, entre estos factores tenemos:

- A) Estructura general de la empresa.
  
- B) Labores que se le asignen al (los) funcionario (s) de las finanzas.
  
- C) Tamaño de la compañía.
  
- D) Grado de desarrollo del proceso de administración de la empresa.

La contraloría se presenta dependiendo de la dirección o Gerencia General; pues como lo señala la Asociación Francesa de Ejecutivos de Finanzas "La responsabilidad de la función de la contraloría debe fluir del nivel más alto de la

dirección de la empresa" lo que significa que el contralor debe ser nombrado por el más alto nivel de dirección dentro de la estructura organizacional y colocado dentro del grupo de ejecutivos y funcionarios de primera categoría que dependen y reportan directamente a la Dirección, con lo cual se logran las siguientes ventajas:

a) El contralor estará revestido de jerarquía y autoridad que le corresponde, dada la importancia de las funciones que se le encomiendan.

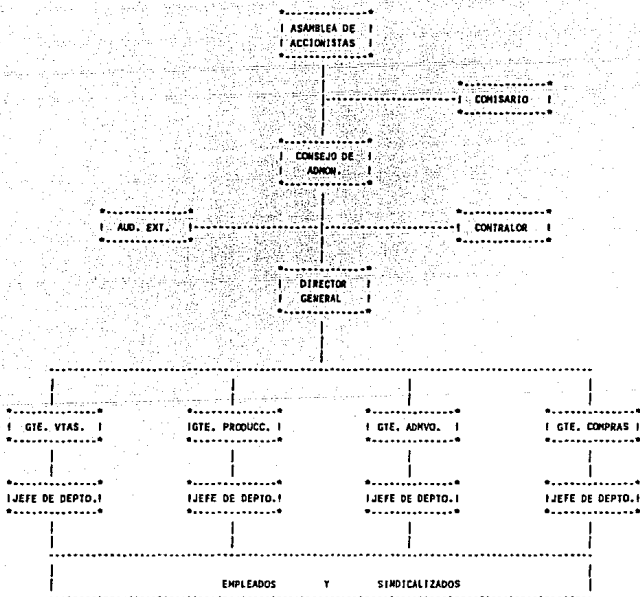
b) Estará siempre informado de objetivos y políticas de la dirección, con lo cual podrá formular programas y planes de trabajo que considere importantes para la buena marcha del negocio.

Es muy importante la presencia del contralor en la estructura organizacional, ya que es un asesor técnico de la administración y su función equivale a tener una medida de seguridad dentro de la empresa.

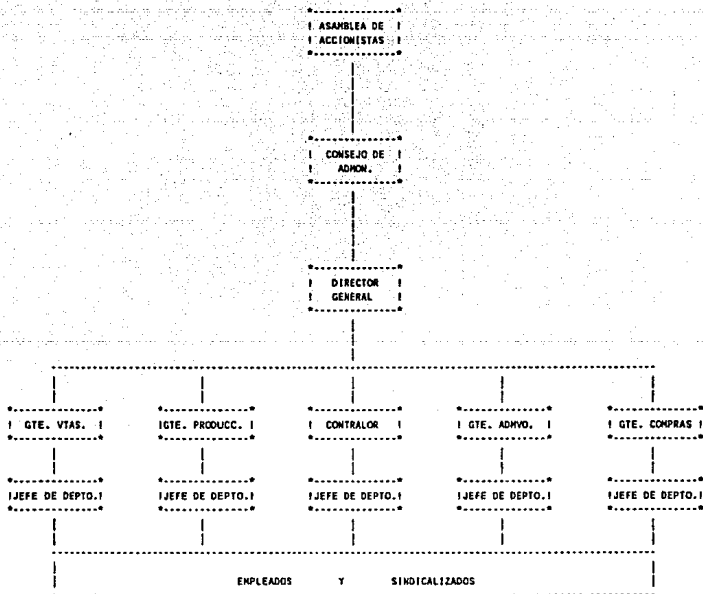
La posición del contralor dentro de la estructura organizacional de algunas empresas, depende del consejo de administración (organigrama No. 1), en otras depende del Director General (organigrama No. 2). En el organigrama No.3 se presentan los diversos departamentos que están bajo el mando del contralor.

A coninuación se presentan los tres organigramas mencionados anteriormente para su análisis.

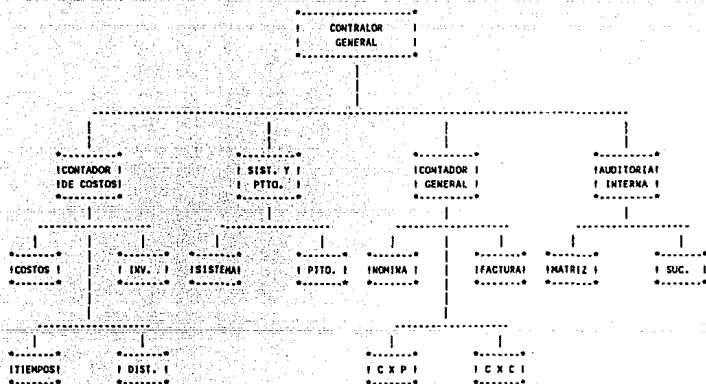
## ORGANIGRAMA No. 1



## ORGANIGRAMA No. 2



ORGANIGRAMA No. 3



### **ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL**

La contraloría es responsable de una gran diversidad de funciones y deberes (serán analizados con posterioridad), las cuales indiscutiblemente una sola persona no se daría abasto dada la cantidad y complejidad de las mismas, por tanto si el contralor desea cumplir con todos sus objetivos deberá delegar su autoridad a otras personas para que bajo su supervisión y dirección se encarguen de la ejecución de aquellas funciones. Esto no significa que la responsabilidad del contralor disminuya o pase a otras personas sino que deberá existir una coordinación y control adecuado sobre sus subordinados, evaluando la eficiencia de esa delegacion de autoridad.

Para organizar de una forma adecuada el departamento de contraloría, en primer término se deben determinar sus objetivos generales y en base a éstos dividir sus funciones en tantos departamentos como sean necesarios.

Lo anterior da por resultado una gran variedad de opciones en cuanto a cuál es la más adecuada estructura funcional de



dicha división, además, existen ciertos factores que deben tomarse en cuenta como son:

a) Características peculiares de cada negocio y

b) Límites de la función de la contraloría.

No obstante lo anterior a continuación se anotan algunas formas de carácter general.

1.- Determinación de sus objetivos en cuanto a control de funciones y operaciones.

2.- Determinar los departamentos necesarios.

3.- Delegar autoridad suficiente al supervisor de cada función a fin de que se puedan cumplir con los objetivos.

4.- Señalar la jerarquía, límites, relaciones y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.

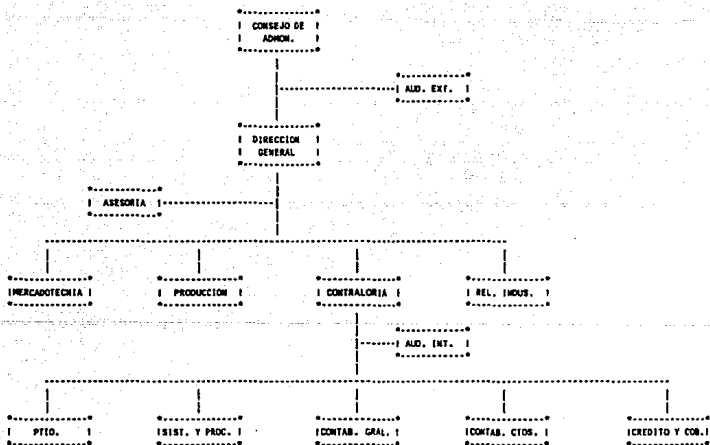
Dice John Whaslett " Si las estructuras de organización ideales, parecen ser excelentes sobre el papel, en la

práctica, quizá, no se pueda aplicar para los modelos de empresa que existen."

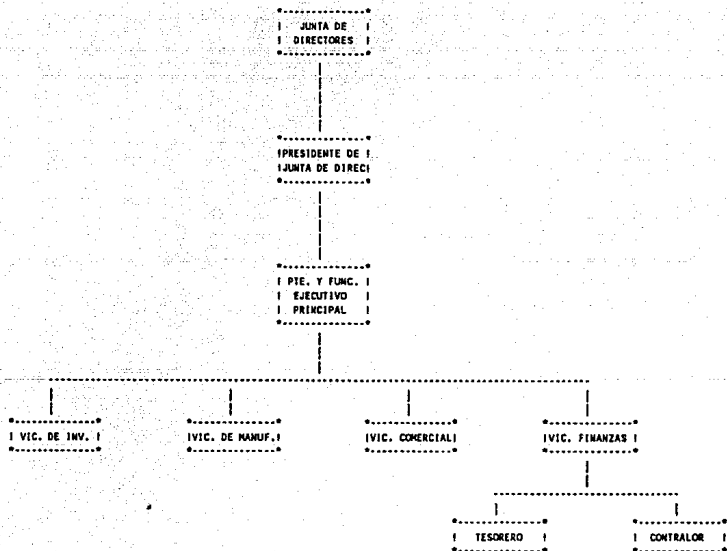
A continuación presentamos el organigrama No. 4 de la contraloría que incluye los departamentos necesarios para el desarrollo adecuado de sus funciones en un negocio de regulares proporciones así como el organigrama No. 5 que muestra la estructura de una empresa grande.

Explicaremos el organigrama No. 5 : La junta de directores representa a los accionistas, el presidente es el funcionario ejecutivo principal a quien reportan los vicepresidentes. Uno de estos ejecutivos importantes es el vicepresidente de finanzas, el funcionario financiero principal que es el responsable de la formulación de las políticas financieras principales de negocio. El también se relaciona con otros funcionarios para presentar los efectos financieros de las decisiones importantes de otras áreas, así como también define los deberes de otros funcionarios financieros que le reportan y queda responsable de aspectos analíticos de las actividades del Tesorero y del Contralor.

## ORGANIGRAMA No. 4



## ORGANIGRAMA No. 5



Las funciones concretas del área de finanzas se suelen subdividir entre dos funcionarios financieros de alto nivel que son el Tesorero y el Contralor. (Organigrama 6 y 7).

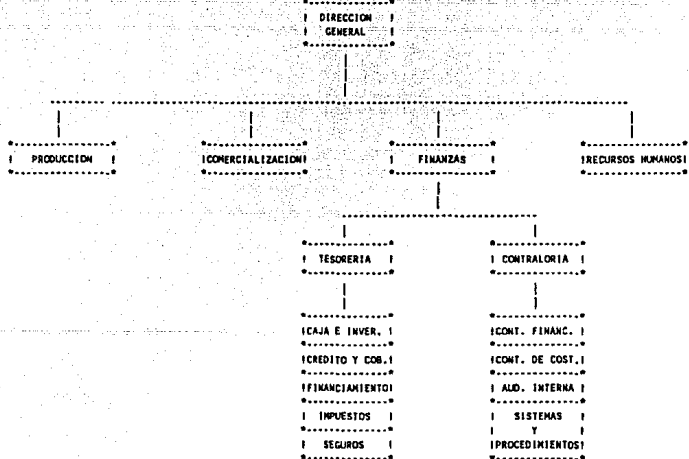
El Tesorero tiene como responsabilidad la adquisición y custodia de los fondos, mientras que el Contralor se ocupa en áreas como la contabilidad, la información y el control.

Además de estas responsabilidades importantes, los dos puestos incluyen a menudo actividades que se relacionan entre sí.

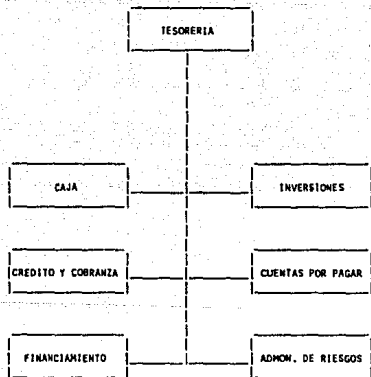
La función central del Contralor incluye el registro y la presentación de información financiera. Esto incluye la preparación del presupuesto y de Estados Financieros, dos instrumentos útiles para llevar a cabo la responsabilidad del control. Otros deberes del contralor son la nómina, los impuestos y la auditoría interna.

Algunas grandes empresas incluyen un cuarto financiero corporativo, cuyas actividades se consideran algunas veces como de naturaleza financiera: el secretario corporativo.

## ORGANIGRAMA No. 6



ORGANIGRAMA No. 7



El secretario corporativo es responsable de las comunicaciones que se relacionan con los instrumentos financieros de la compañía.

Además de los funcionarios financieros individuales, las grandes empresas utilizan comités financieros. Un comité reúne a personas de distintas experiencias y habilidades para formular políticas y decisiones.

Los comités financieros se clasifican a su vez en subgrupos, en las empresas más grandes. Aparte del comité general de finanzas puede existir un comité de apropiaciones de capital, responsable principalmente de los presupuestos, del capital y gastos.

El comité de salarios y de participación en las utilidades, cuya responsabilidad es la administración de los salarios, así como de establecer clasificaciones y compensaciones de las funciones de alta jerarquía. Generalmente, ligado con los procesos generales de planeación y control de la compañía, éste comité busca proporcionar los premios y sanciones



necesarios para hacer que el sistema de planeación y control trabaje con eficacia.

La función de las finanzas esta muy cerca a la parte más alta de la estructura organizacional de una empresa puesto que las decisiones financieras son vitales para la supervivencia y éxito de la empresa.

## SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA

La función financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de: custodiar e invertir el total de valores de una empresa, mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de esa organización y a proteger el capital invertido. Ahora bien, el desarrollo de esta función ha sido paralelo y es de hecho parte del progreso de los negocios, los cuáles se han expandido en extensión y complejidad de sus operaciones y actividades, como resultado de la evolución de la ciencia y la tecnología así como cambios profundos en el medio ambiente y en estructuras socioeconómicas; todo esto llevó a la multiplicación y diversificación de sus funciones; en la utilización de nuevos y mas complejos procesos productivos y de distribución en una disponibilidad cada vez mayor de recursos naturales y humanos, en el empleo de nuevos métodos y procedimientos de control, en el crecimiento constante de los mercados, en la obligación de obtener información con mayor oportunidad, etc., lo que ha llevado a la función financiera de su primitivo lugar secundario en las organizaciones hacia un

primer plano de importancia dentro de la administración moderna en virtud de que cualquier decisión que se tome en una empresa necesariamente repercute en las finanzas de la misma.

Actualmente y a fin de que la mencionada función financiera cumpla eficientemente sus objetivos, se han dividido sus actividades en dos grandes grupos: Contraloría y Tesorería, los cuáles y de acuerdo a la experiencia son responsables de:

#### **CONTRALORIA**

- 1.- Planeación para el control
- 2.- Información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera.
- 3.- Evaluación y deliberación.
- 4.- Administración de impuestos.
- 5.- Coordinación de auditoria externa.

6.- Información a los departamentos gubernamentales.

7.- Protección de activos.

8.- Evaluación económica.

#### **TESORERIA**

1.- Obtención de capital.

2.- Relación con inversionista.

3.- Obtención de financiamiento.

4.- Banca y custodia.

5.- Crédito y cobranza.

6.- Inversiones.

7.- Seguro.

Naturalmente lo anterior no significa que se tenga que presentar esta dualidad de subfunciones en todas las organizaciones.

## DESCRIPCION DE LA FUNCION DE CONTRALORIA

El desarrollo evolutivo mas obvio en años recientes es la tendencia a reorientar las funciones del contralor y las del tesorero mediante el uso del nuevo título de vicepresidente de finanzas.

La tendencia que mencionamos ofrece varias interpretaciones. Una interpretación aceptable es que al contralor se le esta concediendo una promoción, desde la función estrictamente de asesoría de contraloría a deberes adicionales de línea, circunstancia que queda bien expresada en el título combinado de vicepresidente de finanzas-contralor. Esta interpretación, al igual que otras reestructuraciones de indole reciente, se fundamenta en el reconocimiento de la dificultad muy real que se experimenta al establecer el límite entre la función pura del contralor y las funciones de línea de toma de decisiones.

Con frecuencia, la interpretación de datos equivale a determinar la acción de dicho ejecutivo, aunque éste realiza un esfuerzo escrupuloso para limitarse a la interpretación y evitar el hecho efectivo de la decisión, con el fin de evitar

este problema se le confiere al contralor una autoridad de línea. Es poco probable que en esta posición de autoridad de línea, el contralor vaya a ser a partir de este momento del todo objetivo como para presentar información que podría reflejarse en forma adversa sobre lo correcto de su propia decisión mientras desempeña su función de contralor; en muchas organizaciones se sigue separando el trabajo del contralor y la autoridad de línea excepto en las áreas a su cargo.

Veamos ahora las funciones y deberes que desarrolla tanto la contraloría como la tesorería:

**CONTRALORIA:**

A) Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, el cual debe de proveer si el negocio lo requiere los costos, presupuestos de gastos, pronosticos de ventas, planeacion de las utilidades y programa para la inversión y financiamiento.

B) Medir la realización de los planes comparándola con la operación, e informar e interpretar los resultados de éstos a todos los niveles de la gerencia.

C) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa.

D) Informar a las autoridades gubernamentales si lo requieren los asuntos concernientes a impuestos.

E) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio.

F) Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. (Incluye el establecimiento y mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría).

Las funciones anteriores representan un ideal amplio y completo en términos generales, enseguida enunciaremos una lista de los deberes específicos :



- A) Establecimiento y supervisión de todos los registros contables.
- B) Preparación e información de los estados e informes financieros de la empresa.
- C) Auditoría continua de cuentas y registros de la empresa.
- D) Obtención de los costos de producción.
- E) Obtención de los costos de distribución.
- F) Obtención y cálculo de las cuentas de los inventarios físicos.
- G) Preparar las declaraciones fiscales y todo lo relacionado a los impuestos.
- H) Preparar e interpretar informes estadísticos de la empresa
- I) Preparar presupuestos junto con otros funcionarios de las actividades de la empresa.

J) Comprobar que los bienes de la empresa estan asegurados.

K) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad.

L) Mantener registros adecuados de las asignaciones de autoridad y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilicen correctamente.

M) Comprobar las transacciones financieras.

N) Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.

Ñ) Dar la aprobación para su pago a todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa que hayan sido previamente firmados por el tesorero.

Se debe entender que cada una de las funciones específicas del contralor, no son de carácter limitativo ni estándar, sino más bien enunciativo de lo que es un ideal de tan

importante cargo.

Por otro lado se ha tratado de establecer que las funciones de tesorero son enfocadas desde el plano operativo y que por esta razón informa de la operación que en este caso es el comportamiento y colocación del efectivo, por lo que a los tesoreros les interesa de sobremanera la creación de capital y utilidades, además de mantener las relaciones de la empresa con las instituciones financieras, ellos cuidan la imagen de la compañía respecto a terceros.

Se puede precisar que la tesorería no ha tenido un origen o una historia estándar, ya que las empresas por la diversidad de sus operaciones tienen que recurrir a la implantación de sistemas, que se enfocan básicamente a las necesidades de la misma, sin embargo el departamento de tesorería ha sido frecuentemente ignorado; tal vez esto sea porque la función de tesorería se concibe como un departamento de alto nivel no susceptible de supervisión o que por otro lado, esta omisión se atribuya a la idea de que existe poca estandarización de funciones entre los tesoreros.

Por lo anterior podemos definir a la tesorería como el área que se encarga de proveer, planear, organizar, integrar y dirigir las finanzas de una empresa.

Se puede definir al tesorero como el Ejecutivo Financiero que tiene la responsabilidad de todas las funciones que se clasifican bajo el título de "Administración del Dinero", lo cual significa que la función principal del tesorero es la custodia de los fondos de la empresa para beneficio de la misma y solo son utilizados cuando están autorizados para ello .

A continuación mencionaremos Funciones específicas de Tesorería:

El objetivo básico de la tesorería, consiste en la administración de fondos y valores de la empresa manteniendo una fluidez oportuna y suficiente de los recursos financieros necesarios para su operación en las mejores condiciones y con la obtención de los máximos beneficios para la misma.

La tesorería es el organismo responsable de manejar y controlar todo un conjunto de recursos financieros.

El total de los fondos que sean recaudados por el curso normal de las operaciones se debe depositar en las cuentas designadas para tal efecto, es responsabilidad también la distribución oportuna de las dotaciones de fondos necesarios para cumplir los compromisos financieros adquiridos ante terceros. Se debe determinar además, los plazos de pago de los financiamientos que llegue a efectuar la empresa.

Debe programar el flujo de los fondos en base al presupuesto establecido. En caso de insuficiencia de recursos de tesorería, se concederán las siguientes prioridades para efecto de asignar fondos disponibles:

- cubrir necesidades de nómina
  
- cubrir impuestos, cuotas, derechos, etc.
  
- Adeudos de documentos con títulos de crédito a favor de terceros.

La tesorería debe procurar satisfacer necesidades financieras de la empresa con los recursos propios de la misma, cuando no resulta posible la autosuficiencia financiera, se emplearán fuentes externas que resulten más económicas y apropiadas al monto, plazo de pago, destino de los fondos requeridos, etc.

Este departamento debe de mantener por lo regular un fondo de previsión para afrontar necesidades extraordinarias que se lleguen a presentar. A su vez es responsable de analizar con los ejecutivos administrativos de la empresa, las causas que originan las desviaciones significativas en los presupuestos de flujo de efectivo y de reunir los elementos suficientes de juicio, para sugerir las medidas correctivas que contribuyan a eliminar nuevas variaciones desfavorables.

La dirección de finanzas en conjunto con el tesorero están facultados para concertar operaciones de inversión más convenientes y que reditúen más a la empresa y con apego a las condiciones de liquidez.

**CAPITULO 2**

**ADMINISTRACION  
DEL  
EFECTIVO**

## ADMINISTRACION DEL EFECTIVO Y LOS VALORES NEGOCIABLES

Un aspecto importante que esta asociado con la administración del efectivo es la administración de los valores negociables, la cartera de activos altamente líquidos que son casi efectivo y que sirven de respaldo para la cuenta de efectivo.

Intervienen varios aspectos en la administración de la posición de liquidez de la empresa. Uno de ellos consiste en idear nuevos y eficientes sistemas para la administración de los flujos de entrada y de salida del efectivo, el cuál se ha convertido en una de las principales áreas de la administración financiera y de la cuál se encarga directamente la Tesorería de las empresas.

El efectivo y los valores negociables (rápidamente convertidos en efectivo) pueden ser considerados como una forma de respaldo de efectivo, manteniendolos principalmente en algún tipo de cuenta que gane intereses en una institución financiera, puesto que este tipo de inversiones representan menor riesgo que otro tipo de inversiones, cabe



esperar que los rendimientos obtenidos son menores al promedio ponderado de los rendimientos sobre todos los activos de la empresa. Dada la competitiva y eficaz naturaleza de los mercados financieros, no esperaremos que las inversiones en valores negociables sean inversiones con un valor presente neto positivo.

Existen cuatro motivos por los que las empresas mantienen efectivo y un respaldo del mismo en la forma de valores negociables :

- 1) Las transacciones.
- 2) Precaución.
- 3) Satisfacer necesidades futuras.
- 4) Requerimientos de saldos compensatorios.

El primero consiste en capacitar a la empresa para que realice sus operaciones ordinarias: hacer compras y ventas si

la empresa puede producir sus operaciones, los flujos de entrada de efectivo, pueden programarse y sincronizarse con las necesidades de flujo de salida de efectivo.

El motivo referente a las precauciones, se relaciona principalmente con la predictibilidad de los flujos de entrada y de salida de efectivo. Otro factor que se incluye aquí es la capacidad de pedir un préstamo en efectivo con base en un pronto aviso. La flexibilidad en la solicitud de un préstamo en efectivo es la capacidad de la empresa en cuestión de las relaciones con las instituciones bancarias y con otras fuentes de crédito.

Necesidades futuras: las cuentas de efectivo y de valores negociables de la empresa pueden dar lugar a niveles cuantiosos sobre una base temporal, a medida que los fondos se acumulen para satisfacer necesidades futuras específicas.

Por último veremos los requerimientos de saldos compensatorios:

Estos saldos son aquellos que utilizan algunas empresas para pagar los servicios que el sistema bancario ofrece, dichos

saldos representan niveles mínimos que la empresa conviene en mantener con el banco. Con esta garantía, el banco presta fondos sobre una base más prolongada, ganando un rendimiento, el cuál representa un honorario indirecto para el banco. Esto representa una razón institucional por la que las empresas mantienen efectivo.

Una empresa mantiene efectivo y valores negociables principalmente para propósitos transaccionales. Los saldos adicionales con propósitos precautorios y para satisfacer las necesidades futuras representan en teoría un tipo de inventario de seguridad.

De este modo, las decisiones referentes al mantenimiento de efectivo y de valores negociables requieren de un cuidadoso análisis para establecer los saldos óptimos. Mantener un monto inadecuado de efectivo y de valores negociables puede interrumpir las operaciones normales de un negocio. Un inventario de seguridad inadecuado dará origen al problema de tener fondos inadecuados para satisfacer emergencias o para aprovechar oportunidades favorables. Si el monto de efectivo y de valores negociables mantenido es inadecuado o excesivo no se está llevando en forma óptima la administración

financiera. Por tanto intervienen ciertas funciones importantes en la administración del efectivo y de los valores negociables: una es el diseño y la administración efectiva de los flujos de entrada y salida del efectivo. Segundo el efectivo y los valores negociables deben mantenerse en montos que estén cercanos a un nivel óptimo. Tercero, el efectivo y los valores negociables deben colocarse en las instituciones adecuadas y en las formas adecuadas de valores.

**VENTAJAS ESPECIFICAS DE UN EFECTIVO ADECUADO**

1.- Es esencial que la empresa tenga suficiente efectivo para aceptar las descuentos comerciales. Por ejemplo un descuento del 2%, si se paga dentro de los 10 primeros días requiriéndose la totalidad del pago dentro de 30 días. El costo de no tomar dicho descuento y pagarlo en el treintavo día se calcula de la siguiente forma:

$$\text{costo} = \frac{\text{por ciento de descuento}}{(100 - \text{descuento } \%)} * \frac{365}{(\text{fecha final de vto.} - \text{periodo de descuento})}$$

$$\text{costo} = \frac{2}{98} * \frac{365}{20} = 0.0204 * 18.25 = 37.23\%$$

2.- Puesto que la razón circulante y la razón de la prueba ácida son aspectos claves del análisis de crédito, es esencial que la empresa satisfaga los estándares de la línea

del negocio en la cuál está incluida. Una fuerte reputación crediticia capacita a la empresa para comprar bienes de sus proveedores con base en términos favorables y para mantener su línea de crédito con bancos y otras fuentes de crédito.

3.- Un saldo de efectivo amplio es útil para tomar ventaja de oportunidades favorables del negocio y que pueden surgir de vez en cuando como ofertas especiales de efectivo.

4.- La empresa debe de tener suficiente liquidez para satisfacer las emergencias como huelgas, incendios, o comercializar campañas de la competencia.

**ADMINISTRACION DE LOS DESEMBOLSOS.**

Así como la expeditación del proceso de cobranza conserva el efectivo, disminuir los desembolsos logra la misma situación manteniendo efectivo disponible durante periodos más prolongados. Una forma obvia de hacerlo es demorando los pagos lo cuál provoca dificultades igualmente obvias, pero existe un procedimiento para demorar los desembolsos, este es mediante el uso de giros. Mientras un cheque es escrito por el emisor y, una vez escrito, es pagadero a la vista, un giro es, en teoría, girado por el receptor. Es sometido al pagador que debe aprobarlo y depositar fondos para cubrirlo, sólo entonces puede ser cobrado.

## FUENTES Y USOS DE FLOTACION

Siempre que un cliente envía un cheque por correo transcurre algún tiempo antes del que el cheque sea recibido por el vendedor. Esto se llama flotación de tiempo de correo. Después de que la empresa recibe el cheque se debe invertir algún tiempo para procesar y acreditar a la cuenta del cliente y poner el cheque dentro del sistema bancario. Este intervalo de tiempo se le denomina flotación de procesamiento. Un tercer tipo de flotación esta relacionado con el plazo de compensación dentro del sistema bancario la cual se le denomina flotación de tránsito.

Algunas empresas son capaces de explotar la flotación para crear lo que es en realidad un préstamo libre de interés. Por ejemplo: Si una empresa que posee cuenta de cheques (que no paga intereses) con un saldo moderado y tiene una cuenta de ahorros con N\$100.00 pueden escribir un cheque por los N\$100.00 sabiendo que no se compensará durante 6 o 7 días, transcurrido este tiempo los saca de ahorro y los deposita a la cuenta de cheques pero ya habrá ganado 6 días de intereses, lo cuál es una ganancia proveniente de la flotación.



## COSTO DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La implantación de procedimientos para mantener un nivel bajo de saldos de efectivo no están libres de costos. Por regla general una empresa debe incurrir en estos gastos hasta donde sus ingresos marginales excedan a sus costos marginales.

Supongamos que una empresa establece un sistema de caja cerrada y al incrementar la exactitud de los flujos de entrada y de salida de efectivo, reduce su inversión en \$1.2 miles de N\$, pero además pide prestado a una tasa del 10%, el costo de los procedimientos necesarios para liberar los \$1.2 miles de N\$ son de menos de N\$120.00, el movimiento es bueno pero si el costo excede de los N\$120.00 el incremento en eficacia no vale el costo.

## ADMINISTRACION DE EFECTIVO

### PREPARACION DE PRONOSTICO DE EFECTIVO

Casi todas las empresas emplean alguna forma de pronósticos del efectivo, aunque los pronósticos variarán de acuerdo con el enfoque de la administración del efectivo de cada empresa, su posición de efectivo y su actitud hacia la inversión a corto plazo.

Para el ejecutivo o funcionario financiero de la empresa que intenta administrar el efectivo cuidadosamente, los pronósticos del mismo son una necesidad; la eficacia de la forma en que lo administre estará influida notablemente por la exactitud y la seguridad que brinde el pronóstico.

### DURACION DEL PRONOSTICO

El lapso que se cubre en un pronóstico del efectivo, dependerá de la naturaleza del negocio en que se desenvuelve la empresa, las empresas cuyas operaciones están sujetas a

fluctuaciones amplias deberán emplear pronósticos a corto plazo, en tanto que los negocios más estables tenderán a emplear los pronósticos a lapsos más prolongados.

El propósito para el que se prepara el pronóstico también ejercerá influencia sobre su duración. Por ejemplo: un programa agresivo de inversiones requerirá un pronóstico más detallado y de duración más breve que el que se haya preparado simplemente para dar una idea general de los saldos anticipados para el año.

Puesto que para cada empresa los requerimientos financieros son muchos y diferentes, a menudo es necesario preparar pronósticos de períodos variables para cada propósito en particular.

#### CONCEPTOS CLAVE

**FLUJO DE CAJA**, es el término que se usa algunas veces para referirse al capital neto de trabajo generado por las operaciones, sin embargo, también se usa para referirse a la entrada y salida del efectivo.

**CICLO DE OPERACIONES**, es el tiempo necesario para que la compra de mercancía se convierta en efectivo nuevamente, puede describirse como sigue: el efectivo se invierte en inventario, el inventario se vende, las cuentas por cobrar se cobran y el efectivo se recibe.

**ESTADO DE FLUJO DE CAJA**, es el estado histórico que resume las entradas y salidas de efectivo durante un período determinado, muestra la razón de cualquier cambio en el estado de caja de la empresa.

**PRONOSTICO DE CAJA**, es un estado que proyecta las entradas y salidas de caja durante un período determinado, permite a la administración proyectar a ambas y, por tanto, planear y programar mejor las necesidades de efectivo de la empresa.

### PROPOSITO DEL ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA

Para el administrador general o director general de una empresa, como para el ejecutivo a cargo de las finanzas de la misma, es poco consolador saber que se tiene un buen estado de capital neto de trabajo, si el efectivo disponible es insuficiente para satisfacer los gastos que se requieren.

Los estados que muestren los orígenes y usos del efectivo se preparan sobre la base de datos históricos o de pronósticos, los estados preparados sobre la base de datos históricos se llaman ESTADOS DE FLUJO DE CAJA O ESTADOS DE ORIGEN Y APLICACION DEL EFECTIVO, y revelan las entradas y salidas de efectivo durante el período anterior. Por ejemplo, los descuentos sobre compras se pueden perder debido a que no se tiene suficiente efectivo disponible para realizar los pagos dentro del período de descuento, es probable que ésta pérdida ocurra en empresas que operan por temporada; las ventas fluctúan de una temporada a otra, con la consiguiente variación de ingreso de efectivo, si la administración tiene conocimiento del lapso en que se registra el ingreso de efectivo, puede planear más eficientemente sus egresos de caja.

Los Estados de caja preparados sobre la base de pronósticos, se denominan "Presupuestos de caja" y son estimaciones de los ingresos y egresos de caja durante un período futuro. El presupuesto de caja se prepara a partir de los movimientos de efectivo pasados y de los presupuestos de ventas, de producción y de gastos.

" El análisis del flujo de caja permite a la dirección general determinar el momento de solicitar préstamos, y si las deudas deben o no pagarse o bien adquirir activos fijos".

Los programas de pago de deudas pueden ordenarse de manera que no representen una carga para la empresa en períodos de ingresos bajos de efectivo, a menudo, la adquisición de activo fijo puede posponerse hasta un período en que haya suficientes ingresos de efectivo, evitando así préstamos innecesarios.

**EL ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA ES DE PARTICULAR IMPORTANCIA EN PLANEACIONES A CORTO PLAZO.**

Unicamente un plan detallado de flujo de caja muestra si una compañía puede esperar, o no, la posibilidad de pagar sus deudas. La acumulación de cuentas por cobrar o inventarios de mercancía, si bien no afecta al capital de trabajo neto cuando están sanos, pueden ocasionar falta de efectivo, y la adquisición de activo fijos o el pago de deudas pueden actuar como un drenaje adicional, para una planeación adecuada, es esencial que la dirección conozca exactamente cuando necesitará el efectivo, en que cantidad y también durante cuánto tiempo será necesario.

## COMO SE MUEVE EL EFECTIVO A TRAVES DEL CICLO DE OPERACIONES

En la figura No. 1 (ver siguiente hoja), se muestra el movimiento de caja a través del ciclo de operaciones de una empresa industrial.

Los primeros pagos de caja se destinan a los proveedores y acreedores. Los créditos concedidos por estos pueden ser durante el período, menores o mayores que los pagos efectuados, éstos han concedido crédito adicional y parte del costo incurrido en el ciclo se pagó a través de los recursos de ellos. Los salarios pagados se muestran como una inversión en el proceso de producción.

La sección del trabajo en proceso representa el efectivo gastado en las operaciones de producción, tanto por la empresa como por sus acreedores, nótese que el valor del trabajo en proceso se aumentó sin incurrir en ninguna inversión de efectivo adicional; la depreciación se aumentó como un costo de producción cuando el trabajo en proceso se completa, los productos se traspasan al inventario de producto terminado y si es parcial, quedarán en proceso.



## MOVIMIENTOS EN CAJA A TRAVES DEL PERIODO DE OPERACIONES

				DISMINUCION DEL INVENTARIO DE TRAB. EN PROC.	AUMENTO DEL INVENTARIO DE PRODUC. I.FRM.	AUMENTO EN Cuentas por COBRAR	Cuentas Malas	
		CREDITOS ADICIONALES	DEPRECIACION			VENTAS EN EFFECTIVO		EROGACIONES DE EFFECTIVO
E F E C T I V O	PAGO A ACREEDORES Y PROVEEDORES	→	→	→	→	→	→	
	MANO DE OBRA	→	→	→	→	→	→	E F E C T I V O
				PRODUCTOS TERMINADOS	COSTO DE VENTAS	COBRANZA	→	

El siguiente paso es la venta real de los productos que se muestra traspasando el costo de los productos terminados a la sección del costo de lo vendido. Como los productos vendidos tienen un margen de utilidad, éste aumenta el valor del flujo. Las ventas en efectivo se traspasan directamente a la sección del efectivo; las ventas a crédito o cuentas por cobrar, primero deben cobrarse aunque una parte de éstas se pierda como cuentas malas.

La sección final muestra el efectivo obtenido durante el ciclo de las operaciones. La parte que indica " erogaciones en efectivo " refleja el aumento del efectivo resultante del ciclo de las operaciones. Parte del efectivo se vuelve a erogar inmediatamente en el ciclo de las operaciones, el resto se puede usar para la compra de activo fijo, pago de deudas a largo plazo o pago de dividendos, aunque hay que tomar en cuenta que para satisfacer el volumen de las necesidades de la empresa se debe de contar con efectivo generado por el ciclo de operaciones.

## **MÉTODOS PARA LA PREPARACION DE LOS PRONOSTICOS**

Para la preparación del pronóstico a corto plazo se emplean los siguientes dos métodos.

### **METODO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE CAJA**

Este método simplemente intenta proyectar las partidas de efectivo recobradas o desembolsadas, incluyendo partidas de operación e indirectas, partidas que se originan de la compra, o la venta proyectadas de activo fijo y partidas que señalan aumentos o disminuciones en la inversión acreedora o propiedad neta de la empresa.

### **METODO DEL INGRESO NETO AJUSTADO (FUENTE Y APLICACION DE FONDOS)**

Este método proyecta los cambios en el Balance General, particularmente en las partidas de capital de trabajo, las utilidades estimadas se ajustan a los cambios en las partidas de capital de trabajo que afectan al efectivo, tales como cuentas por cobrar e inventario y, a los cambios en las

partidas indirectas como los desembolsos de capital. Un ajuste adicional se hace para todas las partidas que no representan efectivo, tales como el gasto de depreciación.

Cada método tiene ciertas ventajas sobre el otro para propósitos específicos. El primero es de mayor ayuda en el control diario del efectivo, en tanto que el segundo tiende a producir una estimación más precisa de la posición de efectivo en los pronósticos para un trimestre o más prolongados. Si ambos métodos se usan simultáneamente, uno y otro pueden equilibrarse y suplementarse.

**CAPITULO 3**

**COMUNICACION  
DEL AREA  
FINANCIERA**

### **FLUJOS DE COMUNICACION**

La culminación del trabajo del contralor está formado por la presentación y comunicación de información a todos los interesados en la marcha del negocio: accionistas, directores, acreedores, empleados, gobierno, etc.

Hoy en día gracias al avance de la tecnología y de la ciencia, crecen los problemas de los negocios, por lo que se requiere información precisa que sirva para controlar sus operaciones y que constituya una base para tomar decisiones, en este sentido el negocio será guiado hacia la consecución de los objetivos con el óptimo aprovechamiento de los recursos.

### **INSTALACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION**

Sería incoherente proponer un sistema de información aplicable a todas las empresas en general, se deben implantar y diseñar de acuerdo al analizar diversos factores como: objetivos, características de operación, tipo de mercado,

organización, necesidades de información, etc. Sin embargo podemos mencionar aspectos de tipo general que debe tomar en cuenta el contralor para que se cumpla eficientemente su función de informar.

Al momento en que nace el negocio, las operaciones son escasas y limitadas y la información requerida es mínima, pero al momento en que crecen las operaciones, las necesidades de información aumentan y así los reportes, análisis y subsistemas de información se multiplican llegando un momento en el que es tal la pluralidad de informes y reportes que se tienen información acerca de todo y de nada. Es aquí cuando el contralor debe diseñar un sistema de información adecuado a las necesidades del negocio, es decir integrar los sistemas de información que funcionan dispersos en la empresa en un sistema integral de información.

Se debe delimitar del siguiente modo:

- a) Delimitar específicamente los objetivos de sistema de información.
- b) Estudiar los sistemas de información en vigencia.

c) Obtener diagramas de flujo de la información y la mayor documentación posible acerca de su funcionamiento, formas utilizadas, etc.

d) Analizar sistemas de información vigentes y determinar los problemas y necesidades de información del negocio.

e) Elaborar modelos que indiquen en forma clara y de fácil comprensión el comportamiento de los sistemas de información vigentes.

f) Diseño del sistema de información que debe de existir en el negocio de acuerdo a sus características de operación y necesidades.

g) Después de revisar, discutir y obtener la aprobación del nuevo sistema, proceder a su instalación.

h) Auditoría y revisión constante del mismo a fin de que se mantenga acorde a las necesidades del negocio.



## CARACTERISTICAS DEL SISTEMA

### A) FORMACION DEL SISTEMA

El sistema debe ser formado por reportes para:

a) Elaborar planes y programas de acción futura como:

- Planes a corto plazo: Que son los presupuestos de operación que cubren un año, Estado de perdidas y ganancias, Balance General, etc.

- Planes a largo plazo: Presupuestos de tipo estratégico que incluyen cinco, diez o más años.

b) Controlar las operaciones que a su vez se clasifican en:

1.- Reportes sumarios: Resumen la información por un período de tiempo y además cumplen con dos funciones principales:

Informar de la efectividad de las actividades del negocio,

además de que sirven para checar los reportes corrientes de control. Entre este tipo de reportes tenemos:

Estado comparativo de datos reales contra presupuestados de perdidas y ganancias, estados sumarios de gastos y costos por división o departamentos.

2.- Reportes corrientes de control: se elaboran diaria, semanal o quincenalmente presentando las desviaciones de la actuación real contra la presupuestada en áreas de ventas, costos, gastos etc. con el objetivo de tomar las medidas correctivas que se consideran necesarias en el momento oportuno.

c) Informar: Obviamente los reportes anteriores proporcionan información, de ahí que suena ilógico el nombrar esta categoría de reportes como reportes para informar; la razón es muy sencilla, el nombre o denominación es distintivo y sirve para identificar aquellos reportes utilizados para proporcionar a la alta gerencia información sobre aquellos puntos o asuntos que son de interés particular.

#### B) CONTENIDO DE LOS REPORTES E INFORMES

El contenido de cada uno de los reportes debe estar de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización en cuanto a datos e información.

#### C) FRECUENCIA DE LOS REPORTES

Es posible señalar una regla general para la obtención y preparación de reportes, el ritmo para la elaboración de reportes está contralado por factores como son:

- necesidades de cada empresa,
- características del reporte,
- nivel al que se dirigen los reportes, etc.

Estos pueden ser elaborados diaria, semanal, quincenal, mensualmente etc.

#### D) FORMAS DE PRESENTACION

Existe una gran variedad de presentar los reportes y generalmente se combina su uso para la presentación de la información, pueden ser:

a) Informes escritos: Estados Financieros  
Reportes Estadísticos  
Informes Narrativos

b) Gráficas: De líneas y curvas  
De barras  
De figuras geométricas  
Diagramas  
Mapas

**E) ASPECTOS BASICOS PARA LA PREPARACION DE REPORTES E  
INFORMES**

a) Deben ser hechos aplicando el principio de áreas de  
responsabilidad.

b) Los informes deben ser comparativos.

c) La información que se muestra debe de estar acorde a las  
necesidades de detalle del nivel al que se dirige.

d) Se deben de incluir comentarios hasta donde sea posible o  
bien que sean explicativos por si mismos.

e) Se debe de preparar con toda oportunidad.

f) Deben ser breves, concisos y concretos.

g) Deben de expresarse en un lenguaje accesible a las personas a quien va dirigido.

h) Se deben de presentar en una secuencia lógica.

i) Deben ser exactos.

j) La forma en presentarlos debe estar de acuerdo a las necesidades e intereses de las personas a quien se dirige la información.

k) Las formas de utilizar y los datos en ellas presentadas deben ser estandarizados.

l) El diseño de los reportes debe mostrar el punto de vista de las personas a quienes se dirigen.

m) Los reportes que se elaboran deben ser útiles.

n) En la elaboración de los reportes se deben de tomar en cuenta el costo que ello implica.

o) El cuidado puesto en la preparación de los reportes debe estar proporcionado según el uso de los mismos.

**F) A QUIENES DEBEN DIRIGIRSE**

Se deben dirigir a todos los interesados en la marcha del negocio.

a) Accionistas

b) Acreedores

c) Gerentes

d) Gobierno

e) Empleados

### G) QUE REPORTES E INFORMES DEBEN ELABORARSE

Volvemos a la situación de que no es posible definir categóricamente que reportes e informes deben elaborarse, puesto que eso depende de las características particulares de cada negocio.

Ahora surge la pregunta ¿Que reportes deben de presentarse a los interesados en la marcha del negocio? y ¿Cuál debe ser su contenido?, obviamente cada uno de ellos tiene interés y puntos de vista particulares, por lo tanto los informes que se requieren aún cuando provienen de las mismas fuentes y contengan los mismos datos de fondo deben reunir características propias.

Ejemplo:

#### a) Información a Accionistas

El reporte a accionistas tienen como objetivos básicos el presentar los resultados de operación del negocio y su situación financiera en un momento determinado. Este reporte puede tener gran variedad de formas y presentar una gran

diversidad de datos; sin embargo sugerimos que presente las siguientes secciones:

1.- **Página Sumaria:** Que presente en forma comparativa información esencial a cerca del resultado de operación y de la situación financiera del negocio como, ventas netas, utilidad bruta, gastos totales, etc.

2.- **Comentarios del Contralor de la empresa:** Es decir, puntos de vista acerca de los resultados obtenidos y de las expectativas que el futuro ofrece al negocio.

3.- **Información acerca de las actividades del negocio en áreas de particular interés**

4.- **Estados Financieros** que contengan notas y opinión de auditores independientes acerca de los resultados y situación financiera del negocio.

5.- **Estadística Sumaria:** Esta sección tiene como objetivo presentar un aspecto amplio de los resultados obtenidos por el negocio y sus aspectos financieros más significativos durante los últimos 5 o 10 años.



6.- La información debe presentarse en forma ordenada y encuadrada en no mas de 30 hojas de buena calidad, utilizando un lenguaje sencillo y claro.

Información a Gerentes:

La estructura del sistema de información se ha concebido de tal manera que corresponda a la estructura jerárquica del negocio, de tal modo que los reportes e informes se hagan en forma escalonada, primero en forma amplia en los niveles bajos de la empresa, posteriormente y a medida que se vaya ascendiendo en la escala jerárquica, se debe ir condensando la información, de tal modo que al llegar a los altos niveles gerenciales, se presente en forma extractada pero completa el resultado operacional.

Se debe señalar que la información siempre debe estar acorde a las circunstancias particulares de cada negocio, al sistema de información instalado, el cuál debe ser un instrumento dinámico que sirva para controlar las operaciones para la toma de decisiones, para obtener mejores métodos y procedimientos de trabajo y guiar al negocio hacia el logro de sus objetivos.

**CAPITULO 4**

**REPORTES  
FINANCIEROS**

## **ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS**

Recordemos que el Balance General es un Estado Financiero de una empresa en un momento determinado, mientras que el Estado de Resultados nos indica las operaciones durante un intervalo de tiempo.

El Estado de utilidades retenidas nos muestra la forma en que se ajusta la cuenta de utilidades retenidas en el Balance General entre Balances de distintas fechas. Esta cuenta también nos indica que cantidad de ganancias han elegido retener los accionistas através de los años con el funcionamiento del negocio o de la empresa.

Podemos clasificar las razones financieras dentro de seis tipos básicos:

### **1.- Razones de Liquidéz:**

Nos indica la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

Esta razón hace énfasis en lo siguiente: ¿Es la empresa capaz de satisfacer sus obligaciones al vencimiento?. Inmediatamente presentamos dos razones de liquidez que usamos con bastante frecuencia.

- Razón Circulante: Se obtiene dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. La razón circulante es la que se usa más a menudo para evaluar la solvencia a corto plazo, y nos puede decir el grado en el cuál los derechos de los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera se transformen en efectivo en un período mas o menos igual al del vencimiento de las obligaciones.

- Razón rápida o Prueba del Acido: Se obtiene restando los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente el resto entre los pasivos circulantes.

## 2.- Razones de apalancamiento:

Nos muestra el parámetro en el cuál la empresa ha sido financiada mediante deudas.

Las razones de apalancamiento nos indican los fondos proporcionados por los accionistas en comparación con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la empresa; esto tiene tres implicaciones:

- 1) Los acreedores se interesan en el capital contable para obtener un margen de seguridad.
- 2) Al obtener fondos mediante deudas los dueños de la empresa tienen los beneficios de mantener el control con una inversión limitada.
- 3) Si la empresa gana sobre los fondos prestados más de lo que paga en intereses, el rendimiento para los dueños de la empresa aumenta.

Razón de endeudamiento.

- Deuda total a Activo total: Mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores. Los acreedores prefieren poco endeudamiento en contraparte los propietarios pueden buscar un alto apalancamiento.

- Rotación del Interés Ganado: Se dividen las utilidades antes de intereses e impuestos entre los cargos por intereses. Esta razón nos permite evaluar el punto hasta el cuál las utilidades pueden disminuir sin que la empresa se vea rodeada de preocupaciones.

El no cumplir las obligaciones de intereses puede iniciar una acción legal de parte de los acreedores y conducir a la empresa a la banca rota.

### 3.- Razones de Valuación:

Miden la capacidad de los administradores para obtener un valor de mercado mayor a los desembolsos de los costos de inversión.

Estas razones miden la habilidad de la administración para crear un valor de mercado que sea mayor a los desembolsos de los costo de inversión. Las razones de valuación son las medidas más completas del desempeño. Estas razones se relacionan con la meta de maximizar el valor de la empresa y la riqueza de los accionistas.

**4.- Razones de Rentabilidad:**

Nos indican la eficacia de la administración a través de rendimientos generados sobre ventas y sobre inversión.

Estas razones dan una contestación más completa para saber que tan eficientemente está siendo conducida la empresa.

**Margen de utilidad sobre ventas:** Se obtiene dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas

Utilidad Neta

Margen de utilidad = -----  
Ventas

**Capacidad Básica de generación de utilidades:**

Esta razón se obtiene dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos entre activos totales.

Utilidad antes de imptos.

Cap. Básica de gen. de ut. = -----  
Activos Totales

-Rendimiento sobre los activos totales: La razón de ingreso neto después de impuestos a activos totales evalúa el rendimiento sobre todo el capital invertido dentro de la empresa.

Utilidad Neta

Rend. sobre los act. tot. = -----

Act. total

Rendimientos sobre el capital contable: Esta razón evalúa la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

Utilidad Neta

Rend. sobre el cap. cont. = -----

Capital Contable

5.- Razones de Crecimiento:

Nos dicen el parámetro de la empresa para sostener su situación económica en el crecimiento de la economía.



Estas razones evalúan el modo en que la empresa mantiene su postura dentro de la economía como un todo y dentro de su propia industria.

6.- Razones de Actividad:

Miden el grado de eficacia con el que la organización usa sus recursos.

Estas razones evalúan la eficacia con que la organización utiliza los recursos que tiene.

Período promedio de cobranza.

Es una medición de la rotación de las cuentas por cobrar.

Se obtiene dividiendo el saldo de la cuenta de clientes (sin iva) entre las ventas totales del mes en cuestión y multiplicándolo por el número de días transcurridos en el año. Representa el plazo promedio de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el efectivo después de hacer una venta.

Cabe señalar que un instrumento financiero adicional estrechamente ligado con el informe de las cuentas por cobrar, es el informe de antigüedad de los saldos, el cual divide las cuentas por cobrar de acuerdo con el tiempo que se vencieron y que lógicamente están pendientes de cobro.

Rotación de los Activos Fijos:

La razón de ventas a activos fijos mide la rotación de la planta y el equipo.

Rotación de Activos Totales: Mide la rotación de todos los activos de la empresa.

$$\text{Rotación de act. totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

### **FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO**

Una vez que el administrador financiero ha planeado la inversión en activos corrientes y pronosticado los fondos requeridos por la empresa para el año venidero debe obtener el financiamiento. Después de decidir la combinación de deuda y fuentes de patrimonio que va a utilizar, el administrador financiero debe decidir sobre los tipos particulares de financiamiento de la deuda. El financiamiento a corto plazo se utiliza típicamente para financiar inversiones temporales en activos corrientes.

### **PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO**

Al escoger una fuente de financiamiento a corto plazo, el administrador financiero estará interesado en los siguientes cinco aspectos de cada contrato de financiamiento:

1.- COSTO: Generalmente el administrador financiero buscará minimizar el costo de financiamiento, el cuál se puede expresar como una tasa de interés anual. Por consiguiente, se escogerá la fuente de financiamiento con la tasa de interés más baja. Sin embargo, existen otros factores que pueden ser importantes en situaciones particulares.

2.- IMPACTO SOBRE LA CLASIFICACION DEL CREDITO: El uso de algunas fuentes podría afectar la clasificación del crédito de la empresa más que la utilización de otras. Una pobre clasificación del crédito limita la disponibilidad y aumenta el costo de financiamiento adicional.

CONFIABILIDAD: Algunas fuentes son más confiables que otras en el sentido de que es más probable que los fondos estén disponibles cuando se necesitan.

RESTRICCIONES: Algunos acreedores están más inclinados a imponer restricciones a la empresa que otros. Las

restricciones podrían incluir límites en pesos para dividendos, administración de salarios y gastos de capital.

**FLEXIBILIDAD:** Algunas fuentes son más flexibles que otras, ya que la empresa puede aumentar o disminuir más fácilmente la cantidad de fondos suministrados.

Todos estos factores deben ser considerados antes de tomar la decisión en cuanto a las fuentes de financiamiento.

Las tres fuentes de financiamiento a corto plazo para empresas comerciales, son en orden descendiente de importancia:

- Crédito Comercial
- Préstamos de Bancos Comerciales y
- Papeles Comerciales.

Tanto el crédito comercial como el papel comercial son formas no garantizadas de crédito mientras que los bancos efectúan préstamos con garantía y no garantizados.

Un préstamo garantizado es aquel por el cuál el prestatario empeña activos específicos como seguridad para el préstamo

Las empresas comerciales usualmente pignoran cuentas por cobrar o inventario como garantía para préstamos a corto plazo.

Analicemos las tres fuentes de financiamiento anteriormente mencionadas:

**CREDITO COMERCIAL:**

El crédito comercial para una empresa comercial es equivalente a una cuenta abierta para un cliente. Cuando una empresa compra bienes de otra empresa en condiciones normales, no tiene que pagar los bienes inmediatamente. Las transacciones normales de los negocios proveen a la empresa una fuente de financiamiento a corto plazo.

Supongamos que dos proveedores de productos comparables, ofrecen los siguientes términos ordinarios de crédito.

El proveedor "A" vende en términos 2/10 neto 30

El proveedor "B" vende en términos 2/10 neto 60

ya que "B" ofrece mejores términos que "A", podemos pensar que es mejor comprarle a "B". Sin embargo los descuentos ofrecidos por los dos son los mismos, 2% si la cuenta se paga dentro de 10 días. Supongamos que esperamos comprarle a "B" y espera 60 días antes de efectuar el pago. El costo de privarse de un descuento se puede expresar como una tasa de interés anual, de la siguiente forma:

$$\begin{array}{rcl} \text{Tasa de Interés Anual} & = & \text{Tasa por Período por número de} \\ \text{periodos por año} & = & \text{descuento} \qquad \qquad \qquad 365 \text{ días} \\ & & \text{-----} \quad \times \quad \text{-----} \\ & & 100 \% \text{ descuento} \qquad \qquad \text{período de pago -} \\ & & & \qquad \qquad \text{período de dcto.} \end{array}$$

En el ejemplo anterior, tenemos:

Descuentos = 2 %

Período de pago = 60 días

Descuento = 10 días

Por lo tanto la tasa de interes anual es:

$$\begin{array}{r} 2 \% \\ \hline 100 - 2 \% \end{array} \times \begin{array}{r} 365 \\ \hline 60 - 10 \end{array} = 0.0204 \times 7.3$$
$$= 0.14892$$

Si no se paga dentro de 10 dias se debe de pagar el 100 % del precio de facturación de los bienes, pero si se paga dentro de 10 dias se pagará sólo el 98 % (100 % - 2 %) del precio de facturación. El monto del financiamiento que estamos consiguiendo después de 10 dias es del 98 % del precio de facturación, pero se está incurriendo en un costo del 2 % del precio por el privilegio de demorar el pago.

Ahora analicemos qué es lo que sucedería si decidimos comprarle al proveedor "A":

$$\begin{array}{r} 2 \% \\ \hline 100 - 2 \% \end{array} \times \begin{array}{r} 365 \\ \hline 30 - 10 \end{array} = 0.0204 \times 18.25$$
$$= 0.3723$$



En este sentido es más atractivo el proveedor "B". Sin embargo ahora surge una pregunta Queremos pagar un 15 % por el financiamiento a corto plazo por el proveedor "B"? Si se tiene dinero invertido en valores al 6 % o tomar préstamos del banco al 8 %, probablemente tomaremos el descuento sin importar de que proveedor venga.

#### PRESTAMOS BANCARIOS

Generalmente se hacen éstos préstamos en forma de pagaré. Existen varios tipos de éstos y son:

- Préstamos estacionales: Han sido tradicionalmente el tipo básico de crédito suministrado por los bancos a las empresas comerciales. Tales préstamos se llaman amortizables cuando se utilizan para financiar incrementos temporales en inventario y cuentas por cobrar, los cuales se convierten rápidamente en caja para pagar el préstamo.

Una línea de crédito es un acuerdo informal con el banco para prestar hasta una cantidad máxima establecida a la empresa. El banco no tiene un compromiso legal para proveer los fondos cuando la empresa lo solicita, pero los bancos tienden a

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

sentir una obligación moral para hacerlo. El procedimiento es el siguiente, para una empresa que ha sido un cliente regular del Banco. En el punto más bajo de la estación el administrador financiero estima los fondos requeridos para el año venidero y luego le solicita al banco una línea de crédito igual a la máxima necesidad esperada por fondos. Usualmente la empresa proveerá al banco de sus Estados Financieros más recientes y puede incluir Estados Financieros pronosticados para respaldar la solicitud. Es especialmente deseable un pronóstico financiero si la empresa esta solicitando un aumento significativo en la línea de crédito. Si todo parece razonable al banco, uno de sus funcionarios escribirá una carta a la empresa indicando la cantidad de la línea, la tasa de interés y usualmente una declaración de que la empresa debería estar "fuera del banco" por lo menos, uno o dos meses durante el año. Esta última provisión se intenta para asegurar que el préstamo sea realmente un préstamo estacional a corto plazo y no implique financiamiento permanente. El Banco prestará entonces el dinero necesario en forma de pagarés de 30 a 90 días donde el total por pagar no pueda exceder la línea de crédito.

Existe otro tipo de crédito, similar a una línea de crédito, llamado crédito rotatorio. En este caso, el banco hace un compromiso legal para extender el crédito hasta el máximo.

Los acuerdos de crédito rotatorio usualmente implican financiamiento estacional y a largo plazo y extensión sobre varios años. El banco podría requerir comisiones basadas en la porción no utilizada de crédito.

Los banqueros consideran que las líneas estacionales de crédito son uno de los tipos de préstamo más deseables para concederlos. Las tasas de interés son a menudo más bajas en este tipo de préstamos que en cualquier otro que podría ser solicitado por una empresa dada. Sin embargo, los bancos usualmente requieren que una empresa que está tomando prestado bajo una línea de crédito mantenga un promedio mínimo en su depósito a la vista con el banco. Esta cantidad se llama saldo o balance de compensación y se expresa como un porcentaje del préstamo.

## **PAPELES COMERCIALES**

El papel comercial es un tipo de valor negociable de corto plazo vendido por las empresas comerciales a los inversionistas. Es una deuda no garantizada de la empresa que emite el papel y usualmente tiene un vencimiento a 270 días o menos, para evitar los requisitos de riesgo de la Comisión de Valores y de Intercambio. La mayor parte del papel comercial lo emiten las instituciones financieras, sin embargo, grandes negocios no financieros son también usuarios importantes de este método de financiamiento a corto plazo.

## **PRESTAMOS GARANTIZADOS**

A las empresas cuyas clasificaciones de crédito no son suficientemente buenas para que clasifiquen para préstamos no garantizados o para papel comercial, a menudo se les exige pignorar una porción de sus activos a favor del prestamista como garantía para el préstamo. Los activos que garantizan se llaman "la garantía para el préstamo". La ventaja para el prestamista es que si la empresa llegara a liquidarse, el prestamista tiene la primera reclamación contra los activos

pignorados como garantía. Esto significa que al prestatario se le proporcionan una protección adicional contra pérdida si la empresa tiene problemas.

**Cuentas por cobrar como garantía:** Las cuentas por cobrar representan dinero adeudado a un negocio por los individuos o las empresas a las cuales se les ha extendido el crédito. Ordinariamente, las cuentas por cobrar representan un activo bastante seguro para la empresa, ya que usualmente sirven como garantía excelente para préstamos, por las mismas razones.

Existen dos enfoques para utilizar las cuentas por cobrar como garantía. El enfoque más simple, el cual es menos costoso pero implica más riesgo para el prestamista, es prestar dinero utilizando todas las cuentas por cobrar de la empresa como garantía. Esto se llama un gravamen general en cuentas por cobrar. El prestamista puede estar dispuesto a prestar hasta un 75% de las cuentas por cobrar como parte de una línea de crédito asegurada. La empresa está obligada a decirle al prestamista, en una base regular, la cantidad

vigente en cuentas por cobrar. La empresa puede tomar prestado como cualquier otra línea de crédito, hasta la cantidad máxima acordada.

Otro enfoque se basa en que el prestatario presente las facturas al prestamista como garantía en suficiente cantidad del préstamo: sin embargo, el prestamista puede rechazar algunas de las cuentas por tener mucho más riesgo.

**Factorización:** En lugar de dejar en prenda cuentas por cobrar en un préstamo, algunas empresas venden sus cuentas por cobrar a un Factor, lo cuál se le conoce como Factorización. Los factores pueden ser empresas financieras especializadas o subsidiarias bancarias. El factor puede proporcionar análisis de crédito de los clientes y de los cobros de pagos adeudados, aliviando así a la empresa de mucho si no de todo el gasto de mantener el departamento de crédito. El factor puede también proporcionar financiamiento temporal no asegurado para la empresa, además de los fondos proporcionados por la venta de las cuentas por cobrar. Aunque el factoraje se considera un instrumento de financiamiento

costoso, estas ventajas adicionales pueden convertirse en el método preferido de financiamiento a corto plazo para muchas empresas.

**Inventario como garantía:** Muchos tipos de inventario se venden y sirven como garantía para préstamos a corto plazo, mientras que otros desde el punto de vista del prestamista no tiene valor como garantía. La principal consideración en la disponibilidad de inventario como un medio de garantizar un préstamo es la negociabilidad del inventario. Inventarios en proceso casi nunca se consideran disponibles. En el caso de algunas materias primas existe un mercado inmediato para ellas. Los inventarios de productos terminados de fabricantes e inventarios de detallistas pueden ser o no una buena garantía dependiendo de la naturaleza de los bienes.

**Obligación como prenda:** Obligación como prenda es un tipo de contrato de garantía utilizado a menudo en el financiamiento de concesionarios de automóviles, de equipo industrial y agrícola y de vendedores de bienes duraderos.

El prestamista podría ser un banco, una compañía financiera o hasta el propio fabricante del producto. Los fabricantes que se dedican a este tipo de contrato, usualmente lo hacen para animar a sus concesionarios a mantener una línea disponible por parte del fabricante, a menudo acarrea menos interés que el que el concesionario sería capaz de conseguir de un préstamo normal.

**Contrato de almacenamiento:** Bajo este contrato un tercero controla el acceso del prestatario a los bienes que se mantienen como garantía. Puesto que a esta parte se le debe pagar por sus servicios, es un procedimiento relativamente costoso. Existen dos tipos básicos:

**Almacenes de zonas y almacenes públicos.**

En el primer caso la compañía de bodegaje establece un área en los locales del prestatario como un almacén de zona. La empresa debe mantener un estricto control de éste, de modo que el prestamista debe saber en todo momento, qué inventario existe.



En el segundo el inventario se mantiene en una sola localización física aparte del sitio del prestatario y bajo control de la compañía de depósito. La desventaja de éste es el elevado costo, para el prestatario, de obtener los bienes para uso o para venta. Los bienes pueden ser sacados del almacén solamente con el consentimiento del prestamista.

## CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Los Estados Financieros que presentan la Situación Financiera y los resultados de operaciones deben incluir un Estado de Cambios en la Situación Financiera. En algunas circunstancias de uso interno éste puede omitirse.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera se prepara de acuerdo a un concepto amplio que incluye todos los cambios importantes en la Situación Financiera.

Todos los aspectos más importantes de las actividades de financiación y de inversión, hayan o no afectado al efectivo o a otros elementos del capital de trabajo, deben ser incluidos en este Estado.

Los objetivos principales del Estado de Cambios en la Situación Financiera son los siguientes:

- 1.- Reflejar el monto de los fondos generados por o usados en las operaciones del período.

2.- Resumir todas las actividades de financiación e inversión de la empresa durante el periodo (sean o no efectivo).

3.- Exponer adecuadamente los cambios netos en cada componente de los fondos, por lo menos para el período corriente.

Todos los fondos son reflejados por el Estado en sus montos brutos. La única excepción a esta regla es el caso de reemplazo de equipo a cambio de otros; los nuevos deben presentar el total del equipo entregado y el total del recibido, sólo se presenta la diferencia entre los dos.

#### CONCEPTOS DE FONDOS

Algunas de las definiciones de fondo corresponden a:

- 1.- Efectivo
- 2.- Efectivo y valores
- 3.- Activos realizables netos
- 4.- Capital de Trabajo neto

Independientemente del concepto de fondos que se use, el Estado de Cambios en la Situación Financiera requiere que se incluyan todos los recursos financieros para su elaboración. "Todos los recursos financieros" incluye al efectivo, a las transacciones no en efectivo y a las transacciones que tampoco son del capital de trabajo pero que sí son parte de las actividades del financiamiento e inversión de la empresa, por ejemplo:

- 1.- Los fondos usados para la compra de activos a largo plazo o fondos recibidos de la venta de ellos.
- 2.- La emisión o compra de acciones a cambio de efectivo u otros activos.

#### **FONDOS PROVISTOS O USADOS EN LAS OPERACIONES**

Para llegar a los fondos provistos o usados en las operaciones generalmente se comienza con la utilidad neta y se la ajusta por cargos o créditos que no ha afectado a partidas del capital de trabajo, incluyendo a:

- 1) Gastos de depreciación
- 2) Gastos de amortización
- 3) Partidas extraordinarias
- 4) Impuestos diferidos
- 5) Ingresos acumulados o pérdidas de subsidiarias, sociedades, etc.

Si el concepto de fondo que se usa es el efectivo, en vez del capital de trabajo, la utilidad neta en base de efectivo debe ser ajustada por:

- 1) Incrementos o disminuciones en partidas por cobrar
- 2) Incrementos o disminuciones en los inventarios
- 3) Incrementos o disminuciones en las cuentas por pagar

#### **CAMBIOS EN CADA ELEMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Los cambios en cada elemento corresponden a los aumentos y a las disminuciones en cada activo o pasivo corriente en relación con los saldos del mes, año o período anterior según sea el caso. Podemos observar esta situación en el caso

práctico que nos ocupa, donde la empresa "X", S.A. de C.V. muestra los cambios en cada elemento.

#### **INFORMES FINANCIEROS DE FECHA INTERMEDIA**

Los informes financieros de fecha intermedia pueden emitirse en forma mensual, trimestral, cuatrimestral o para otros períodos, pueden ser presentados resumiendo cierta información pero es recomendable presentar la información del período intermedio corriente así como la información acumulativa desde el principio del año hasta la fecha actual, es recomendable también presentar informes comparativos de los mismos períodos del año anterior o comparativos con los presupuestos del mismo año.

Cabe mencionar que cada período intermedio se considera como parte integrante del período anual.

**CAPITULO 5**

**CASO  
PRACTICO**

### CASO PRACTICO

La empresa "X" S.A. de C.V. tiene como actividad preponderante la fabricación de artículos de escritura.

En la estructura organizacional de esta empresa únicamente existe un departamento encargado de las funciones de Tesorería y Contraloría, es precisamente la Contraloría General.

Es una empresa que por su giro mantiene unas ventas en forma cíclica, por lo que algunas de sus políticas más importantes son las siguientes:

Mantener al inicio de año los inventarios del 90 al 100 % de su capacidad, con el fin de que cuando inicie el período de producción no exista desavasto en las materias primas y por consecuencia ésta siga adelante, teniendo así en nuestro almacén de producto terminado lo suficiente para satisfacer las demandas del mercado tanto nacional como extranjero.



Otorgar a nuestros clientes créditos a 30 días en términos generales y ampliarlo de ser necesario en la temporada de fuertes ventas. Lo anterior se llevará a cabo revisando y elaborando previo estudio de nuestros clientes, realizado por el departamento de Crédito y Cobranza.

Proporcionar a los funcionarios y empleados préstamos, cumpliendo con los requisitos establecidos por el departamento de Relaciones Laborales.

Mantener el activo fijo en las condiciones actuales; ya que por encontrarse en buen estado, no se han presupuestado en este ejercicio compras o ventas considerables; únicamente lo indispensable para el buen funcionamiento de la producción.

Mantener con nuestras empresas filiales las relaciones necesarias de cuenta corriente sin ningún tratamiento especial.

Financiarse mediante proveedores lo menos posible ya que la imagen de nuestra compañía debe permanecer con el prestigio logrado hasta ahora. Por lo que se requiere pagar a los

mismos en forma estrictamente puntual el día establecido para ello. El financiamiento mediante éste medio debe ser negociado desde el inicio por medio de nuestro departamento de abastecimientos.

Derivado de las buenas relaciones con nuestro banco y de acuerdo a la amplia línea de crédito otorgada por el mismo, se pedirán los préstamos necesarios para la marcha del negocio, conforme a las decisiones de la dirección basadas en los informes del Contralor.

**Capital Contable:**

Revisión de utilidades y capitalización de las mismas hasta el año de 19X5 sin retiro alguno.

Una vez de conocer las principales políticas de la empresa presentaremos inicialmente los Estados Financieros durante el Ejercicio de 19X3, en forma mensual y acumulada, así mismo el presupuesto por ese mismo período.

Posteriormente es presentado un comparativo mensual del Estado de Resultados real contra el presupuesto.

Lo anterior con el fin de tener una panorama genérico de la empresa y su comportamiento a lo largo del ejercicio, además de medir el cumplimiento frente al presupuesto.

Posteriormente serán analizados los Estados Financieros en forma cuatrimestral utilizando las razones financieras y haciendo comentarios de la situación de la empresa.

Por último se presenta el Estado de Cambios en la Situación Financiera y el informe final que presenta el ejecutivo de la Contraloría a la Dirección General, mismo que se toma como base para la toma de decisiones en la empresa.

\*X\* S.A. DE C.V.  
BALANCE ESTADISTICO  
EJERCICIO 19X3

(N\$)

CONCEPTO	ENE	%	FEB	%	MZO	%	ABR	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
CAJA, BANCOS E INVERSIONES	7,535,000	15	3,595,000	8	1,057,000	2	704,000	1
CLIENTES	17,257,000	34	16,949,000	36	17,634,000	38	17,776,000	36
COMPANIAS AFILIADAS	785,000	2	590,000	1	788,000	2	757,000	2
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	1,600,000	3	1,674,000	4	1,353,000	3	1,260,000	3
INVENTARIOS	15,841,000	31	16,090,000	35	16,908,000	37	21,210,000	42
ANTICIPOS A PROVEEDORES	3,196,000	6	3,411,000	7	3,506,000	8	3,542,000	7
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>46,214,000</b>	<b>91</b>	<b>42,309,000</b>	<b>91</b>	<b>41,246,000</b>	<b>90</b>	<b>45,249,000</b>	<b>91</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	6,268,000	12	6,273,000	13	6,688,000	15	6,746,000	14
DEPRECIACION ACUMULADA	(1,561,000)	(4)	(2,011,000)	(4)	(2,071,000)	(5)	(2,082,000)	(4)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4,307,000</b>	<b>9</b>	<b>4,262,000</b>	<b>9</b>	<b>4,617,000</b>	<b>10</b>	<b>4,664,000</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50,521,000</b>	<b>100</b>	<b>46,571,000</b>	<b>100</b>	<b>45,863,000</b>	<b>100</b>	<b>49,913,000</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
PROVEEDORES	3,818,000	8	3,506,000	8	1,838,000	4	3,834,000	8
COMPANIAS AFILIADAS	902,000	2	717,000	2	940,000	2	995,000	2
ACREDORES DIVERSOS	5,138,000	10	4,065,000	9	4,735,000	10	4,310,000	9
IMPUESTOS POR PAGAR	3,477,000	7	3,952,000	8	3,974,000	9	3,378,000	7
CREDITOS DE BANCOS NALS.	6,500,000	13	3,500,000	8	3,100,000	7	5,500,000	11
<b>TOTAL PVO. CIRCULANTE</b>	<b>19,835,000</b>	<b>39</b>	<b>15,740,000</b>	<b>34</b>	<b>14,587,000</b>	<b>32</b>	<b>18,017,000</b>	<b>36</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>19,835,000</b>	<b>39</b>	<b>15,740,000</b>	<b>34</b>	<b>14,587,000</b>	<b>32</b>	<b>18,017,000</b>	<b>36</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	750,000	1	750,000	2	750,000	2	750,000	2
APOR. P/ FUT. AUMEN. DE CAP.	58,000	0	58,000	0	58,000	0	58,000	0
SUPERAVIT POR REVALUACION	164,000	0	164,000	0	164,000	0	164,000	0
UTILIDAD DE EJERC. ANTER.	28,859,000	57	28,859,000	62	28,859,000	63	28,859,000	58
UTILIDAD DEL PERIODO	855,000	2	1,000,000	2	1,445,000	3	2,065,000	4
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>30,646,000</b>	<b>61</b>	<b>30,831,000</b>	<b>66</b>	<b>31,276,000</b>	<b>68</b>	<b>31,896,000</b>	<b>64</b>
<b>SUMA EL PVO. Y CAPITAL</b>	<b>50,521,000</b>	<b>100</b>	<b>46,571,000</b>	<b>100</b>	<b>45,863,000</b>	<b>100</b>	<b>49,913,000</b>	<b>100</b>

\*X\* S.A. DE C.V.  
BALANCE ESTADISTICO  
EJERCICIO 19X3

(N5)

CONCEPTO	MAY	%	JUN	%	JUL	%	AGO	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
CAJA, BANCOS E INVERSIONES	544,000	1	1,274,000	2	1,206,000	1	1,966,000	2
CLIENTES	16,283,000	33	42,292,000	62	61,093,000	75	65,255,000	78
COMPANIAS AFILIADAS	883,000	2	567,000	1	781,000	1	661,000	1
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	1,445,000	3	1,443,000	2	1,150,000	1	1,042,000	1
INVENTARIOS	22,756,000	46	14,934,000	22	8,947,000	11	6,046,000	7
ANTICIPOS A PROVEEDORES	3,501,000	7	3,522,000	5	3,283,000	4	3,333,000	4
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>45,414,000</b>	<b>91</b>	<b>64,032,000</b>	<b>93</b>	<b>76,460,000</b>	<b>94</b>	<b>78,303,000</b>	<b>94</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	6,687,000	13	6,826,000	10	6,814,000	8	7,207,000	9
DEPRECIACION ACUMULADA	(2,135,000)	(4)	(2,198,000)	(3)	(2,250,000)	(3)	(2,314,000)	(3)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4,552,000</b>	<b>9</b>	<b>4,628,000</b>	<b>7</b>	<b>4,564,000</b>	<b>6</b>	<b>4,893,000</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49,966,000</b>	<b>100</b>	<b>68,660,000</b>	<b>100</b>	<b>81,024,000</b>	<b>100</b>	<b>83,196,000</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
PROVEEDORES	3,244,000	6	4,451,000	6	4,263,000	5	3,899,000	5
COMPANIAS AFILIADAS	892,000	2	740,000	1	927,000	1	780,000	1
ACREDORES DIVERSOS	4,417,000	9	12,943,000	19	19,065,000	24	18,713,000	22
IMPUESTOS POR PAGAR	3,767,000	8	4,224,000	6	3,844,000	5	4,011,000	5
CREDITOS DE BANCOS NALS.	6,000,000	12	8,000,000	12	12,000,000	15	13,000,000	16
<b>TOTAL PVO. CIRCULANTE</b>	<b>18,320,000</b>	<b>37</b>	<b>30,358,000</b>	<b>44</b>	<b>40,099,000</b>	<b>49</b>	<b>40,403,000</b>	<b>49</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18,320,000</b>	<b>37</b>	<b>30,358,000</b>	<b>44</b>	<b>40,099,000</b>	<b>49</b>	<b>40,403,000</b>	<b>49</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	750,000	2	750,000	1	750,000	1	750,000	1
APOR. PY FUT. AUMEN. DE CAP.	58,000	0	58,000	0	58,000	0	58,000	0
SUPERAVIT POR REVALUACION	164,000	0	164,000	0	164,000	0	164,000	0
UTILIDAD DE EJERC. ANTER.	28,859,000	58	28,859,000	42	28,859,000	36	28,859,000	35
UTILIDAD DEL PERIODO	1,815,000	4	8,471,000	12	11,094,000	14	12,962,000	16
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>31,646,000</b>	<b>63</b>	<b>38,302,000</b>	<b>56</b>	<b>40,925,000</b>	<b>51</b>	<b>42,793,000</b>	<b>51</b>
<b>SUMA EL PVO. Y CAPITAL</b>	<b>49,966,000</b>	<b>100</b>	<b>68,660,000</b>	<b>100</b>	<b>81,024,000</b>	<b>100</b>	<b>83,196,000</b>	<b>100</b>

"X" S.A. DE C.V.  
BALANCE ESTADISTICO  
EJERCICIO 19X3

(N\$)

CONCEPTO	SEP	%	OCT	%	NOV	%	DIC	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
CAJA, BANCOS E INVERSIONES	18,787,000	24	22,754,000	34	20,511,000	30	22,632,000	32
CLIENTES	40,023,000	52	26,379,000	39	22,675,000	34	21,527,000	30
COMPANIAS AFILIADAS	644,000	1	613,000	1	605,000	1	609,000	1
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	1,755,000	2	1,179,000	2	2,009,000	3	2,094,000	3
INVENTARIOS	6,602,000	9	7,632,000	11	10,958,000	16	13,296,000	19
ANTICIPOS A PROVEEDORES	4,350,000	6	3,667,000	5	4,890,000	7	4,778,000	7
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>72,163,000</b>	<b>93</b>	<b>62,224,000</b>	<b>92</b>	<b>61,648,000</b>	<b>91</b>	<b>64,936,000</b>	<b>92</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	7,398,000	10	8,140,000	12	8,297,000	12	8,218,000	12
DEPRECIACION ACUMULADA	(2,381,000)	(3)	(2,452,000)	(4)	(2,507,000)	(4)	(2,479,000)	(4)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>5,017,000</b>	<b>7</b>	<b>5,688,000</b>	<b>8</b>	<b>5,790,000</b>	<b>9</b>	<b>5,739,000</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>77,180,000</b>	<b>100</b>	<b>67,912,000</b>	<b>100</b>	<b>67,438,000</b>	<b>100</b>	<b>70,675,000</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
PROVEEDORES	3,900,000	5	3,492,000	5	3,081,000	5	4,292,000	6
COMPANIAS AFILIADAS	615,000	1	668,000	1	836,000	1	802,000	1
ACREDORES DIVERSOS	16,482,000	21	12,186,000	18	10,410,000	15	10,235,000	14
IMPUESTOS POR PAGAR	3,187,000	4	3,214,000	5	3,232,000	5	3,723,000	5
CREDITOS DE BANCOS NALS.	8,500,000	11	2,000,000	3	2,000,000	3	2,000,000	3
<b>TOTAL PVO. CIRCULANTE</b>	<b>32,684,000</b>	<b>42</b>	<b>21,560,000</b>	<b>32</b>	<b>19,559,000</b>	<b>29</b>	<b>21,052,000</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>32,684,000</b>	<b>42</b>	<b>21,560,000</b>	<b>32</b>	<b>19,559,000</b>	<b>29</b>	<b>21,052,000</b>	<b>30</b>
<b>CAPITAL CONTABLE:</b>								
CAPITAL SOCIAL	750,000	1	750,000	1	750,000	1	750,000	1
APOR. P/ FUT. AUMEN. DE CAP.	58,000	0	58,000	0	58,000	0	58,000	0
SUPERAVIT POR REVALUACION	164,000	0	164,000	0	164,000	0	164,000	0
UTILIDAD DE EJERC. ANTER.	28,859,000	37	28,859,000	42	28,859,000	43	28,859,000	41
UTILIDAD DEL PERIODO	14,665,000	19	16,521,000	24	18,048,000	27	19,792,000	28
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE:</b>	<b>44,496,000</b>	<b>58</b>	<b>46,352,000</b>	<b>68</b>	<b>47,879,000</b>	<b>71</b>	<b>49,623,000</b>	<b>70</b>
<b>SUMA EL PVO. Y CAPITAL</b>	<b>77,180,000</b>	<b>100</b>	<b>67,912,000</b>	<b>100</b>	<b>67,438,000</b>	<b>100</b>	<b>70,675,000</b>	<b>100</b>

\*X\*SA DE C.V.  
BALANCE ESTADISTICO PRESUPUESTO  
EJERCICIO 19X3

(N5)

CONCEPTO	BNE	%	FEB	%	MZO	%	ABR	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
CAJA, BANCOS E INVERSIONES	14,249,000	25	14,451,000	25	3,638,000	8	3,494,000	7
CLIENTES	14,339,000	25	13,601,000	24	12,995,000	27	15,314,000	28
COMPANIAS AFILIADAS	576,000	1	574,000	1	425,000	1	420,000	1
FUNCCIONARIOS Y EMPLEADOS	2,088,000	4	1,817,000	3	2,069,000	5	2,814,000	5
INVENTARIOS	15,676,000	28	16,933,000	29	18,201,000	40	22,503,000	42
ANTICIPOS A PROVEEDORES	3,834,000	7	3,801,000	7	2,678,000	6	2,485,000	5
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>50,762,000</b>	<b>90</b>	<b>51,177,000</b>	<b>89</b>	<b>39,406,000</b>	<b>86</b>	<b>47,030,000</b>	<b>88</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	7,933,000	14	8,633,000	15	8,638,000	19	8,939,000	17
DEPRECIACION ACUMULADA	(1,987,000)	(4)	(2,080,000)	(4)	(2,123,000)	(5)	(2,229,000)	(4)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>5,946,000</b>	<b>10</b>	<b>6,553,000</b>	<b>11</b>	<b>6,515,000</b>	<b>14</b>	<b>6,710,000</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>56,708,000</b>	<b>100</b>	<b>57,730,000</b>	<b>100</b>	<b>45,921,000</b>	<b>100</b>	<b>53,740,000</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
PROVEEDORES	4,764,000	8	5,019,000	9	1,515,000	3	4,619,000	9
COMPANIAS AFILIADAS	2,984,000	5	3,027,000	5	3,044,000	7	1,002,000	2
ACREDORES DIVERSOS	5,200,000	9	4,047,000	7	3,780,000	8	4,071,000	8
IMPUESTOS POR PAGAR	3,369,000	6	4,062,000	7	2,354,000	5	4,504,000	8
CREDITOS DE BANCOS NALS.	9,750,000	17	10,500,000	18	3,500,000	8	6,900,000	13
<b>TOTAL PVO. CIRCULANTE</b>	<b>26,067,000</b>	<b>46</b>	<b>26,655,000</b>	<b>46</b>	<b>14,193,000</b>	<b>31</b>	<b>21,096,000</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>26,067,000</b>	<b>46</b>	<b>26,655,000</b>	<b>46</b>	<b>14,193,000</b>	<b>31</b>	<b>21,096,000</b>	<b>39</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	750,000	1	750,000	1	750,000	2	750,000	1
APOR. P/ FUT. AUMEN. DE CAP.	58,000	0	58,000	0	58,000	0	58,000	0
SUPERAVIT POR REVALUACION	164,000	0	164,000	0	164,000	0	164,000	0
UTILIDAD DE EJERC. ANTER.	28,859,000	51	28,859,000	50	28,859,000	63	28,859,000	54
UTILIDAD DEL PERIODO	810,000	1	1,244,000	2	1,897,000	4	2,813,000	5
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>30,641,000</b>	<b>54</b>	<b>31,075,000</b>	<b>54</b>	<b>31,728,000</b>	<b>69</b>	<b>32,644,000</b>	<b>61</b>
<b>SUMA EL PVO. Y CAPITAL</b>	<b>56,708,000</b>	<b>100</b>	<b>57,730,000</b>	<b>100</b>	<b>45,921,000</b>	<b>100</b>	<b>53,740,000</b>	<b>100</b>

\*X\*S.A DE C.V.  
BALANCE ESTADISTICO PRESUPUESTO  
EJERCICIO 19X3

(N \$)

CONCEPTO	MAY	%	JUN	%	JUL	%	AGO	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
CAJA, BANCOS E INVERSIONES	5,188,000	9	4,641,000	6	4,824,000	6	5,215,000	6
CLIENTES	15,263,000	26	41,023,000	56	60,709,000	70	68,314,000	75
COMPANIAS AFILIADAS	497,000	1	550,000	1	391,000	0	382,000	0
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	1,986,000	3	1,676,000	2	1,778,000	2	1,500,000	2
INVENTARIOS	25,763,000	44	16,182,000	22	11,049,000	13	7,582,000	8
ANTICIPOS A PROVEEDORES	2,362,000	4	1,629,000	2	1,076,000	1	746,000	1
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>51,159,000</b>	<b>88</b>	<b>65,701,000</b>	<b>90</b>	<b>79,827,000</b>	<b>92</b>	<b>83,739,000</b>	<b>92</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	9,237,000	16	9,700,000	13	9,946,000	11	10,161,000	11
DEPRECIACION ACUMULADA	(2,337,000)	(4)	(2,445,000)	(3)	(2,568,000)	(3)	(2,693,000)	(3)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>6,900,000</b>	<b>12</b>	<b>7,255,000</b>	<b>10</b>	<b>7,378,000</b>	<b>8</b>	<b>7,468,000</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>58,059,000</b>	<b>100</b>	<b>72,956,000</b>	<b>100</b>	<b>87,205,000</b>	<b>100</b>	<b>91,207,000</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
PROVEEDORES	3,147,000	5	4,018,000	6	5,939,000	7	5,578,000	6
COMPANIAS AFILIADAS	1,576,000	3	1,090,000	1	948,000	1	782,000	1
ACREDORES DIVERSOS	6,675,000	11	14,067,000	19	19,897,000	23	21,123,000	23
IMPUESTOS POR PAGAR	6,133,000	11	4,298,000	6	3,233,000	4	4,554,000	5
CREDITOS DE BANCOS NALS.	8,000,000	14	12,000,000	16	15,000,000	17	15,000,000	16
<b>TOTAL PVO. CIRCULANTE</b>	<b>25,531,000</b>	<b>44</b>	<b>35,473,000</b>	<b>49</b>	<b>45,017,000</b>	<b>52</b>	<b>47,037,000</b>	<b>52</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>25,531,000</b>	<b>44</b>	<b>35,473,000</b>	<b>49</b>	<b>45,017,000</b>	<b>52</b>	<b>47,037,000</b>	<b>52</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	750,000	1	750,000	1	750,000	1	750,000	1
AFOR. Y FUT. AUMEN.DE CAP.	58,000	0	58,000	0	58,000	0	58,000	0
SUPERAVIT POR REVALUACION	164,000	0	164,000	0	164,000	0	164,000	0
UTILIDAD DE EJERC. ANTER.	28,859,000	50	28,859,000	40	28,859,000	33	28,259,000	32
UTILIDAD DEL PERIODO	2,697,000	5	7,652,000	10	12,357,000	14	14,339,000	16
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>32,528,000</b>	<b>56</b>	<b>37,483,000</b>	<b>51</b>	<b>42,188,000</b>	<b>48</b>	<b>44,170,000</b>	<b>48</b>
<b>SUMA EL PVO. Y CAPITAL</b>	<b>58,059,000</b>	<b>100</b>	<b>72,956,000</b>	<b>100</b>	<b>87,205,000</b>	<b>100</b>	<b>91,207,000</b>	<b>100</b>



\* X \* S A D E C . V .  
BALANCE ESTADISTICO PRESUPUESTO  
EJERCICIO 19X3

(N \$)

CONCEPTO	SEP	%	OCT	%	NOV	%	DIC	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
CAJA, BANCOS E INVERSIONES	25,006,000	29	18,778,000	28	19,749,000	29	20,551,000	30
CLIENTES	40,060,000	47	25,927,000	38	23,703,000	35	21,749,000	32
COMPANIAS AFILIADAS	620,000	1	627,000	1	579,000	1	629,000	1
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	1,826,000	2	2,485,000	4	1,670,000	2	1,860,000	3
INVENTARIOS	6,583,000	8	8,411,000	12	9,799,000	15	12,601,000	18
ANTICIPOS A PROVEEDORES	3,486,000	4	3,536,000	5	3,536,000	5	3,536,000	5
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>77,601,000</b>	<b>91</b>	<b>59,764,000</b>	<b>88</b>	<b>59,036,000</b>	<b>88</b>	<b>60,926,000</b>	<b>88</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10,758,000	13	11,292,000	17	11,330,000	17	11,374,000	16
DEPRECIACION ACUMULADA	(2,822,000)	(3)	(2,949,000)	(4)	(3,111,000)	(5)	(3,276,000)	(5)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>7,936,000</b>	<b>9</b>	<b>8,343,000</b>	<b>12</b>	<b>8,219,000</b>	<b>12</b>	<b>8,098,000</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>85,537,000</b>	<b>100</b>	<b>68,107,000</b>	<b>100</b>	<b>67,255,000</b>	<b>100</b>	<b>69,024,000</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
PROVEEDORES	4,226,000	5	3,242,000	5	2,385,000	4	5,395,000	8
COMPANIAS AFILIADAS	721,000	1	590,000	1	432,000	1	548,000	1
ACREDORES DIVERSOS	18,974,000	22	8,773,000	13	9,129,000	14	7,322,000	11
IMPUESTOS POR PAGAR	3,577,000	4	2,736,000	4	3,718,000	6	3,780,000	5
CREDITOS DE BANCOS NALS.	13,600,000	15	7,000,000	10	5,000,000	7	5,000,000	7
<b>TOTAL P.V.O. CIRCULANTE</b>	<b>40,498,000</b>	<b>47</b>	<b>22,341,000</b>	<b>33</b>	<b>20,664,000</b>	<b>31</b>	<b>22,045,000</b>	<b>32</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>40,498,000</b>	<b>47</b>	<b>22,341,000</b>	<b>33</b>	<b>20,664,000</b>	<b>31</b>	<b>22,045,000</b>	<b>32</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	750,000	1	750,000	1	750,000	1	750,000	1
AFOR. P/ FUT. AUMEN. DE CAP.	58,000	0	58,000	0	58,000	0	58,000	0
SUPERAVIT POR REVALUACION	164,000	0	164,000	0	164,000	0	164,000	0
UTILIDAD DE EJERC. ANTER.	28,859,000	34	28,859,000	42	28,859,000	43	28,859,000	42
UTILIDAD DEL PERIODO	15,208,000	18	15,935,000	23	16,760,000	25	17,148,000	25
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>45,039,000</b>	<b>53</b>	<b>45,766,000</b>	<b>67</b>	<b>46,591,000</b>	<b>69</b>	<b>46,979,000</b>	<b>68</b>
<b>SUMA EL P.V.O. Y CAPITAL</b>	<b>85,537,000</b>	<b>100</b>	<b>68,107,000</b>	<b>100</b>	<b>67,255,000</b>	<b>100</b>	<b>69,024,000</b>	<b>100</b>

\*X\* S.A. DE C.V.  
ESTADISTICO DE RESULTADOS  
EJERCICIO 19X3

(N 5)

CONCEPTOS	ENE.		FEB.		ACUM. FEB.		MZO.		ACUM. MZO.		ABR.		ACUM. ABR.	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	5,714,000	95	5,233,000	98	10,947,000	96	4,823,000	96	15,770,000	96	6,498,000	92	22,268,000	95
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	311,000	5	194,000	2	415,000	4	194,000	4	609,000	4	558,000	8	1,167,000	5
TOTAL VENTAS	6,025,000	100	5,337,000	100	11,362,000	100	5,017,000	100	16,379,000	100	7,056,000	100	23,435,000	100
COSTO DE VENTAS	3,406,000	57	3,538,000	66	6,944,000	61	3,038,000	61	9,982,000	61	4,382,000	62	14,364,000	61
DEPREC. HISTORICA	29,000	0	29,000	1	58,000	1	31,000	1	89,000	1	31,000	0	120,000	1
TOTAL COSTO DEVTAS	3,435,000	57	3,567,000	67	7,002,000	62	3,069,000	62	10,071,000	61	4,413,000	63	14,484,000	62
UTILIDAD BRUTA	2,590,000	43	1,770,000	33	4,360,000	38	1,948,000	38	6,308,000	39	2,643,000	37	8,951,000	38
ADMINISTRACION	807,000	13	711,000	13	1,518,000	13	681,000	13	2,199,000	13	924,000	13	3,123,000	13
VENTA	658,000	11	696,000	13	1,354,000	12	778,000	12	2,132,000	13	792,000	11	2,924,000	12
DEPRECIACION	27,000	0	28,000	1	55,000	0	29,000	0	84,000	1	30,000	0	114,000	0
GASTOS FINANCIEROS	124,000	2	67,000	1	191,000	2	59,000	2	250,000	2	106,000	2	356,000	2
TOTAL GASTOS	1,616,000	27	1,502,000	28	3,118,000	27	1,547,000	27	4,665,000	28	1,852,000	26	6,517,000	28
OTROS PRODUCTOS	53,000	1	28,000	1	81,000	1	43,000	1	124,000	1	44,000	1	168,000	1
UTILIDAD ANT DEIMPT	1,027,000	17	296,000	6	1,323,000	12	444,000	12	1,767,000	11	835,000	12	2,602,000	11
I.S.R. Y PTU	172,000	3	151,000	3	323,000	3	(1,000)	3	322,000	2	215,000	3	537,000	2
UTILIDAD NETA	855,000	14	145,000	3	1,000,000	9	445,000	9	1,445,000	9	620,000	9	2,065,000	9

\*X\* S.A. DE C.V.  
 ESTADISTICO DE RESULTADOS  
 EJERCICIO 19X3

(N S)

CONCEPTOS	MAY.		ACUM. MAY.		JUN.		ACUM. JUN.		JUL.		ACUM. JUL.		AGO.		ACUM. AGO.	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	3,602,000	89	25,870,000	94	30,061,000	99	55,931,000	97	21,391,000	99	77,322,000	97	11,923,000	98	89,245,000	97
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	446,000	11	1,613,000	6	339,000	1	1,952,000	3	309,000	1	2,261,000	3	198,000	2	2,459,000	3
TOTAL VENTAS	4,048,000	100	27,483,000	100	30,400,000	100	57,883,000	100	21,700,000	100	79,583,000	100	12,121,000	100	91,704,000	100
COSTO DE VENTAS	2,714,000	67	17,082,000	62	17,205,000	57	34,287,000	59	12,044,000	56	46,335,000	58	6,943,000	57	53,278,000	58
DEPREC. HISTORICA	30,000	1	150,000	1	30,000	0	180,000	0	30,000	0	210,000	0	31,000	0	241,000	0
TOTAL COSTO DEVTAS	2,744,000	68	17,232,000	63	17,235,000	57	34,467,000	60	12,078,000	56	46,545,000	58	6,974,000	58	53,519,000	58
UTILIDAD BRUTA	1,300,000	32	10,251,000	37	13,165,000	43	23,416,000	40	9,622,000	44	33,038,000	42	5,147,000	42	38,185,000	42
ADMINISTRACION	733,000	18	3,856,000	14	937,000	3	4,793,000	8	3,288,000	15	8,061,000	10	1,172,000	10	9,253,000	10
VENTA	1,038,000	26	3,962,000	14	1,570,000	5	5,532,000	10	2,150,000	10	7,722,000	10	1,168,000	10	8,890,000	10
DEPRECIACION	30,000	1	144,000	1	33,000	0	177,000	0	33,000	0	210,000	0	33,000	0	243,000	0
GASTOS FINANCIEROS	115,000	3	471,000	2	153,000	1	626,000	1	230,000	1	854,000	1	249,000	2	1,103,000	1
TOTAL GASTOS	1,916,000	47	8,433,000	31	2,693,000	9	11,126,000	19	5,741,000	26	16,867,000	21	2,622,000	22	19,489,000	21
OTROS PRODUCTOS	35,000	1	203,000	1	51,000	0	254,000	0	242,000	1	496,000	1	26,000	0	522,000	1
UTILIDAD ANT. DE IMPT	(581,000)	(14)	2,021,000	7	10,523,000	35	12,544,000	22	4,123,000	19	16,667,000	21	2,551,000	21	19,218,000	21
I.S.R. Y PTU	(331,000)	(8)	206,000	1	3,867,000	13	4,073,000	7	1,500,000	7	5,573,000	7	683,000	6	6,256,000	7
UTILIDAD NETA	(250,000)	(6)	1,815,000	7	6,656,000	22	8,471,000	15	2,623,000	12	11,094,000	14	1,868,000	15	12,962,000	14

\*X\* S.A. DE C.V.  
 ESTADISTICO DE RESULTADOS  
 EJERCICIO 19X3

(N 5)

CONCEPTOS	SEP.		ACUM. SEP.		OCT.		ACUM. OCT.		NOV.		ACUM. NOV.		DIC.		ACUM. DIC.	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	7,695,000	97	96,940,000	97	4,225,000	94	101,165,000	97	4,219,000	94	105,384,000	97	4,222,000	94	109,604,000	97
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	242,000	3	2,701,000	3	284,000	6	2,985,000	3	284,000	6	3,269,000	3	284,000	6	3,553,000	3
TOTAL VENTAS	7,937,000	100	99,641,000	100	4,509,000	100	104,150,000	100	4,503,000	100	108,653,000	100	4,506,000	100	113,159,000	100
COSTO DE VENTAS	3,784,000	48	57,062,000	57	2,037,000	45	59,099,000	57	1,386,000	31	60,485,000	56	1,711,000	38	62,196,000	55
DEPREC. HISTORICA	33,000	0	274,000	0	35,000	1	309,000	0	35,000	1	344,000	0	35,000	1	379,000	0
TOTAL COSTO DEVTAS	3,817,000	48	57,336,000	58	2,072,000	46	59,408,000	57	1,421,000	32	60,829,000	56	1,746,000	39	62,575,000	55
UTILIDAD BRUTA	4,120,000	52	42,305,000	42	2,437,000	54	44,742,000	43	3,082,000	68	47,824,000	44	2,760,000	61	50,584,000	45
ADMINISTRACION	563,000	7	9,816,000	10	336,000	7	10,152,000	10	492,000	11	10,644,000	10	414,000	9	11,058,000	10
VENTA	869,000	11	9,759,000	10	297,000	7	10,056,000	10	171,000	4	10,227,000	9	234,000	5	10,461,000	9
DEPRECIACION	34,000	0	277,000	0	36,000	1	313,000	0	36,000	1	349,000	0	36,000	1	385,000	0
GASTOS FINANCIEROS	163,000	2	1,266,000	1	38,000	1	1,304,000	1	38,000	1	1,342,000	1	38,000	1	1,380,000	1
TOTAL GASTOS	1,629,000	21	21,118,000	21	707,000	16	21,825,000	21	737,000	16	22,562,000	21	722,000	16	23,284,000	21
OTROS PRODUCTOS	156,000	2	678,000	1	556,000	12	1,234,000	1	352,000	8	1,586,000	1	454,000	10	2,040,000	2
UTILIDAD ANT. DE IMPT	2,647,000	33	21,865,000	22	2,286,000	51	24,151,000	23	2,697,000	60	26,848,000	25	2,492,000	55	29,340,000	26
I.S.R. Y PTU	944,000	12	7,200,000	7	430,000	10	7,630,000	7	1,170,000	26	8,800,000	8	748,000	17	9,548,000	8
UTILIDAD NETA	1,703,000	21	14,665,000	15	1,856,000	41	16,521,000	16	1,527,000	34	18,048,000	17	1,744,000	39	19,792,000	17

\*X\* S.A. DE C.V.  
 ESTADISTICO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 EJERCICIO 19X3

(N 5)

CONCEPTOS	ENE.		FEB.		ACUM. FEB.		MZO.		ACUM. MZO.		ABR.		ACUM. ABR.	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	6,361,000	95	5,178,000	96	11,539,000	95	4,764,000	96	16,303,000	95	6,096,000	97	22,399,000	96
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	350,000	5	217,000	4	567,000	5	204,000	4	771,000	5	212,000	3	983,000	4
TOTAL VENTAS	6,711,000	100	5,395,000	100	12,106,000	100	4,968,000	100	17,074,000	100	6,308,000	100	23,382,000	100
COSTO DE VENTAS	3,789,000	56	3,049,000	57	6,838,000	56	2,772,000	56	9,610,000	56	3,503,000	56	13,113,000	56
DÉFREC. HISTORICA	33,000	0	33,000	1	66,000	1	34,000	1	100,000	1	36,000	1	136,000	1
TOTAL COSTO DEVTAS	3,822,000	57	3,082,000	57	6,904,000	57	2,806,000	56	9,710,000	57	3,539,000	56	13,249,000	57
UTILIDAD BRUTA	2,889,000	43	2,313,000	43	5,202,000	43	2,162,000	44	7,364,000	43	2,769,000	44	10,133,000	43
ADMINISTRACION	1,008,000	15	792,000	15	1,800,000	15	613,000	12	2,413,000	14	699,000	11	3,112,000	13
VENTA	528,000	8	693,000	13	1,221,000	10	725,000	15	1,946,000	11	876,000	14	2,822,000	12
DEPRECIACION	59,000	1	60,000	1	119,000	1	63,000	1	182,000	1	70,000	1	252,000	1
GASTOS FINANCIEROS	250,000	4	223,000	4	473,000	4	0	0	473,000	3	100,000	2	573,000	2
TOTAL GASTOS	1,845,000	27	1,768,000	33	3,613,000	30	1,401,000	28	5,014,000	29	1,745,000	28	6,759,000	29
OTROS PRODUCTOS	28,000	0	33,000	1	61,000	1	35,000	1	96,000	1	41,000	1	137,000	1
UTILIDAD ANT. DE IMPT	1,072,000	16	578,000	11	1,650,000	14	796,000	16	2,448,000	14	1,065,000	17	3,511,000	15
I.S.R. Y PTU	262,000	4	144,000	3	406,000	3	143,000	3	549,000	3	149,000	2	698,000	3
UTILIDAD NETA	810,000	12	434,000	8	1,244,000	10	653,000	13	1,897,000	11	916,000	15	2,813,000	12

\*X\* S.A. DE C.V.  
 ESTADISTICO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 EJERCICIO 19X3

(N \$)

CONCEPTOS	MAY.		ACUM. MAY.		JUN.		ACUM. JUN.		JUL.		ACUM. JUL.		AGO.		ACUM. AGO.	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	4,609,000	94	27,008,000	96	22,442,000	99	49,450,000	97	24,596,000	100	74,046,000	98	11,293,000	98	85,339,000	98
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	286,000	6	1,363,000	4	264,000	1	1,527,000	3	122,000	0	1,649,000	2	257,000	2	1,906,000	2
TOTAL VENTAS	4,895,000	100	28,371,000	100	22,706,000	100	50,977,000	100	24,718,000	100	75,695,000	100	11,550,000	100	87,245,000	100
COSTO DE VENTAS	2,322,000	47	15,435,000	55	11,157,000	49	26,592,000	52	13,095,000	53	39,687,000	52	6,090,000	53	45,777,000	52
DEPREC. HISTORICA	38,000	1	174,000	1	38,000	0	212,000	0	51,000	0	261,000	0	53,000	0	316,000	0
TOTAL COSTO DE VTAS	2,360,000	48	15,609,000	55	11,195,000	49	26,804,000	53	13,146,000	53	39,950,000	53	6,143,000	53	46,093,000	53
UTILIDAD BRUTA	2,529,000	52	12,662,000	45	11,511,000	51	24,173,000	47	11,572,000	47	35,745,000	47	5,407,000	47	41,152,000	47
ADMINISTRACION	645,000	14	3,777,000	13	1,889,000	8	5,666,000	11	1,565,000	6	7,231,000	10	1,047,000	9	8,278,000	9
VENTA	1,072,000	22	3,894,000	14	1,587,000	7	5,481,000	11	1,602,000	6	7,083,000	9	1,255,000	11	8,338,000	10
DEPRECIACION	70,000	1	322,000	1	70,000	0	392,000	1	72,000	0	464,000	1	72,000	1	536,000	1
GASTOS FINANCIEROS	106,000	2	679,000	2	505,000	2	1,184,000	2	429,000	2	1,613,000	2	566,000	5	2,179,000	2
TOTAL GASTOS	1,913,000	39	8,672,000	31	4,051,000	18	12,723,000	25	3,668,000	15	16,391,000	22	2,960,000	26	19,371,000	22
OTROS PRODUCTOS	36,000	1	173,000	1	26,000	0	199,000	0	67,000	0	266,000	0	52,000	0	318,000	0
UTILIDAD ANT.DE IMPT	652,000	13	4,163,000	15	7,486,000	33	11,649,000	23	7,971,000	32	19,620,000	26	2,479,000	21	22,099,000	25
I.S.R. Y PTU	768,000	16	1,466,000	5	2,531,000	11	3,997,000	8	3,266,000	13	7,263,000	10	497,000	4	7,760,000	9
UTILIDAD NETA	(116,000)	(2)	2,697,000	10	4,955,000	22	7,652,000	15	4,705,000	19	12,357,000	16	1,982,000	17	14,339,000	16

\*X\* S.A. DE C.V.  
 ESTADISTICO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 EJERCICIO 19X3

(N 3)

CONCEPTOS	SEP.		ACUM. SEP.		OCT.		ACUM. OCT.		NOV.		ACUM. NOV.		DIC.		ACUM. DIC.	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	8,586,000	96	93,925,000	98	6,440,000	96	100,365,000	98	5,211,000	94	105,576,000	97	5,503,000	95	111,079,000	97
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	358,000	4	2,264,000	2	262,000	4	2,526,000	2	312,000	6	2,838,000	3	311,000	5	3,149,000	3
TOTAL VENTAS	8,944,000	100	96,189,000	100	6,702,000	100	102,871,000	100	5,523,000	100	108,414,000	100	5,814,000	100	114,228,000	100
COSTO DE VENTAS	4,712,000	53	50,489,000	52	3,991,000	54	54,080,000	53	2,736,000	50	56,816,000	52	2,706,000	47	59,522,000	52
DEPREC. HISTORICA	57,000	1	373,000	0	69,000	1	642,000	0	88,000	2	530,000	0	89,000	2	619,000	1
TOTAL COSTO DE VTAS	4,769,000	53	50,862,000	53	3,660,000	55	54,722,000	53	2,824,000	51	57,346,000	53	2,795,000	48	60,141,000	53
UTILIDAD BRUTA	4,175,000	47	45,327,000	47	3,042,000	45	48,369,000	47	2,699,000	49	51,068,000	47	3,019,000	52	54,087,000	47
ADMINISTRACION	946,000	11	9,224,000	10	739,000	11	9,963,000	10	452,000	8	10,415,000	10	873,000	15	11,288,000	10
VENTA	1,397,000	16	9,775,000	10	673,000	10	10,448,000	10	258,000	5	10,706,000	10	647,000	11	11,353,000	10
DEPRECIACION	72,000	1	608,000	1	74,000	1	642,000	1	74,000	1	756,000	1	76,000	1	832,000	1
GASTOS FINANCIEROS	252,000	3	2,431,000	3	395,000	6	2,826,000	3	50,000	1	2,876,000	3	495,000	9	3,371,000	3
TOTAL GASTOS	2,667,000	30	22,034,000	23	1,881,000	28	23,919,000	23	834,000	15	24,753,000	23	2,091,000	36	26,844,000	24
OTROS PRODUCTOS	35,000	0	333,000	0	29,000	0	342,000	0	37,000	1	419,000	0	110,000	2	529,000	0
UTILIDAD ANT. DE INPT	1,543,000	17	23,642,000	25	1,190,000	18	24,832,000	24	1,902,000	34	26,734,000	25	1,038,000	18	27,772,000	24
I.S.R. Y PTU	674,000	8	8,434,000	9	463,000	7	8,897,000	9	1,077,000	20	9,974,000	9	650,000	11	10,624,000	9
UTILIDAD NETA	869,000	10	15,208,000	16	727,000	11	15,935,000	15	825,000	15	16,760,000	15	388,000	7	17,148,000	15

\*X\* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 31 DE ENERO DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	5,714,000	95	6,361,000	95	5,714,000	95	6,361,000	95
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	311,000	5	350,000	5	311,000	5	350,000	5
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>6,025,000</b>	<b>100</b>	<b>6,711,000</b>	<b>100</b>	<b>6,025,000</b>	<b>100</b>	<b>6,711,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	3,406,000	57	3,789,000	56	3,406,000	57	3,789,000	56
DEPREC. HISTORICA	29,000	0	33,000	0	29,000	0	33,000	0
<b>TOTAL COSTO DE VTAS</b>	<b>3,435,000</b>	<b>57</b>	<b>3,822,000</b>	<b>57</b>	<b>3,435,000</b>	<b>57</b>	<b>3,822,000</b>	<b>57</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,590,000</b>	<b>43</b>	<b>2,889,000</b>	<b>43</b>	<b>2,590,000</b>	<b>43</b>	<b>2,889,000</b>	<b>43</b>
ADMINISTRACION	807,000	13	1,008,000	15	807,000	13	1,008,000	15
VENTA	658,000	11	528,000	8	658,000	11	528,000	8
DEPRECIACION	27,000	0	59,000	1	27,000	0	59,000	1
GASTOS FINANCIEROS	124,000	2	250,000	4	124,000	2	250,000	4
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,616,000</b>	<b>27</b>	<b>1,845,000</b>	<b>27</b>	<b>1,616,000</b>	<b>27</b>	<b>1,845,000</b>	<b>27</b>
OTROS PRODUCTOS	53,000	1	28,000	0	53,000	1	28,000	0
UTILIDAD ANT.DE IMPT	1,027,000	17	1,072,000	16	1,027,000	17	1,072,000	16
<b>LS.R. Y PTU</b>	<b>172,000</b>	<b>3</b>	<b>262,000</b>	<b>4</b>	<b>172,000</b>	<b>3</b>	<b>262,000</b>	<b>4</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>855,000</b>	<b>14</b>	<b>810,000</b>	<b>12</b>	<b>855,000</b>	<b>14</b>	<b>810,000</b>	<b>12</b>



\* X \* S. A. DE C. V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 28 DE FEBRERO DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	5,213,000	98	5,178,000	96	10,947,000	96	11,539,000	95
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	104,000	2	217,000	4	415,000	4	567,000	5
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>5,317,000</b>	<b>100</b>	<b>5,395,000</b>	<b>100</b>	<b>11,362,000</b>	<b>100</b>	<b>12,106,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	3,538,000	66	3,049,000	57	6,944,000	61	6,833,000	56
DEPREC. HISTORICA	29,000	1	33,000	1	58,000	1	66,000	1
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>3,567,000</b>	<b>67</b>	<b>3,082,000</b>	<b>57</b>	<b>7,002,000</b>	<b>62</b>	<b>6,904,000</b>	<b>57</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,770,000</b>	<b>33</b>	<b>2,313,000</b>	<b>43</b>	<b>4,360,000</b>	<b>38</b>	<b>5,202,000</b>	<b>43</b>
ADMINISTRACION	711,000	13	792,000	15	1,518,000	13	1,600,000	15
VENTA	696,000	13	693,000	13	1,354,000	12	1,221,000	10
DEPRECIACION	28,000	1	60,000	1	55,000	0	119,000	1
GASTOS FINANCIEROS	67,000	1	223,000	4	191,000	2	473,000	4
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,502,000</b>	<b>28</b>	<b>1,768,000</b>	<b>33</b>	<b>3,118,000</b>	<b>27</b>	<b>3,613,000</b>	<b>30</b>
OTROS PRODUCTOS	28,000	1	33,000	1	81,000	1	61,000	1
UTILIDAD ANT. DE IMPT	296,000	6	578,000	11	1,323,000	12	1,650,000	14
<b>I.S.R. Y PTU</b>	<b>151,000</b>	<b>3</b>	<b>144,000</b>	<b>3</b>	<b>323,000</b>	<b>3</b>	<b>406,000</b>	<b>3</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>145,000</b>	<b>3</b>	<b>434,000</b>	<b>8</b>	<b>1,000,000</b>	<b>9</b>	<b>1,244,000</b>	<b>10</b>

\*X\* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 31 DE MARZO DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	4,823,000	96	4,764,000	96	15,770,000	96	16,303,000	95
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	194,000	4	204,000	4	609,000	4	771,000	5
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>5,017,000</b>	<b>100</b>	<b>4,968,000</b>	<b>100</b>	<b>16,379,000</b>	<b>100</b>	<b>17,074,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	3,038,000	61	2,772,000	56	9,982,000	61	9,610,000	56
DEPREC. HISTORICA	31,000	1	34,000	1	89,000	1	100,000	1
<b>TOTAL COSTO DE VTAS</b>	<b>3,069,000</b>	<b>61</b>	<b>2,806,000</b>	<b>56</b>	<b>10,071,000</b>	<b>61</b>	<b>9,710,000</b>	<b>57</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,948,000</b>	<b>39</b>	<b>2,162,000</b>	<b>44</b>	<b>6,308,000</b>	<b>39</b>	<b>7,364,000</b>	<b>43</b>
ADMINISTRACION	681,000	14	613,000	12	2,199,000	13	2,413,000	14
VENTA	778,000	16	725,000	15	2,132,000	13	1,946,000	11
DEPRECIACION	29,000	1	63,000	1	84,000	1	182,000	1
GASTOS FINANCIEROS	59,000	1	0	0	250,000	2	473,000	3
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,547,000</b>	<b>31</b>	<b>1,401,000</b>	<b>28</b>	<b>4,665,000</b>	<b>28</b>	<b>5,014,000</b>	<b>29</b>
OTROS PRODUCTOS	43,000	1	35,000	1	124,000	1	96,000	1
UTILIDAD ANT. DE IMPT	444,000	9	796,000	16	1,767,000	11	2,446,000	14
I.S.R. Y FITU	(1,000)	(0)	143,000	3	322,000	2	549,000	3
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>445,000</b>	<b>9</b>	<b>653,000</b>	<b>13</b>	<b>1,445,000</b>	<b>9</b>	<b>1,897,000</b>	<b>11</b>

\* X \* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 30 DE ABRIL DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	6,498,000	92	6,096,000	97	22,268,000	95	22,399,000	96
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	558,000	8	212,000	3	1,167,000	5	983,000	4
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>7,056,000</b>	<b>100</b>	<b>6,308,000</b>	<b>100</b>	<b>23,435,000</b>	<b>100</b>	<b>23,382,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	4,382,000	62	3,503,000	56	14,364,000	61	13,113,000	56
DEPREC. HISTORICA	31,000	0	36,000	1	120,000	1	136,000	1
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>4,413,000</b>	<b>63</b>	<b>3,539,000</b>	<b>56</b>	<b>14,484,000</b>	<b>62</b>	<b>13,249,000</b>	<b>57</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,643,000</b>	<b>37</b>	<b>2,769,000</b>	<b>44</b>	<b>8,951,000</b>	<b>38</b>	<b>10,133,000</b>	<b>43</b>
ADMINISTRACION	924,000	13	699,000	11	3,123,000	13	3,112,000	13
VENTA	792,000	11	876,000	14	2,924,000	12	2,822,000	12
DEPRECIACION	30,000	0	70,000	1	114,000	0	252,000	1
GASTOS FINANCIEROS	106,000	2	100,000	2	356,000	2	573,000	2
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,852,000</b>	<b>26</b>	<b>1,745,000</b>	<b>28</b>	<b>6,517,000</b>	<b>28</b>	<b>6,759,000</b>	<b>29</b>
OTROS PRODUCTOS	44,000	1	41,000	1	168,000	1	137,000	1
UTILIDAD ANT. DE IMPT	835,000	12	1,065,000	17	2,602,000	11	3,511,000	15
I.S.R. Y PTU	215,000	3	149,000	2	537,000	2	698,000	3
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>620,000</b>	<b>9</b>	<b>916,000</b>	<b>15</b>	<b>2,065,000</b>	<b>9</b>	<b>2,813,000</b>	<b>12</b>

"X" S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 31 DE MAYO DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	3,602,000	89	4,609,000	94	25,870,000	94	27,008,000	96
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	446,000	11	280,000	6	1,613,000	6	1,263,000	4
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4,048,000</b>	<b>100</b>	<b>4,889,000</b>	<b>100</b>	<b>27,483,000</b>	<b>100</b>	<b>28,271,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	2,718,000	67	2,322,000	47	17,082,000	62	15,435,000	55
DEPREC HISTORICA	30,000	1	38,000	1	150,000	1	174,000	1
<b>TOTAL COSTO DE VTAS</b>	<b>2,748,000</b>	<b>68</b>	<b>2,360,000</b>	<b>48</b>	<b>17,232,000</b>	<b>63</b>	<b>15,609,000</b>	<b>55</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,300,000</b>	<b>32</b>	<b>2,529,000</b>	<b>52</b>	<b>10,251,000</b>	<b>37</b>	<b>12,662,000</b>	<b>45</b>
ADMINISTRACION	733,000	18	665,000	14	3,856,000	14	3,777,000	13
VENTA	1,038,000	26	1,072,000	22	3,962,000	14	3,894,000	14
DEPRECIACION	30,000	1	70,000	1	144,000	1	322,000	1
GASTOS FINANCIEROS	115,000	3	106,000	2	471,000	2	679,000	2
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,916,000</b>	<b>47</b>	<b>1,913,000</b>	<b>39</b>	<b>8,433,000</b>	<b>31</b>	<b>8,672,000</b>	<b>31</b>
OTROS PRODUCTOS	35,000	1	36,000	1	203,000	1	173,000	1
UTILIDAD ANT.DE IMPT	(581,000)	(14)	652,000	13	2,021,000	7	4,163,000	15
I.S.R. Y PTU	(331,000)	(8)	768,000	16	206,000	1	1,466,000	5
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(256,000)</b>	<b>(6)</b>	<b>(116,000)</b>	<b>(2)</b>	<b>1,815,000</b>	<b>7</b>	<b>2,697,000</b>	<b>10</b>

\* X \* S. A. DE C. V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 30 DE JUNIO DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	30,061,000	99	22,442,000	99	55,931,000	97	49,450,000	97
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	339,000	1	264,000	1	1,952,000	3	1,527,000	3
TOTAL VENTAS	30,400,000	100	22,706,000	100	57,883,000	100	50,977,000	100
COSTO DE VENTAS	17,205,000	57	11,157,000	49	34,287,000	59	26,592,000	52
DEPRECI. HISTORICA	30,000	0	38,000	0	180,000	0	212,000	0
TOTAL COSTO DE VTAS	17,235,000	57	11,195,000	49	34,467,000	60	26,804,000	53
UTILIDAD BRUTA	13,165,000	43	11,511,000	51	23,416,000	40	24,173,000	47
ADMINISTRACION	937,000	3	1,899,000	8	4,793,000	8	5,666,000	11
VENTA	1,570,000	5	1,587,000	7	5,532,000	10	5,481,000	11
DEPRECIACION	33,000	0	70,000	0	177,000	0	392,000	1
GASTOS FINANCIEROS	153,000	1	505,000	2	624,000	1	1,184,000	2
TOTAL GASTOS	2,693,000	9	4,051,000	18	11,126,000	19	12,723,000	25
OTROS PRODUCTOS	51,000	0	26,000	0	254,000	0	199,000	0
UTILIDAD ANT. DE IMPT	10,523,000	35	7,486,000	33	12,544,000	22	11,649,000	23
LS.R. Y PTU	3,867,000	13	2,531,000	11	4,073,000	7	3,997,000	8
UTILIDAD NETA	6,656,000	22	4,955,000	22	8,471,000	15	7,652,000	15

\*X\* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 31 DE JULIO DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	21,391,000	99	24,596,000	100	77,322,000	97	74,046,000	98
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	309,000	1	122,000	0	2,261,000	3	1,649,000	2
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>21,700,000</b>	<b>100</b>	<b>24,718,000</b>	<b>100</b>	<b>79,583,000</b>	<b>100</b>	<b>75,695,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	12,048,000	56	13,095,000	53	46,335,000	58	39,687,000	52
DEPREC. HISTORICA	30,000	0	51,000	0	210,000	0	263,000	0
<b>TOTAL COSTO DE VTAS</b>	<b>12,078,000</b>	<b>56</b>	<b>13,146,000</b>	<b>53</b>	<b>46,545,000</b>	<b>58</b>	<b>39,950,000</b>	<b>53</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9,622,000</b>	<b>44</b>	<b>11,572,000</b>	<b>47</b>	<b>33,038,000</b>	<b>42</b>	<b>35,745,000</b>	<b>47</b>
ADMINISTRACION	3,288,000	15	1,565,000	6	8,081,000	10	7,231,000	10
VENTA	2,190,000	10	1,602,000	6	7,722,000	10	7,063,000	9
DEPRECIACION	33,000	0	72,000	0	210,000	0	464,000	1
GASTOS FINANCIEROS	230,000	1	429,000	2	854,000	1	1,613,000	2
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5,741,000</b>	<b>26</b>	<b>3,668,000</b>	<b>15</b>	<b>16,867,000</b>	<b>21</b>	<b>16,391,000</b>	<b>22</b>
OTROS PRODUCTOS	242,000	1	67,000	0	496,000	1	266,000	0
UTILIDAD ANT. DE IMPT	4,123,000	19	7,971,000	32	16,667,000	21	19,620,000	26
ISR. Y PTU	1,500,000	7	3,266,000	13	5,573,000	7	7,263,000	10
UTILIDAD NETA	2,623,000	12	4,705,000	19	11,094,000	14	12,357,000	16

\*X\* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 31 DE AGOSTO DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	11,923,000	98	11,293,000	98	89,245,000	97	85,339,000	98
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	198,000	2	257,000	2	2,459,000	3	1,906,000	2
TOTAL VENTAS	12,121,000	100	11,550,000	100	91,704,000	100	87,245,000	100
COSTO DE VENTAS	6,943,000	57	6,090,000	53	53,278,000	58	45,777,000	52
DEPREC. HISTORICA	31,000	0	53,000	0	241,000	0	316,000	0
TOTAL COSTO DE VENTAS	6,974,000	58	6,143,000	53	53,519,000	58	46,093,000	53
UTILIDAD BRUTA	5,147,000	42	5,407,000	47	38,185,000	42	41,152,000	47
ADMINISTRACION	1,172,000	10	1,047,000	9	9,253,000	10	8,278,000	9
VENTA	1,168,000	10	1,295,000	11	8,890,000	10	8,378,000	10
DEPRECIACION	33,000	0	72,000	1	243,000	0	536,000	1
GASTOS FINANCIEROS	249,000	2	566,000	5	1,103,000	1	2,179,000	2
TOTAL GASTOS	2,622,000	22	2,980,000	26	19,489,000	21	19,371,000	22
OTROS PRODUCTOS	26,000	0	52,000	0	522,000	1	318,000	0
UTILIDAD ANT. DE IMPT	2,551,000	21	2,479,000	21	19,218,000	21	22,099,000	25
I.S.R. Y PTU	683,000	6	497,000	4	6,256,000	7	7,760,000	9
UTILIDAD NETA	1,868,000	15	1,982,000	17	12,962,000	14	14,339,000	16

\* X \* S. A. DE C. V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 30 DE SEPTIEMBRE DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	7,695,000	97	8,586,000	96	96,940,000	97	93,925,000	98
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	242,000	3	358,000	4	2,701,000	3	2,264,000	2
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>7,937,000</b>	<b>100</b>	<b>8,944,000</b>	<b>100</b>	<b>99,641,000</b>	<b>100</b>	<b>96,189,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	3,784,000	48	4,712,000	53	57,062,000	57	50,489,000	52
DEPREC. HISTORICA	33,000	0	57,000	1	274,000	0	373,000	0
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>3,817,000</b>	<b>48</b>	<b>4,769,000</b>	<b>53</b>	<b>57,336,000</b>	<b>58</b>	<b>50,862,000</b>	<b>53</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4,120,000</b>	<b>52</b>	<b>4,175,000</b>	<b>47</b>	<b>42,305,000</b>	<b>42</b>	<b>45,327,000</b>	<b>47</b>
ADMINISTRACION	563,000	7	946,000	11	9,816,000	10	9,224,000	10
VENTA	869,000	11	1,397,000	16	9,759,000	10	9,775,000	10
DEPRECIACION	34,000	0	72,000	1	277,000	0	608,000	1
GASTOS FINANCIEROS	163,000	2	252,000	3	1,266,000	1	2,431,000	3
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,629,000</b>	<b>21</b>	<b>2,667,000</b>	<b>30</b>	<b>21,118,000</b>	<b>21</b>	<b>22,038,000</b>	<b>23</b>
OTROS PRODUCTOS	156,000	2	35,000	0	678,000	1	353,000	0
UTILIDAD ANT. DE IMPT	2,647,000	33	1,543,000	17	21,865,000	22	22,642,000	25
ISR. Y PTU	944,000	12	674,000	8	7,200,000	7	8,434,000	9
UTILIDAD NETA	1,703,000	21	869,000	10	14,665,000	15	15,208,000	16



\*X\* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 31 DE OCTUBRE DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL.		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	4,225,000	94	6,440,000	96	101,165,000	97	100,365,000	98
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AJILLADAS	284,000	6	262,000	4	2,983,000	3	2,526,000	2
<b>TOTAL. VENTAS</b>	<b>4,509,000</b>	<b>100</b>	<b>6,702,000</b>	<b>100</b>	<b>104,150,000</b>	<b>100</b>	<b>102,891,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	2,037,000	45	3,591,000	54	59,099,000	57	54,060,000	53
DEPREC. HISTORICA	35,000	1	69,000	1	309,000	0	442,000	0
<b>TOTAL. COSTO DE VTAS</b>	<b>2,072,000</b>	<b>46</b>	<b>3,660,000</b>	<b>55</b>	<b>59,408,000</b>	<b>57</b>	<b>54,522,000</b>	<b>53</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,437,000</b>	<b>54</b>	<b>3,042,000</b>	<b>45</b>	<b>44,742,000</b>	<b>43</b>	<b>48,369,000</b>	<b>47</b>
ADMINISTRACION	336,000	7	739,000	11	10,152,000	10	9,963,000	10
VENTA	297,000	7	673,000	10	10,056,000	10	10,448,000	10
DEPRECIACION	36,000	1	74,000	1	313,000	0	682,000	1
GASTOS FINANCIEROS	38,000	1	375,000	6	1,304,000	1	2,826,000	3
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>707,000</b>	<b>16</b>	<b>1,881,000</b>	<b>28</b>	<b>21,825,000</b>	<b>21</b>	<b>23,919,000</b>	<b>23</b>
OTROS PRODUCTOS	556,000	12	29,000	0	1,234,000	1	382,000	0
UTILIDAD ANT. DE IMPT	2,286,000	51	1,190,000	18	24,151,000	23	24,832,000	24
I.S.R. Y PTU	430,000	10	463,000	7	7,630,000	7	8,897,000	9
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,856,000</b>	<b>41</b>	<b>727,000</b>	<b>11</b>	<b>16,521,000</b>	<b>16</b>	<b>15,935,000</b>	<b>15</b>

\*X\* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 30 DE NOVIEMBRE DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	4,219,000	94	5,211,000	94	105,384,000	97	105,576,000	97
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	284,000	6	312,000	6	3,269,000	3	2,839,000	3
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4,503,000</b>	<b>100</b>	<b>5,523,000</b>	<b>100</b>	<b>108,653,000</b>	<b>100</b>	<b>108,414,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	1,386,000	31	2,736,000	50	60,485,000	56	56,816,000	52
DEPREC. HISTORICA	35,000	1	88,000	2	344,000	0	530,000	0
<b>TOTAL COSTO DE VTAS</b>	<b>1,421,000</b>	<b>32</b>	<b>2,824,000</b>	<b>51</b>	<b>60,829,000</b>	<b>56</b>	<b>57,346,000</b>	<b>53</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3,082,000</b>	<b>68</b>	<b>2,699,000</b>	<b>49</b>	<b>47,824,000</b>	<b>44</b>	<b>51,068,000</b>	<b>47</b>
ADMINISTRACION	492,000	11	452,000	8	10,644,000	10	10,415,000	10
VENTA	171,000	4	258,000	5	10,227,000	9	10,706,000	10
DEPRECIACION	36,000	1	74,000	1	349,000	0	756,000	1
GASTOS FINANCIEROS	38,000	1	50,000	1	1,342,000	1	2,876,000	3
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>737,000</b>	<b>16</b>	<b>834,000</b>	<b>15</b>	<b>22,562,000</b>	<b>21</b>	<b>24,753,000</b>	<b>23</b>
OTROS PRODUCTOS	352,000	8	37,000	1	1,586,000	1	419,000	0
UTILIDAD ANT.DE IMPT	2,697,000	60	1,902,000	34	26,848,000	25	26,734,000	25
I.S.R. Y PTU	1,170,000	26	1,077,000	20	8,800,000	8	9,974,000	9
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,527,000</b>	<b>34</b>	<b>825,000</b>	<b>15</b>	<b>18,048,000</b>	<b>17</b>	<b>16,760,000</b>	<b>15</b>

\*X\* S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL: 1 DE ENERO AL: 31 DE DICIEMBRE DE 19X3

CONCEPTOS	ESTE MES				ESTE AÑO			
	REAL		PRESUPUESTO		REAL		PRESUPUESTO	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS NACIONALES	4,222,000	94	5,503,000	95	102,606,000	97	111,079,000	97
VENTAS EXPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS AFILIADAS	284,000	6	311,000	5	3,553,000	3	3,149,000	3
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4,506,000</b>	<b>100</b>	<b>5,814,000</b>	<b>100</b>	<b>113,159,000</b>	<b>100</b>	<b>114,228,000</b>	<b>100</b>
COSTO DE VENTAS	1,711,000	38	2,706,000	47	62,196,000	55	59,522,000	52
DEPREC. HISTORICA	35,000	1	89,000	2	379,000	0	619,000	1
<b>TOTAL COSTO DE VTAS</b>	<b>1,746,000</b>	<b>39</b>	<b>2,795,000</b>	<b>48</b>	<b>62,575,000</b>	<b>55</b>	<b>60,141,000</b>	<b>53</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,760,000</b>	<b>61</b>	<b>3,019,000</b>	<b>52</b>	<b>50,584,000</b>	<b>45</b>	<b>54,087,000</b>	<b>47</b>
ADMINISTRACION	414,000	9	873,000	15	11,058,000	10	11,288,000	10
VENTA	234,000	5	647,000	11	10,461,000	9	11,353,000	10
DEPRECIACION	36,000	1	76,000	1	385,000	0	832,000	1
GASTOS FINANCIEROS	30,000	1	495,000	9	1,360,000	1	3,371,000	3
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>722,000</b>	<b>16</b>	<b>2,091,000</b>	<b>36</b>	<b>23,284,000</b>	<b>21</b>	<b>26,844,000</b>	<b>24</b>
OTROS PRODUCTOS	454,000	10	110,000	2	2,040,000	2	529,000	0
UTILIDAD ANT.DE IMPT	2,492,000	55	1,038,000	18	29,340,000	26	27,772,000	24
I.S.R. Y PTU	748,000	17	650,000	11	9,548,000	8	10,624,000	9
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,744,000</b>	<b>39</b>	<b>388,000</b>	<b>7</b>	<b>19,792,000</b>	<b>17</b>	<b>17,148,000</b>	<b>15</b>

"X" S.A. DE C.V.  
EJERCICIO 19X3  
RAZONES FINANCIERAS

		ABR.	AGO.	DIC
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
RAZON CIRCULANTE (SOLVENCIA)	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$ -	2.51	1.94	3.08
PRUEBA DEL ACIDO (LIQUIDEZ)	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE - INV.}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$ -	1.33	1.79	2.45
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>				
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ -	0.36	0.49	0.30
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>				
ROTAC. DE INV.	$\frac{\text{CTO. DE VTAS.}}{\text{PROMEDIO DE INV.}}$ -	0.83	2.86	0.94
PLAZO MEDIO DE ROTACION DE INV.	$\frac{\text{No. DE DIAS}}{\text{ROT. DE INV.}}$	145	42	128
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	$\frac{\text{CLIENTES (SIN IVA)}}{\text{VENTAS}} \cdot \text{DIAS}$ -	83	104	109
ROTACION DE ACT. FIJOS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACT. FIJO NETO}}$ -	5.02	13.95	3.73
ROTACION DE ACT. TOTALES	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACT. TOTAL}}$ -	0.47	0.82	0.30
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>				
MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$ -	0.09	0.14	0.31

\*X\* S.A. DE C.V.  
EJERCICIO 19X3  
RAZONES FINANCIERAS

	ENE.	FEB.	MZO.	ABR.	MAYO.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>												
RAZON CIRCULANTE (SOLVENCIA) $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	2.33	2.69	2.83	2.51	2.48	2.11	1.91	1.94	2.21	2.89	3.15	3.08
PRUEBA DEL ACIDO (LIQUIDEZ) $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} + \text{INV.}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	1.53	1.67	1.67	1.33	1.24	1.62	1.68	1.79	2.01	2.53	2.59	2.45
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>												
ENDEUDAMIENTO $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	0.39	0.34	0.32	0.36	0.37	0.44	0.49	0.49	0.42	0.32	0.29	0.30
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>												
ROTA. DE INV. $\frac{\text{CTO. DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INV.}}$	0.23	0.43	0.61	0.75	0.78	1.82	3.89	7.13	9.00	8.34	6.54	5.15
PLAZO MEDIO DE ROTACION DE INV. $\frac{\text{No. DE DIAS}}{\text{ROT. DE INV.}}$	38	140	148	160	192	99	54	34	30	36	50	70
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA $\frac{\text{CLIENTES (SIN IVA)}}{\text{VENTAS}} \times \text{DIAS}$	78	81	87	82	80	119	145	154	97	69	59	61
ROTA. DE ACT. FIJOS $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACT. FIJO NETO}}$	1.40	2.67	3.55	5.02	6.04	12.51	17.44	18.74	19.86	18.31	18.77	19.72
ROTA. DE ACT. TOTALES $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACT. TOTAL}}$	0.32	0.24	0.36	0.47	0.55	0.84	0.98	1.10	1.29	1.53	1.61	1.60
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>												
MARGEN DE UTILIDAD $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	0.14	0.09	0.09	0.09	0.07	0.15	0.14	0.14	0.15	0.16	0.17	0.17

" X" S.A. DE C.V.

## ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS CUATRIMESTRALES

### EJERCICIO 19X3

#### RAZONES DE LIQUIDEZ:

Durante este ejercicio podemos decir que nuestra empresa muestra una liquidez y una solvencia capaz de poder responder en cualquier momento con las deudas contraídas hasta ese periodo.

Como podemos observar la razón de Solvencia o Capital de Trabajo, durante los tres cuatrimestres tuvieron los efectos que mostramos en el cuadro 1 (pag. 123):

Podemos observar de estos dos cuadros, que en el primer cuatrimestre el inventario es el factor que ocasiona que la razón de solvencia aparezca alta. Ya que una vez que este ha sido eliminado, el cuadro posterior nos arroja una cifra que nos indica que la empresa es solvente pero no muy líquida en este periodo.

CUADRO No. 1

"X" S.A. DE C.V.

Razón de Solvencia

CUATRIMESTRE			
PRIMERO	2.51	Pesos de recursos con capacidad de pago en un plazo máximo de un año.	Por cada peso de obligación en el mismo periodo
SEGUNDO	1.94		
TERCERO	3.08		

Analicemos ahora la razón de liquidez

"X" S.A. DE C.V.

CUATRIMESTRE			
PRIMERO	1.33	Pesos de recursos con capacidad de pago inmediato o próximo por constituir derechos de cobro ya adquiridos	Por cada peso de obligación a pagar en un plazo máximo de una año.
SEGUNDO	1.79		
TERCERO	2.45		

Ahora bien en el segundo cuatrimestre la solvencia y la liquidez, casi se mantienen a la par, aunque es necesario hacer mención que la empresa es un poco más líquida respecto del cuatrimestre anterior en 0.46 Centavos por cada peso de obligación. El inventario disminuyó debido a las ventas tan fuertes que hay en este período por el giro del negocio y esto a su vez genera un aumento en la cartera.

En el tercer cuatrimestre vemos que es el mejor período del ejercicio tanto en solvencia como en liquidez; ya que la solvencia se deriva principalmente de la recuperación de la cartera del período anterior y en menor grado del inventario como lo vemos reflejado en la liquidez que únicamente baja con respecto a la solvencia en 0.63 centavos.

Aparentemente el nivel que muestran los inventarios en el ejercicio podrían resultar excesivamente altos e inestables como lo muestra la gráfica, desde nuestro punto de vista el nivel de inventarios responde a las necesidades de la empresa, ya que es en el primer y tercer cuatrimestre donde nuestros inventarios deben incrementarse para que haya suficiente existencias en la época de mayor colocación en el mercado.



"X" S.A. DE C.V.

ESTADISTICOS DE INVENTARIOS

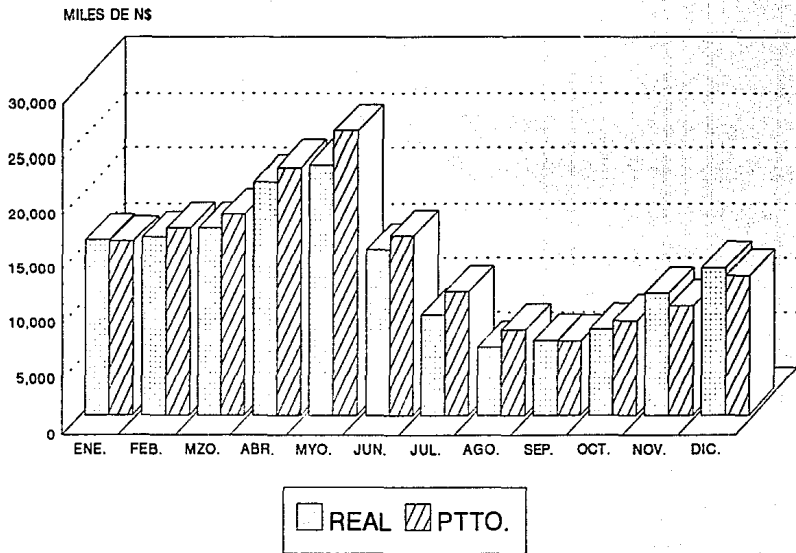
(N\$)

	ENE.	FEB.	MZO.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
MATERIA PRIMA	8,395,730	8,366,800	7,946,760	8,908,290	8,874,840	7,467,000	4,741,910	3,204,380	3,301,000	3,587,240	3,835,300	4,653,600
PRODUCCION EN PROCESO	1,104,870	965,400	1,352,640	1,696,800	1,592,920	1,493,400	715,760	423,220	66,020	228,960	876,640	1,196,640
PRODUCTOS SEMITERMINADOS	2,059,330	1,769,900	2,198,040	2,969,400	3,185,840	2,090,760	1,073,440	846,440	1,122,340	1,144,800	1,534,120	1,861,440
PRODUCTOS TERMINADOS	4,277,070	4,987,900	5,410,560	7,635,600	9,102,400	3,882,840	2,415,690	1,571,960	2,112,640	2,671,200	4,711,940	5,584,320
TOTAL INVENTARIOS	15,841,000	16,090,000	16,908,000	21,210,000	22,756,000	14,934,000	8,947,000	6,046,000	6,602,000	7,632,000	10,958,000	13,296,000

NOTA: El inventario final de Diciembre de 19X2 es de N\$ 13,775,000

" X ", S.A. <sup>128</sup> DE C.V.  
COMPARATIVO DE INVENTARIOS REAL vs. PTTO.

---



**RAZON DE ENDEUDAMIENTO**

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Podemos observar en esta razón lo que muestra el cuadro 2 (pag. 128):

El cuadro muestra claramente que el segundo cuatrimestre es donde ésta razón tiene el punto más alto; derivado de créditos que se obtuvieron de bancos y de la cuenta de acreedores; esto significa que los acreedores han proporcionado casi la mitad del financiamiento total de la empresa.

CUADRO No. 2

"X" S.A. DE C.V.

Razón de Apalancamiento

CUATRIMESTRE			
PRIMERO	De la inversión total de activo, los acreedores han proporcionado un :	36 %	De financiamiento
SEGUNDO		49 %	
TERCERO		30 %	

## ROTACION DE INVENTARIOS

Durante el ejercicio vemos que esta razón presenta cambios considerables de un cuatrimestre a otro, por lo que podemos observar lo siguiente:

En el primero la rotación de inventarios es de 0.83 veces y esta rotación de inventarios se lleva a cabo en 145 días.

En el segundo, la rotación de los mismos es de 2.86 veces y esta rotación se efectuó en solo 42 días.

En el tercero la rotación es de 0.94 veces y esta se lleva a cabo en 128 días.

Observamos el comportamiento de la rotación de inventarios derivado en cada uno de los cuatrimestres por lo siguiente:

En el primero vemos la rotación más lenta del período, ya que es la época en la que las ventas no son muy fuertes y por el contrario por política en la empresa se hacen la mayor parte de las compras de materia prima. Ahora bien la producción en proceso y semiterminada no presenta variaciones considerables.

En cuanto al almacén de producto terminado, como política en este período se encuentra a un 80 % de su capacidad total.

En el segundo cuatrimestre disminuyen las compras de materia prima, disminuye también el inventario de producto terminado, debido a las fuertes ventas registradas en el período.

Reiteramos que el nivel que muestran los inventarios, su rotación, van de acuerdo a las necesidades de la empresa. Aparentemente se podría decirse que está sobreinventariado, pero en realidad no es así.

Esto lo afirmamos, porque debido al ciclo que siguen las ventas, la empresa no sería capaz de distribuir en el mercado los productos por falta de existencias.

Sugerimos que mientras la demanda de los productos en el mercado continúe así, se siga llevando la misma política en el control de inventarios.

Estadísticamente podemos analizar lo presentado en el cuadro No. 3 (pag. 131):

CUADRO No. 3

"X" S.A. DE C.V.

Rotación de Inventarios y  
Plazo medio de Rotación de Inventario

PRIMER CUATRIMESTRE				
Costo de venta	=	14,484,000	=	14,484,000 = 0.83
Inv. Inicial + Inv. Final		13,775,000 + 21,210,000		17,492,500
2		2		
Numero de dias	=	120	=	145
Rotacion de inventarios		0.83		
SEGUNDO CUATRIMESTRE				
Costo de venta	=	39,035,000	=	39,035,000 = 2.86
Inv. Inicial + Inv. Final		21,210,000 + 6,046,000		13,628,000
2		2		
Numero de dias	=	120	=	42
Rotacion de inventarios		2.86		
TERCER CUATRIMESTRE				
Costo de venta	=	9,056,000	=	9,056,000 = 0.94
Inv. Inicial + Inv. Final		6,046,000 + 13,296,000		9,671,000
2		2		
Numero de dias	=	120	=	128
Rotacion de inventarios		0.94		

**PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA:**

Ver cuadro No. 4 (pag. 135)

Las variaciones que existen del primero al segundo cuatrimestre en donde los días aumentan se derivan del fuerte incremento de las ventas a crédito, ahora bien en el tercer cuatrimestre se mantienen éstas de 104 a 109 días, siendo éste el período en el que más "rápidamente" las cuentas por cobrar se convierten en efectivo ya que se refleja la recuperación del período anterior.

Ver cuadro No. 4 A (pag. 136)

Desde nuestro punto de vista los días promedio de la recuperación de la cartera son elevados. Nuestra sugerencia para reducir los días promedio a 30 y hasta 45 (como lo establece la política), es llevar a cabo un estudio de los clientes en base a su antigüedad de saldos y en base a ello tomar las decisiones pertinentes.



Ver cuadro No. 5 (pag. 137)

Podemos decir de este cuadro que el fuerte incremento del primer al segundo cuatrimestre en la utilización de nuestros Activos Fijos está proporcionalmente razonable, ya que las ventas en ese periodo se incrementan en la misma proporción. En otras palabras el incremento y/o decremento en el resultado que arroja esta razón es razonable al volúmen de ventas respectivo de cada periodo.

En el tercer cuatrimestre observamos que existe un decremento en nuestro análisis, originado por la disminucón de ventas.

Podemos concluir al analizar esta razón, que son razonablemente correctas y explicables las variaciones que aparecen de uno a otro periodo.

Sugerimos el mantenimiento óptimo al activo fijo, de tal suerte que se refleje en un incremento en la productividad.

Veamos el análisis de la siguiente razón en cuadro No. 6 (pag. 138):

Al analizar dicho cuadro podemos decir que las variaciones son el resultado del comportamiento que muestran las cifras por el ciclo de la empresa, reflejado en rubros como inventarios, cuentas por cobrar y ventas.

Por lo que el resultado de este análisis nos parece adecuado por el ciclo económico de la empresa.

CUADRO No. 4

"X" S.A. DE C.V.

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

PRIMER CUATRIMESTRE 83	Días es el tiempo promedio que se necesita para que estas se conviertan en efectivo
SEGUNDO CUATRIMESTRE 104	
TERCER CUATRIMESTRE 109	

CUADRO No. 4A

"X" S.A. DE C.V.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

En un periodo de 120 días correspondientes a cada uno de los cuatrimestres, la rotación de cuentas por cobrar fue de:	PRIMER CUATRIMESTRE	Veces recuperado el total de la cartera
	1.5	
	SEGUNDO CUATRIMESTRE	
	1.15	
	TERCER CUATRIMESTRE	
	1.10	

CUADRO No. 5

"X" S.A. DE C.V.

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS

PRIMER CUATRIMESTRE 5.02	Veces que son utilizados los Activos Fijos para vender en el periodo:	23,435,000
SEGUNDO CUATRIMESTRE 13.95		68,269,000
ACUMULADO 18.74		91,704,000
TERCER CUATRIMESTRE 3.73		21,455,000
ACUMULADO 19.72		113,159,000

**CUADRO No. 6**

**"X" S.A. DE C.V.**

**Rotacion de Activos Totales**

<b>PRIMER CUATRIMESTRE</b> 47 %	De eficiencia con el que la empresa utiliza sus recursos con el fin de obtener producción
<b>SEGUNDO CUATRIMESTRE</b> 82 %	
<b>TERCER CUATRIMESTRE</b> 30 %	

REPORTE FINAL ENTREGADO A LA GERENCIA GENERAL

El saldo efectivo en caja y bancos durante el ejercicio, presenta cifras positivas, sugerimos que los excedentes de efectivo sean colocados en inversiones a corto plazo.

Lo anterior por el movimiento que se presenta en este estado, en donde vemos que el dinero constantemente se encuentra en movimiento, además por medio de este financiamiento podemos obtener rendimientos favorables a la empresa.

En este estado vemos como se ha manejado el efectivo de la empresa, es decir los aumentos y disminuciones en las fuentes operativas y no operativas.

El informe que presenta el Contralor a la dirección General es un extracto de la información financiera más importante; mediante el cuál se pueden tomar decisiones. Este reporte muestra por períodos cuatrimestrales la tendencia contra el presupuesto midiendo los alcances del mismo, así también nos marca la pauta para detectar las ineficiencias que se presentan en el funcionamiento de la empresa.

"X" S.A. DE C.V.  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA  
EJERCICIO 19X3

( N S )

CONCEPTO	FEB.	MZO.	ABR.	MYO.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL EN CAJA Y BANCOS	7,535,000	3,595,000	1,057,000	704,000	544,000	1,274,000	1,206,000	1,966,000	18,787,000	22,754,000	20,511,000
(+) UTILIDAD NETA	145,000	445,000	620,000	(250,000)	6,656,000	2,623,000	1,868,000	1,703,000	1,856,000	1,527,000	1,744,000
(-) GASTOS INCORRIBLES DE DEPRECIACION	50,000	60,000	11,000	53,000	63,000	52,000	64,000	67,000	71,000	55,000	(26,000)
GENERACION BRUTA DE FONDOS	195,000	505,000	639,000	(197,000)	6,719,000	2,675,000	1932,000	1,770,000	1,927,000	1,502,000	1,716,000
(-) FUENTES OPERATIVAS											
AUMENTO PROVEEDORES	(312,000)	(1,068,000)	1,996,000	(590,000)	1,207,000	(188,000)	(364,000)	1,000	(408,000)	(411,000)	1,211,000
AUMENTO Ctas. POR PAGAR	(1,258,000)	893,000	(370,000)	4,600	8,374,000	6,399,000	(499,000)	(2,396,000)	(4,243,000)	(1,608,000)	(209,000)
AUMENTO ISR Y PTO. POR PAGAR	475,000	22,000	(596,000)	389,000	457,000	(340,000)	167,000	(824,000)	27,000	(8,000)	491,000
TOTAL FUENTES OPERATIVAS	(1,095,000)	(753,000)	1,030,000	(197,000)	10,038,000	5,741,000	(696,000)	(3,219,000)	(4,624,000)	(2,001,000)	1,493,000
(-) USOS OPERATIVOS											
AUMENTO CLIENTES	(308,000)	685,000	142,000	(1,493,000)	26,099,000	18,301,000	4,162,000	(25,230,000)	(13,646,000)	(3,704,000)	(1,148,000)
AUMENTO INVENTARIOS	249,000	818,000	4,302,000	1,546,000	(7,222,000)	(5,987,000)	(2,901,000)	556,000	1,030,000	3,326,000	2,339,000
AUMENTO OTRAS C. X C.	94,000	(28,000)	(68,000)	272,000	(299,000)	(318,000)	(178,000)	1,713,000	(1,290,000)	2,945,000	(23,000)
TOTAL USOS OPERATIVOS	35,000	1,475,000	4,356,000	325,000	17,888,000	12,496,000	1,083,000	(22,961,000)	(13,906,000)	1,967,000	1,167,000
GENERACION NETA OPERATIVA											
(+) FUENTES NO OPERATIVAS											
AUMENTO PRESTAMOS FINANCIEROS	(3,000,000)	(400,000)	2,400,000	500,000	2,000,000	4,800,000	1,000,000	(4,500,000)	(6,500,000)	0	0
AUMENTO DE CAPITAL											
(-) USOS NO OPERATIVOS											
AUMENTO OTROS ACTIVOS											
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	5,000	415,000	56,000	(59,000)	139,000	(12,000)	393,000	191,000	742,000	157,000	(79,000)
TOTAL USOS NO OPERATIVOS	(5,000)	(815,000)	2,342,000	59,000	1,861,000	4,012,000	607,000	(4,691,000)	(7,242,000)	(157,000)	79,000
SALDO FINAL CAJA Y BANCOS	3,595,000	1,057,000	704,000	544,000	1,274,000	1,206,000	1,966,000	18,787,000	22,754,000	20,511,000	22,632,000



"X" S.A. DE C.V.  
HOJA DE TRABAJO DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

CONCEPTO	ENE.	FEB.	DIJ.	FEB.	AGO.	DIJ.	AGO.	ABRIL.	DIJ.	ABR.	AGO.	DIF.
CAJA Y BANCOS	7,535,000	3,595,000	(3,940,000)	3,595,000	1,057,000	(2,538,000)	1,057,000	704,000	(355,000)	704,000	544,000	(160,000)
CARTELA NACIONAL	17,257,000	16,949,000	(98,000)	16,949,000	17,634,000	685,000	17,634,000	17,776,000	(42,000)	17,776,000	16,283,000	(1,493,000)
INVENTARIOS	15,841,000	16,099,000	258,000	16,099,000	16,998,000	898,000	16,998,000	21,210,000	4,302,000	21,210,000	22,756,000	1,546,000
CIAS POR COBRAR	5,581,000	5,675,000	94,000	5,675,000	5,647,000	(28,000)	5,647,000	5,593,000	(54,000)	5,593,000	5,831,000	272,000
COMPRAS DE ACTIVO	6,200,000	6,273,000	5,000	6,273,000	6,048,000	(415,000)	6,048,000	6,746,000	58,000	6,746,000	6,647,000	(99,000)
TOTAL ACTIVO	52,442,000	48,582,000	(3,900,000)	48,582,000	47,934,000	(648,000)	47,934,000	51,995,000	4,061,000	51,995,000	52,101,000	106,000
PRESTAMOS BANCARIOS	6,500,000	3,509,000	(3,000,000)	3,500,000	3,100,000	(400,000)	3,100,000	5,900,000	2,400,000	5,500,000	6,000,000	500,000
PROVEEDORES	3,818,000	3,506,000	(312,000)	3,506,000	1,838,000	(1,668,000)	1,838,000	3,834,000	1,906,000	3,834,000	3,244,000	(590,000)
IMPLOS	3,477,000	3,952,000	475,000	3,952,000	3,974,000	22,000	3,974,000	3,378,000	(596,000)	3,378,000	3,767,000	389,000
CIAS POR PAGAR	6,040,000	4,782,000	(1,258,000)	4,782,000	5,675,000	893,000	5,675,000	5,305,000	(370,000)	5,305,000	5,309,000	0,000
TOTAL PASIVO	19,835,000	15,749,000	(4,095,000)	15,749,000	14,587,000	(1,153,000)	14,587,000	18,017,000	3,430,000	18,017,000	18,320,000	303,000
DEPRECIACION	1,961,000	2,011,000	50,000	2,011,000	2,071,000	60,000	2,071,000	2,082,000	11,000	2,082,000	2,135,000	53,000

"X" S.A. DE C.V.  
HOJA DE TRABAJO DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

CONCEPTO	MYO.	JUN.	DIF.	JUN.	JUL.	DIF.	JUL.	AGO.	DIF.	AGO.	SEPT.	DIF.
CAJA Y BANCOS	544,000	1,274,000	730,000	1,274,000	1,206,000	(68,000)	1,206,000	1,966,000	760,000	1,966,000	18,787,000	16,821,000
CARTERA NACIONAL	16,283,000	42,292,000	26,009,000	42,292,000	61,093,000	18,801,000	61,093,000	65,255,000	4,162,000	65,255,000	40,025,000	(25,230,000)
INVENTARIOS	22,756,000	14,934,000	(7,822,000)	14,934,000	8,947,000	(5,987,000)	8,947,000	6,046,000	(2,901,000)	6,046,000	6,602,000	556,000
CTAS. POR COBRAR	5,831,000	5,532,000	(299,000)	5,532,000	5,214,000	(318,000)	5,214,000	5,036,000	(178,000)	5,036,000	6,749,000	1,713,000
COMPRAS DE ACT. FIJO	6,687,000	6,826,000	139,000	6,826,000	6,814,000	(12,000)	6,814,000	7,207,000	393,000	7,207,000	7,398,000	191,000
TOTAL ACTIVO	52,101,000	70,858,000	18,757,000	70,858,000	83,274,000	12,416,000	83,274,000	85,510,000	2,236,000	85,510,000	79,561,000	(5,949,000)
PRESTAMOS BANCARIOS	6,000,000	8,000,000	2,000,000	8,000,000	12,000,000	4,000,000	12,000,000	13,000,000	1,000,000	13,000,000	8,500,000	(4,500,000)
PROVEEDORES	3,244,000	4,451,000	1,207,000	4,451,000	4,263,000	(188,000)	4,263,000	3,899,000	(364,000)	3,899,000	3,900,000	1,000
IMP.TOS.	3,767,000	4,224,000	457,000	4,224,000	3,844,000	(380,000)	3,844,000	4,011,000	167,000	4,011,000	3,187,000	(824,000)
CTAS. POR PAGAR	5,309,000	13,683,000	8,374,000	13,683,000	19,992,000	6,309,000	19,992,000	19,493,000	(499,000)	19,493,000	17,097,000	(2,396,000)
TOTAL PASIVO	18,320,000	30,358,000	12,038,000	30,358,000	40,099,000	9,741,000	40,099,000	40,403,000	304,000	40,403,000	32,684,000	(7,719,000)
DEPRECIACION	2,135,000	2,198,000	63,000	2,198,000	2,250,000	52,000	2,250,000	2,314,000	64,000	2,314,000	2,381,000	67,000

"X" S.A. DE C.V.

## HOJA DE TRABAJO DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

CONCEPTO	SEPT.	OCT.	DIF.	OCT.	NOV.	DIF.	NOV.	DIC.	DIF.
CAJA Y BANCOS	18,787,000	22,754,000	3,967,000	22,754,000	20,511,000	(2,243,000)	20,511,000	22,632,000	2,121,000
CARTERA NACIONAL	40,025,000	26,379,000	(13,646,000)	26,379,000	22,675,000	(3,704,000)	22,675,000	21,527,000	(1,148,000)
INVENTARIOS	6,602,000	7,632,000	1,030,000	7,632,000	10,958,000	3,326,000	10,958,000	13,296,000	2,338,000
CTAS. POR COBRAR	6,749,000	5,459,000	(1,290,000)	5,459,000	7,504,000	2,045,000	7,504,000	7,481,000	(23,000)
COMPRAS DE ACT. FIJO	7,398,000	8,140,000	742,000	8,140,000	8,297,000	157,000	8,297,000	8,218,000	(79,000)
TOTAL ACTIVO	79,561,000	70,364,000	(9,197,000)	70,364,000	69,945,000	(419,000)	69,945,000	73,154,000	3,209,000
PRESTAMOS BANCARIOS	8,500,000	2,000,000	(6,500,000)	2,000,000	2,000,000	0	2,000,000	2,000,000	0
PROVEEDORES	3,900,000	3,492,000	(408,000)	3,492,000	3,081,000	(411,000)	3,081,000	4,292,000	1,211,000
IMPTOS.	3,187,000	3,214,000	27,000	3,214,000	3,232,000	18,000	3,232,000	3,723,000	491,000
CTAS. POR PAGAR	17,097,000	12,854,000	(4,243,000)	12,854,000	11,246,000	(1,608,000)	11,246,000	11,037,000	(209,000)
TOTAL PASIVO	32,684,000	21,560,000	(11,124,000)	21,560,000	19,559,000	(2,001,000)	19,559,000	21,052,000	1,493,000
DEPRECIACION	2,381,000	2,452,000	71,000	2,452,000	2,507,000	55,000	2,507,000	2,479,000	(28,000)

**"X" S.A. DE C.V.  
PRIMER CUATRIMESTRE  
ABRIL 19X3**

CONCEPTO	ACUM. ANUAL		PPTO. ACUMULADO		TENDENCIA ANUAL		PPTO. ANUAL	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS NETAS	23,435,000	100.0	23,387,000	100.0	114,221,000	100.0	114,228,000	100.0
COSTO DE VENTAS	14,484,000	61.8	13,249,000	56.7	67,370,000	53.7	60,141,000	52.6
UTILIDAD BRUTA	8,951,000	38.2	10,138,000	43.3	52,905,000	46.3	54,087,000	47.4
COSTO OPERACION	6,161,000	26.3	6,186,000	26.5	23,448,000	20.5	23,473,000	20.5
COSTO FINANCIERO	356,000	1.5	573,000	2.5	3,154,000	2.8	3,371,000	3.0
OTROS PRODUCTOS	148,000	0.7	137,000	0.6	560,000	0.5	529,000	0.5
UTILIDAD ANTES DE IMP.	2,602,000	11.1	3,511,000	15.0	26,843,000	23.5	27,772,000	24.3
I.S.R. Y P.T.U.	537,000	2.3	628,000	3.0	18,463,000	9.2	18,624,000	9.3
UTILIDAD NETA	2,065,000	8.8	2,883,000	12.0	16,400,000	14.4	17,148,000	15.0
INVENTARIOS:								
\$ (000) F.T.	7,635,600	32.6	8,191,000	34.6	4,876,940	4.2	5,292,420	4.6
\$ (000) M.P.	8,908,200	38.0	9,451,200	40.4	3,267,200	3.4	4,418,250	3.9
\$ (000) P.P.	4,666,200	19.9	4,950,600	21.3	2,613,770	2.3	2,898,230	2.5
TOTAL DE INVENTARIOS	21,210,000	90.5	22,592,800	96.2	11,358,000	9.9	12,609,000	11.0
SALDO CARTERA	17,774,000	-	15,314,000	-	24,211,000	-	21,749,000	-
DIAS CARTERA	79	-	48	-	79	-	48	-
FLUJO DE TESORERIA	784,000	-	1,100,000	-	24,604,000	-	25,000,000	-
INVERSIONES EN ACTIVOS	49,913,000	-	53,740,000	-	66,848,000	-	70,675,000	-
TOTAL PASIVO	18,817,000	-	21,096,000	-	17,973,000	-	21,052,000	-

" X " S.A. DE C.V.  
PRIMER CUATRIMESTRE  
AGOSTO 19X3

CONCEPTO	ACT. ANUAL		PPTO. ACUMULADO		TENDENCIA ANUAL		PPTO. ANUAL	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS NETAS	91,704,000	391.3	87,245,000	373.1	118,687,000	103.9	114,328,000	100.0
COSTO DE VENTAS	53,519,000	228.4	46,893,000	197.1	67,567,000	59.1	60,141,000	52.6
UTILIDAD BRUTA	38,185,000	162.9	41,152,000	176.0	51,120,000	44.7	54,087,000	47.4
COSTO OPERACION	18,386,000	78.5	17,192,000	73.8	24,667,000	21.6	23,473,000	20.5
COSTO FINANCIERO	1,103,000	4.7	1,179,000	5.3	2,295,000	2.0	3,371,000	3.0
OTROS PRODUCTOS	522,000	2.2	318,000	1.4	733,000	0.6	529,000	0.5
UTILIDAD ANTES DE IMP.	19,218,000	83.0	22,099,000	94.5	24,891,000	21.8	27,772,000	24.3
ISR. Y P.T.A.	6,256,000	26.7	7,760,000	33.2	9,110,000	8.0	10,614,000	9.3
UTILIDAD NETA	12,962,000	55.3	14,339,000	61.3	15,771,000	13.8	17,148,000	15.0
INVENTARIOS:								
5(000) P.T.	1,571,960	6.7	1,971,320	8.4	4,893,060	4.3	5,292,420	4.6
5(000) M.P.	3,204,380	13.7	4,018,460	17.2	3,596,270	3.1	4,410,350	3.9
5(000) P.P.	1,267,660	5.4	1,592,220	6.8	2,575,670	2.3	2,898,230	2.5
TOTAL DE INVENTARIOS	6,046,000	25.8	7,582,000	32.4	11,065,000	9.7	12,601,000	11.0
SALDO CARTERA	65,258,000	-	68,314,000	-	18,690,000	-	21,749,000	-
DIAS CARTERA	149	-	40	-	149	-	40	-
FLUJO DE TESORERIA	1,966,000	-	2,500,000	-	24,466,000	-	25,000,000	-
INVERSIONES EN ACTIVOS	83,196,000	-	91,107,000	-	62,664,000	-	76,675,000	-
ACREEDORES	40,403,000	-	47,837,000	-	14,418,000	-	21,052,000	-

**" X " S.A. DE C.V.**  
**PRIMER CUATRIMESTRE**  
**DICIEMBRE 19X3**

CONCEPTO	ACUM. ANUAL		PPTO. ACUMULADO		TENDENCIA ANUAL		PPTO. ANUAL	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS NETAS	113,159,000	482.9	114,228,000	488.5	113,159,000	99.0	114,228,000	100.0
COSTO DE VENTAS	62,575,000	267.0	60,141,000	257.2	62,575,000	54.8	60,141,000	52.6
UTILIDAD BRUTA	50,584,000	215.8	54,087,000	231.3	50,584,000	44.3	54,087,000	47.4
COSTO OPERACION	21,904,000	93.5	23,473,000	100.4	21,904,000	19.2	23,473,000	20.5
COSTO FINANCIERO	1,380,000	5.9	3,371,000	14.1	1,380,000	1.2	3,371,000	3.0
OTROS PRODUCTOS	2,040,000	8.7	529,000	2.3	2,040,000	1.8	529,000	0.5
UTILIDAD ANTES DE IMP.	19,340,000	125.2	27,772,000	118.8	19,340,000	25.7	27,772,000	24.3
ISR. Y P.T.I.	9,548,000	40.7	10,624,000	45.4	9,548,000	8.4	10,624,000	9.3
UTILIDAD NETA	19,792,000	84.5	17,148,000	73.3	19,792,000	17.3	17,148,000	15.0
INVENTARIOS:								
5(000) P.T.	5,584,320	23.8	5,292,420	22.6	5,584,320	4.9	5,292,420	4.6
5(000) M.P.	4,653,600	19.9	4,410,350	18.9	4,653,600	4.1	4,410,350	3.9
5(000) P.P.	3,058,080	13.0	2,898,230	12.4	3,058,080	2.7	2,898,230	2.5
TOTAL DE INVENTARIOS	13,296,000	56.7	12,601,000	53.9	13,296,000	11.6	12,601,000	11.0
SALDO CARTERA	21,527,000		21,749,000		21,527,000		21,749,000	
DIAS CARTERA	62		40		62		40	
FLUJO DE TESORERIA	22,632,000		0		22,632,000			
INVERSIONES EN ACTIVOS	70,675,000		69,024,000		72,326,000		70,675,000	
ACREEDORES	21,052,000		22,045,000		20,059,000		21,052,000	

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Tenemos la certeza de que la administración financiera es una disciplina que tiene una importancia tal, que está presente en las empresas de hoy en día.

Ante las perspectivas socioeconómicas que se avecinan (T.L.C.), las empresas de México exigen el reto de estar mejor administradas día con día y un buen ejecutivo de finanzas, (llámese Contralor o Tesorero) debe presentar ante la dirección los reportes financieros necesarios para que éstos tengan bases fidedignas para la toma de decisiones.

Podemos concluir que el trabajo del Contralor es clave en cualquier entidad socioeconómica por las características analizadas a lo largo de esta investigación.

Los reportes presentados por el Contralor a la dirección son de vital importancia para la empresa, de ahí se toman las decisiones tanto financieras como de otras áreas ya que éstos presentan la situación general de la empresa, de tal forma que reflejan de inmediato cuál o cuáles son los puntos a los que se debe invertir mayor atención, de éstos surgen nuevas políticas o bien muestran el buen funcionamiento de la empresa.



**BIBLIOGRAFIA**

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

- 1.- FINANZAS EN ADMINISTRACION  
FRED WESTON  
THOMAS E. COPELAND  
OCTAVA EDICION  
ED. Mc. GRAW HILL
  
- 2.- ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS  
CESAR CALVO LANGARICA  
OCTAVA EDICION  
ED. PAC, S.A. DE C.V.
  
- 3.- ADMINISTRACION DE LA INVERSIONES  
AGUSTIN MONTAÑO  
ED. PAC, S.A. DE C.V.
  
- 4.- ADMINISTRACION FINANCIERA  
LAWRENCE SCHALL  
CHARLES W. HALEY  
ED. Mc. GRAW HILL
  
- 5.- ADMINISTRACION FINANCIERA  
JAMES C. VAN HORNE  
ED. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.  
SEPTIMA EDICION
  
- 6.- CONTRALORIA PRACTICA  
DAVID R. ANDERSON  
LEO A. SCHMIDT  
ANDREW M. MCCOSH  
ED. HISPANO AMERICANA, S.A. DE C.V.

- 7.- FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS  
HUNT, WILLIAMS, DONALDSON  
ED. UTHEA
  
- 8.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
F.J. WESTON  
E.F. BRIGHAM  
7ma. EDICION  
ED. Mc. GRAW HILL
  
- 9.- ADMINISTRACION FINANCIERA  
ROBERT W. JOHNSON  
ED. CONTINENTAL
  
- 10.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
LAWRENCE J. GITMAN  
ED. HARLA
  
- 11.- ANALISIS FINANCIERO PRINCIPIOS Y METODOS  
JERRY A. VISCIONE  
ED. LIMUSA