

318308

7
20



UNIVERSIDAD

LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL CONTROL INTERNO Y EL ANALISIS
FINANCIERO
COMO ELEMENTO DE APOYO PARA
SALVAGUARDAR LA ADMINISTRACION
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

TRABAJO DE TESIS
QUE PARA OBTENER LA
LICENCIATURA EN CONTADURIA
PRESENTA:

CECILIA GONZALEZ VALDES

Asesor: C. P. Arturo Vásquez

MEXICO, D. F. 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A TI SEÑOR

Por haberme dado la oportunidad de
experimentar uno de los retos más
maravillosos...
...la vida misma

A MIS PADRES

SOCORRO Y JULIO

Por todo el cariño, apoyo y comprensión que me han dado, haciendo de mí lo que soy, una mujer feliz, segura y con aspiraciones.

Por todas esas horas de preocupación y desvelos que han vivido, que hoy por fin ven fruto.

Por sus sabios consejos y palabras de aliento en todo momento. Pero sobre todo, Gracias a tí Señor, por habérmelos dado como padres y que Tú junto con ellos guíen mi camino.

A CLAUDIA

Quién además de mi hermana y estar siempre conmigo, es una persona maravillosa que me ha ayudado a crecer como ser humano.

A MIS FAMILIARES

En especial a mi querido Tío, el Lic. Guillermo González Martínez por su ejemplo de dedicación y perseverancia.

A MIS AMIGOS

Con cariño y afecto quisiera agradecer por su apoyo incondicional a mis amigos: Ma. de Jesús, Hugo Coca, Maricruz Gutiérrez, Enrique Santos Gaona, Lillian López, Pilar Fuentes y Lucero Ortiz.

Quienes han tenido que ver directamente con la culminación de esta meta importantísima para mí. Asimismo por haber compartido buenos y malos momentos, así como sus conocimientos y experiencias.

A MIS PROFESORES

Por proporcionarme las herramientas
para labrar mi camino dentro del ámbito
profesional.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I: EL CONTROL INTERNO

1.1	Definiciones de Control.....	2
1.2	Control Interno.....	4
1.3	Características.....	6
1.4	Elementos.....	16
1.5	Objetivos.....	21

CAPITULO II: APLICACION DEL CONTROL INTERNO

2.1	Periodicidad.....	26
2.2	Areas de Aplicación.....	27
2.3	Ciclos de Transacción.....	36
2.4	Métodos de Evaluación.....	41

CAPITULO III: ANALISIS FINANCIERO

3.1	Generalidades de los Edos. Financieros.....	44
3.2	Definiciones de Análisis Financiero.....	49
3.3	Objetivos.....	51
3.4	Clasificación.....	52
3.5	Razonamientos Financieros Relevantes.....	53
3.6	Consideraciones para el Análisis.....	54
3.7	Métodos de Análisis.....	57

CAPITULO IV:	LA ADMINISTRACION Y LOS SERVICIOS	
	4.1 Definiciones de Administración.....	66
	4.2 El Proceso Administrativo.....	68
	4.3 La Empresa y su clasificación.....	75
	4.4 Los Servicios y la Consultoría.....	79

CAPITULO V:	CASO PRACTICO	
	5.1 Información General de la Empresa.....	88
	5.2 Proyecto Cartel.....	95
	5.3 Mercado.....	96
	5.4 Aspectos Financieros.....	98

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

APENDICES:

- A: Lista de Verificación de Actividades
- B: Anteproyecto de Investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCION

Es inegable que la modernización del país implica, que las empresas se preparen para la competencia que representa una apertura comercial.

Esta situación exige una planeación adecuada del contexto general de las compañías. Antes de hablar de concentración de empresas, de servicios, etc., que se ha vuelto indispensable para poder competir; es necesario establecer bases sólidas y es por ello que establezco como tema de esta investigación *El Control Interno y el Análisis Financiero como elemento de apoyo para salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios.*

Con base en lo antes expuesto, y tomando en cuenta que un Sistema de Control Interno es un elemento de apoyo a la función directiva para el logro de los objetivos, y el Análisis Financiero es un instrumento que nos permite tener un control financiero, representando una base de mayor solidez para la toma de decisiones, presentes y futuras, se puede indicar que el Control Interno y el Análisis Financiero revisten una gran importancia para las mismas.

Durante este trabajo se manejan dos tipos de variables, una independiente, la cual es: El Control Interno y el Análisis Financiero como elemento de apoyo, una dependiente, siendo ésta: para salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios.

La importancia social que adquiere esta investigación es proporcionar elementos técnicos como son el Control Interno y el Análisis Financiero para proteger la Administración de una Empresa de Servicios, generando con esto la posibilidad de maximizar el proceso integral de la misma.

INTRODUCCION

Al hablar de una importancia social, consecuentemente nos lleva a la importancia teórica: Mostrar los beneficios que brinda el llevar a cabo un Análisis Financiero en una Empresa de Servicios, sustentado o teniendo como base un Control Interno, así como sus posibles repercusiones si no se lleva a cabo, mostrando con ésto como la Contaduría contribuye al fundamento financiero en cuanto a la comprensión, sustento y aplicación de dicha información.

De donde se derivan las siguientes Hipótesis:

Alternativa 1

Si el Control Interno y el Análisis Financiero son un elemento de apoyo que puede obtener una mayor maximización en la Administración de una Empresa de Servicios, por lo tanto se podrá salvaguardar la administración de la misma, luego entonces a mayor aplicación del Control Interno y del Análisis Financiero como elemento de apoyo mayor maximización en la Administración de una Empresa de Servicios con mayores posibilidades de salvaguardar la Administración de la misma.

Alternativa 2

Si el Control Interno y Análisis Financiero permite establecer el funcionamiento financiero y/u organizacional de una Empresa de Servicios en su área administrativa, por lo tanto facilita la integración de dicha área, luego entonces a mayor uso del Control Interno y Análisis Financiero mayor funcionamiento financiero y/u organizacional de una Empresa de Servicios en su área administrativa, así como mayor integración de dicha área.

INTRODUCCION

Alternativa 3

Si el Control Interno es un medio que permite realizar el Análisis Financiero y esto organiza el funcionamiento de la Compañía en tanto a su medio socio-económico, por lo tanto determina las directrices del funcionamiento financiero de la misma, luego entonces a mayor aplicación del Control Interno como medio que permite realizar el Análisis Financiero de la Compañía mayor organización del funcionamiento de la misma en tanto a su medio socio-económico, así como mayor posibilidad de establecer las directrices del funcionamiento financiero de la misma.

Por tanto, se ha planteado como Hipótesis Central *Si el Control Interno y el Análisis Financiero son un elemento de apoyo que permite maximizar el funcionamiento administrativo de una área financiera y esto determina las directrices de funcionamiento financiero en la Empresa de Servicios, por lo tanto puede garantizar la integración y seguridad de la misma, luego entonces a mayor Control Interno y Análisis Financiero mayores elementos que permiten garantizar la integración y seguridad de la Empresa de Servicios, así como mayor apoyo en el funcionamiento administrativo del área financiera al igual que mayores directrices en el funcionamiento financiero de la Empresa de Servicios.*

Y como Hipótesis Nula *Si el Control Interno y el Análisis Financiero son un elemento de apoyo que permite maximizar el funcionamiento administrativo de una área financiera y esto no determina las directrices de funcionamiento financiero en la Empresa de Servicios, por lo tanto no puede garantizar la integración y seguridad de la misma, luego entonces a mayor Control Interno y Análisis Financiero no hay mayores elementos que permiten garantizar la integración y seguridad de la Empresa de Servicios.*

INTRODUCCION

así como tampoco mayor apoyo en el funcionamiento administrativo del área financiera al igual que no hay mayores directrices en el funcionamiento financiero de la Empresa de Servicios.

En cuanto al *objetivo general* de éste trabajo, es dar a conocer al Control Interno y el Análisis Financiero en una Empresa de Servicios como un elemento de apoyo para salvaguardar la misma, en tanto que el *objetivo particular* es mostrar al Control Interno y Análisis Financiero como dos aspectos que se complementan entre sí para garantizar la integración y seguridad de los bienes de la Empresa de Servicios, y por último el *objetivo específico* que se establece, es conocer los beneficios que aportan el Control Interno y el Análisis Financiero en el funcionamiento financiero de la Empresa de Servicios.

El tipo de investigación presentada es mixta, asimismo los objetivos citados se pretenden alcanzar tomando como objeto de estudio al Control Interno que se considera conceptual simple y el Análisis Financiero conceptual complejo, utilizando los métodos de investigación inductivo, analítico, sintético, deductivo, analógico y como técnica de investigación el análisis de contenido de libros, tesis, revistas, apuntes, etc., así como técnicas de fichaje.

Ahora bien, esta investigación presenta como limitantes de la misma en su desarrollo, la obtención de información adecuadas a las necesidades, así como el procedimiento de ésta, y como delimitación teórica, la siguiente: La presente investigación girará en torno a lo que es el control Interno, Análisis Financiero destacando los aspectos revelantes de cada uno, como se complementan para así poder salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios.

Mostrar los beneficios que brinda el llevar a cabo un Análisis Financiero teniendo como base un Control Interno, mostrando con ésto como la

INTRODUCCION

Contaduría contribuye al funcionamiento financiero de una Empresa de Servicios en cuanto a la comprensión, sustento y aplicación de dicha información.

Esta delimitación permite desarrollar el contenido de la investigación en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se define al Control, Control Interno, Características, Elementos y Objetivos.

El segundo capítulo, se refiere a la Aplicación del Control Interno: Periodicidad, Areas de Aplicación, Ciclos de Transacción y Métodos de Evaluación.

El tercer capítulo se trata el Análisis Financiero, comenzando por: Las Generalidades de los Estados Financieros, Definiciones de Análisis Financiero, Objetivos, Clasificación, Razonamientos Financieros Relevantes, Consideraciones para el Análisis y Métodos de Análisis.

En el cuarto capítulo se indica la Definición de Administración, se menciona al Proceso Administrativo, a la Empresa y su clasificación y a los Servicios y la Consultoría. Finalmente, en el último capítulo se cita el Caso Práctico.

CAPITULO I

EL CONTROL INTERNO

- 1.1 Definiciones de Control**
- 1.2 Control Interno**
- 1.3 Características**
- 1.4 Elementos**
- 1.5 Objetivos**

Para considerar lo relativo a los aspectos de Control Interno, en el primer apartado de este capítulo se enumeran algunas definiciones de lo que es Control, no sin antes mencionar que éste es un elemento perteneciente al Proceso Administrativo, como parte integral de toda Empresa.

1.1 DEFINICIONES DE CONTROL

Para definir control, procede retomar la definición del autor Maddok, el cual dice:

“Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”. (1)

En tal medida George R. Terry lo define como:

“El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de

(1) VERDUGO GUERRERO MA. DEL ROCIO Y RODRIGUEZ CASTAÑEDA MIGUEL.- El Control Interno de los Inventarios en empresas Industriales y sus repercusiones Financieras y Fiscales.- Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría.- Universidad Latinoamericana.- México. 1988, Pag. 33

manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado".

(2)

Así también se encuentra que H. Fayol lo define como un proceso que:

"Consiste en observar que todo se lleve a cabo de acuerdo con el plan que se haya adoptado con las órdenes que se hayan dado y con los principios que se hayan sentado "(3)

Después de haber mencionado algunas definiciones de Control, se puede concluir que éste presenta:

Un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo; la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, y si es necesario, aplicar medidas correctivas con el fin de que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

(2) MÚCH GALINDO LOURDES.- Fundamentos de Administración Editorial Trillas. 4a. Edición.- México. 1992, Pág. 171.

(3) *Idem*

Pero ¿qué es el Control Interno?

1.2 CONTROL INTERNO

Existen diversas definiciones de Control Interno, entre las cuales se encuentran las siguientes:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración". (4)

Joaquín Gómez Morfín lo define como:

"Plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, salvaguardar los

(4) COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.- Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacción y el Muestreo Estadístico en Auditoría- México. 1991. Pág. 68

intereses de la empresa, promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita por la dirección". (5)

Robert H. Montgomery nos indica que:

"El Control Interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la operación general de una empresa, están de tal manera establecidos que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; por el contrario el trabajo de un empleado es complementario del realizado por otro y se hace una auditoría continua de los detalles del negocio". (6)

De las definiciones presentadas, la primera se considera que es la más completa, ya que el Control Interno en su concepto amplio, no solo tiene la finalidad de evitar o reducir fraudes (base del por qué se creó), sino también salvaguardar a la Empresa en contra de la ineficiencia, desperdicios, etc., es decir; la optimización en el manejo de todos los recursos de la misma.

(5) MEJIA MORENO JOSE EZEQUIEL.- El Control Interno y su aplicación en la Administración por Objetivos.- Tesis Profesional para obtener el Título de Contador Público Escuela Superior de Comercio.- México. 1982, Pág. 10.

(6) Idem

(humanos, financieros y materiales), así como promover la seguridad de que las políticas de operación se están cumpliendo, apoyado en herramientas como el Control Administrativo, Financiero y Contable.

Ahora bien, para dar a entender lo que es el Control Interno en forma práctica, es procedente mencionar las características que éste presenta.

1.3 CARACTERISTICAS

Puesto que el Control Interno es un factor que contribuye al logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- * Un Sistema de Control Interno deberá ajustarse a las necesidades de la Empresa, estableciendo instrumentos de control según las características particulares que presente ésta.

- * Dicho Sistema debe manifestar las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan, es decir, ser preventivo.

- * Los controles deben ser flexibles en el sentido de poder adaptarse a planes alternativos que dispongan para situaciones probables.

- * La simplicidad de las informaciones para efectos de control es necesaria para que el Sistema sea utilizado convenientemente.

Antes de continuar es procedente mencionar algunas definiciones con respecto a lo que es Empresa, ya que como se observa desde la definición

de Control Interno, hay una relación directa entre ambos conceptos.

Isaac Guzmán lo define como:

“ Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.”. (7)

José Antonio Fernández Arena menciona que:

“ Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos”. (8)

Desde un punto de vista Económico-Administrativo se describe como:

“ Conjunto de elementos humanos, materiales y económicos que en una interrelación armónica constituyen una unidad de producción de bienes y/o servicios”. (9)

(7) MÚCH GALINDO LOURDES.- Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 4a. Edición. 1992, Pág. 42.

(8) *Idem*

(9) *Idem*

Después de enunciar algunas definiciones de Empresa, se puede plantear al respecto que ésta representa:

Una unidad productiva o de servicios en la que el trabajo de los elementos humanos, así como el manejo de los recursos materiales y económicos se coordinan y administran para el logro de objetivos.

Una vez definido lo que es Empresa, se hace referencia a su objetivo. Esta tiene una razón que justifica su existencia y es, en parte, lo que los individuos y la sociedad esperan de ella o, lo que la misma tiene que dar por propia naturaleza a la comunidad en la que se desarrolla, y a los hombres que la componen.

La Empresa determina los objetivos unidos a su existencia, ya que de lo contrario, la misma no será justificable socialmente. Estos objetivos son de 2 tipos: Genéricos y Específicos.

Los objetivos genéricos son los que toda Empresa persigue por el solo hecho de serlo, mientras que los específicos son aquellos que cada Compañía desea conseguir en particular.

Dentro de los objetivos genéricos se encuentran básicamente los siguientes:

A) Generar un valor económico agregado suficiente:

Debe reconocerse que la Empresa es una célula social encargada de producir riqueza. Sin su intervención los recursos permanecerían siempre como tales, sin transformarse en satisfactores.

La Empresa, mediante su intervención, agrega valor económico a los bienes y servicios que recibe, los transforma y los pone a disposición de la sociedad. Por valor económico agregado se entiende la diferencia entre el valor económico que la misma paga a terceros por éstos, y el importe que la Compañía percibe por los mismos.

B) Generar una compensación humana suficiente:

El empleado debe recibir, además de una remuneración económica adecuada que se deriva del reparto proporcionado del valor económico agregado, una compensación humana como fruto de su actividad en la Empresa.

Dicha compensación debe ser resultado de su trabajo y éste

debe ser por sí mismo compensador, implicando un desarrollo de capacidades, de autorealización y de logro. La ausencia de estos factores nunca podrá ser suplida por la remuneración económica.

C) Proporcionar un servicio a la comunidad:

La función de la Empresa como hecho sociológico se da en términos de servicios sociales, es decir, su fin es el de satisfacer una necesidad al conglomerado que la rodea al proporcionarle un bien o servicio.

La Empresa toma como punto de partida la sociedad, ya que depende de ella en todo momento; influye y es influida, determina y es determinada por la misma, tanto en su presente como en su futuro.

El conocimiento de los objetivos genéricos de la Empresa por todos sus miembros, es uno de los elementos más motivadores y que ayudan al logro de los mismos, evitando la desviación de fuerzas y facilitando la labor administrativa que encamina la realización de los objetivos específicos de la Compañía.

Una vez considerados los aspectos anteriores, es importante mencionar lo

relativo a la estructuración de la Empresa, ya que al contarse con ésta, la aplicación del Control Interno se verá beneficiado, pues se incrementará su eficiencia y oportunidad, lo cual ayudará a la obtención de los resultados esperados por la Empresa.

El primer paso en la estructuración de toda Empresa es el establecimiento de los Objetivos que se pretenden alcanzar, de los cuales ya se hizo mención. Posteriormente se debe determinar la manera en que se cumplirán y la forma que adoptará su estructura orgánica.

Existen varios tipos de estructuras organizacionales, entre las cuales se mencionan las siguientes:

Lineal, Funcional, por Comités (Directivo, Ejecutivo, de Vigilancia, Consultivo), etc., bajo las cuales podría configurarse la Empresa aunado a esto, se debe mencionar otro aspecto no menos importante: la división del trabajo, es decir, la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y un mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo; esto permitirá establecer una jerarquización de todas las actividades que se llevan en la Empresa.

La Jerarquización desde un punto de vista administrativo se define como:

" La disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia". (10)

Al hablar de Jerarquización, por consiguiente, se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

a) Niveles Jerárquicos.- Grupo de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad que posean, independientemente de la función que realicen.

b) Autoridad.- El derecho de ordenar a otras personas que actúen o no actúen con el fin de alcanzar determinados objetivos, es decir; la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos. Los distintos tipos de autoridad son los siguientes:

- * Lineal: Es la autoridad que detenta una persona para dirigir el trabajo de un subordinado.
- * Staff: Sus funciones son de apoyo, ayuda, consejo y en general, reducir algunas de las cargas de información que tienen otras áreas.

(10) MÚCHI GALINDO LOURDES.- Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 4a. Edición.- México 1992, Pág. 117.

-
- * **Funcional:** Es la que se tiene sobre individuos o unidades fuera de las propias áreas directas de mando.

Ya que la estructura organizacional es un mecanismo proyectado para ayudar a alcanzar objetivos, es necesario tomar en cuenta una serie de factores que influyen en la decisión para elegir la estructura conveniente; estos factores son los siguientes:

- * Actividad
- * Temporalidad
- * Ambito
- * Recursos

Asimismo, la Empresa debe contar con herramientas administrativas como son: *Los Organigramas*, los cuales muestran las interrelaciones, las funciones jerárquicas y la autoridad, existentes dentro de ésta; éstos pueden ser por su ámbito de aplicación de tipo general o específico (de cada división o de cada departamento); *los Fluxogramas* denominados también Diagramas de flujo, de proceso o de recorrido de las actividades que se desarrollan; y los *Manuales de Procedimientos*, documento en el que se encuentran sistemáticamente, las instrucciones, para ejecutar una actividad. Dichas herramientas serán indispensables para instituir y preservar los procedimientos de Control.

Cabe subrayar, que todos ellos deben estar elaborados en forma clara y sencilla, destacando aquellos puntos fundamentales sin pretender abarcar todas y cada una de las partes que forman la Empresa, ya que pretendiendo hacerlo así, solamente dará lugar a confusiones y, por consiguiente, a deficiencias al ejercer la función de control.

En la figura 1.1 se aprecia a manera de ejemplo un organigrama de una Empresa que presta servicios de Consultoría, la cual sirve de apoyo en la parte práctica de esta investigación denominada Alexander, S. A. de C. V.

Una vez citadas las características del Control Interno y de establecer su interrelación con el ámbito de la Empresa, a continuación se habla acerca de los elementos que lo componen, según términos contenidos en el Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno (11); haciendo notar que esta interacción no termina, ya que el campo o aplicación de éste es amplio; por lo que en el segundo capítulo del presente trabajo, se da una mayor importancia a este aspecto.

(11) COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL IMCP.- Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacción y Muestreo Estadístico en Auditoría. México, 1991, Pág. 20.

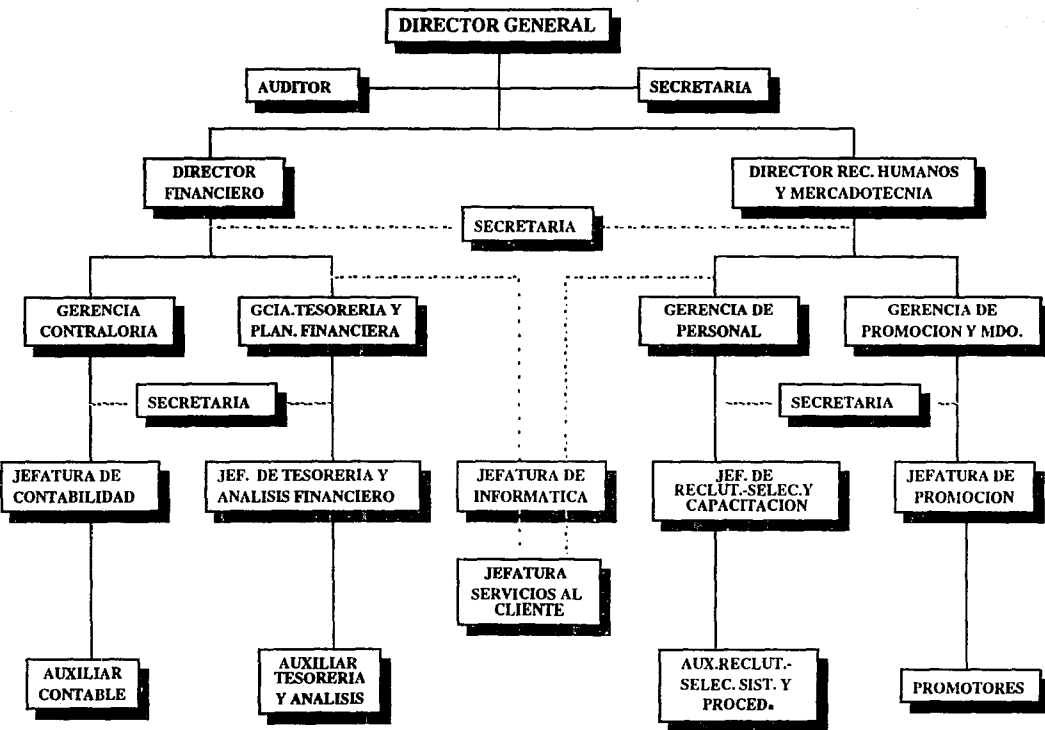


Fig. 1.1 ORGANIGRAMA

1.4 ELEMENTOS

Existen elementos que son considerados como esenciales para la existencia de un Control Interno satisfactorio. Uno de éstos es la *Organización*, que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas desarrolladas en una Empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad a los miembros que la integran, establecer una cadena de mando y apropiados canales de comunicación; todo ésto encaminado y estructurado con base en los objetivos de la Compañía.

La organización está constituida por la dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades.

La dirección es responsable de establecer y supervisar la comunicación y las políticas generales, así como de la toma de decisiones; la coordinación permite armonía en el desarrollo de las funciones y, como ya se ha mencionado, mediante la división de las labores se separan y delimitan las funciones, asignándose responsabilidades para evitar la duplicidad de las mismas, logrando la especialización.

Una vez que la Administración determina sus objetivos, proporciona un plan de organización adecuado y delega la responsabilidad para el logro de los mismos, debe procurar contar con los medios necesarios para el control del registro de las operaciones, así como de las transacciones.

Es aquí donde interviene el segundo elemento del Control Interno: *los Procedimientos*.

Los Procedimientos se aplican para garantizar una eficiente organización, y se auxilian de la planeación y sistematización, el registro, las formas y los informes.

La planeación y sistematización ayudan a que las operaciones se lleven a cabo en concordancia con los objetivos de la Empresa, basándose en el establecimiento de manuales de procedimientos, permitiendo cumplir las funciones y reducir errores.

Los registros y las formas constituyen elementos que establecen procedimientos adecuados para el registro de las operaciones, por lo tanto, éstos deberán ser simples como para que sean entendidos claramente por aquellas personas que los usarán, permitiéndoles registrar la información rápida y correctamente.

Los informes son indispensables para el correcto desarrollo de una Empresa, ya que éstos constituyen la base fundamental para la toma de decisiones por los administradores y/o directivos de la misma.

La efectividad del sistema de Control Interno depende en gran parte de una organización sólida y del *Personal*, tercer elemento de éste.

Un aspecto importante relativo a la efectividad del Control Interno, es el que se refiere al entrenamiento del personal en la aplicación de los procedimientos, y una fase difícil de este proceso de enseñanza es lograr que el empleado comprenda perfectamente la adhesión estricta a los procedimientos y controles delineados.

Hay que considerar otro aspecto igualmente importante, la retribución. En este sentido, un sistema de Control Interno debe considerar políticas de retribución e incentivos apropiados, a fin de conservar el entusiasmo y motivación del personal; para que de esta manera se logre convergencia de los objetivos personales con los propósitos de la Empresa.

Un sistema de Control Interno debe considerar la *Supervisión*, cuarto elemento del mismo, en todos los niveles de responsabilidad, ya que en muchos casos una instrucción adecuada no asegura por si misma una buena ejecución de las actividades y cumplimiento de responsabilidades. El trabajo del empleado deberá ser cuidadosamente revisado para determinar que los procedimientos se están siguiendo y de no ser así, se determinen las causas con prontitud y tomar las medidas correctas que sean necesarias. Por lo tanto, la verificación en la realización del mismo se ejercerá en distintos niveles, por diferentes funcionarios y empleados: Director o Gerente General, Contralor o Director Financiero, Comisarios o Consejo de Vigilancia, Auditores (Internos o Externos).

Como un aspecto práctico con respecto al último elemento descrito, se procede a referir en forma enunciativa su aplicación dentro de la Empresa de Consultoría Alexander, S. A. de C. V.

Como ya se mencionó, el *Contralor* es uno de los diferentes funcionarios que ejercen la supervisión, por lo cual a continuación se enuncian algunas de sus funciones y responsabilidades que tiene a su cargo en la Empresa citada:

Funciones:

Asegurar que los asuntos legales de la Empresa estén dentro de los lineamientos y normas, así como el Control del área contable.

Responsabilidades:

- * Asegurar que los requerimientos gubernamentales sean resueltos.
- * Dirigir y supervisar el sistema de contabilidad para el control de las operaciones.
- * Analizar e interpretar la información estadística para evaluar los resultados que ha tenido la Compañía, así como las posibilidades de incrementar las utilidades.
- * Proteger los activos de la Empresa.
- * Resolver las consultas de aspectos legales.

- * Establecer, coordinar y mantener un plan integrado para el control de las operaciones.

Asimismo, dicha Empresa cuenta con una Jefatura de Contabilidad y su respectivo auxiliar. A continuación se mencionan algunas de las funciones y responsabilidades que tienen los puestos señalados:

JEFATURA DE CONTABILIDAD

Funciones:

Asegurar que el registro de las operaciones de la Empresa se realice conforme a normas y procedimientos contables y con apego a las políticas establecidas.

Responsabilidades:

- * Supervisar el registro de las operaciones contables de la Compañía.
- * Dirigir la preparación de los Estados Financieros e informes que requiera la Empresa en materia contable.
- * Evaluar las recomendaciones que le sugiera el auditor y, de ser necesario, aplicar las medidas correctivas pertinentes.
- * Asegurar que la información financiera de la Empresa sea veraz, oportuna y uniforme de acuerdo a las políticas establecidas.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Funciones:

Clasificar las operaciones contables y financieras de la Empresa, para la elaboración de los Estados Financieros.

Responsabilidades:

- * Clasificar y capturar las operaciones de la Compañía para la elaboración de los Estados Financieros correspondientes.
- * Formular las conciliaciones bancarias para asegurar el eficiente manejo de las mismas.
- * Contar con un archivo de documentos para consultas posteriores.

Ahora bien, ya plasmados los elementos (organización, procedimientos, personal y supervisión del Control Interno), se procede a hacer referencia en el apartado siguiente a los Objetivos de éste.

1.5 OBJETIVOS

Con el establecimiento de un Sistema de Control Interno se pretenden cubrir los siguientes objetivos, tanto contables como administrativos:

A) PROTECCION DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA

La finalidad primordial de este objetivo es evitar las posibilidades de fraudes por parte de los empleados, por lo que se puede decir que representa un plan de organización adecuado a las necesidades de la Empresa.

**B) OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA VERAZ,
CONFIABLE Y OPORTUNA**

Las decisiones administrativas se basan, por lo menos en parte, en la información contable. Estas decisiones van desde la autorización de tiempo extra, hasta la decisión de obtener líneas de financiamiento diversas. De lo anterior, se desprende la necesidad de que dicha información reúna diversos requisitos: completa, oportuna, constante, adecuada, etc., ya que ésta resulta ser básica para el desarrollo de la Empresa.

El propósito de este objetivo es el de proporcionar a la administración (Directivos), elementos que sirvan de base para regular los programas que normarán las actividades de la Compañía.

C) PROMOCION DE LA EFICIENCIA EN LA OPERACION DE LA EMPRESA

Viene a ser uno de los objetivos que más interesa a los directivos, ya que se debe tener la seguridad que las actividades se están realizando con el mínimo esfuerzo y al menor costo posible. Se debe promover tanto la eficiencia del personal, como la de las operaciones.

D) ADHESION A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA ADMINISTRACION (DIRECCION) DE LA EMPRESA

En todo momento es necesario vigilar que las actividades de una Empresa se estén realizando con apego a las políticas, ya que éstas son las guías que canalizan el pensamiento de los directivos para la toma de decisiones y ejecutar el trabajo. Los fines de Control Interno vienen a constituir el índice de la eficiencia y la medida de valor de los procedimientos y políticas, éstos pueden clasificarse en:

- a) Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros.
- b) Prevención de fraudes, y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.

c) Localización de errores y despidos innecesarios.

Ya expuesto lo que es el Control Interno, los aspectos relevantes del mismo, así como su interacción con el ámbito de la Empresa, permitiendo entender con mayor claridad su campo de acción en la misma, en las actividades que se desarrollan dentro de ésta. Se procede en el siguiente capítulo hablar acerca de este respecto.

CAPITULO II
APLICACION DEL CONTROL INTERNO

2.1 Periodicidad

2.2 Areas de Aplicación

2.3 Ciclos de Transacción

2.4 Métodos de Evaluación

Para iniciar este capítulo, es conveniente considerar lo concerniente a la Periodicidad, siendo ésta el lapso de aplicación que tiene el Control Interno en la Empresa.

2.1 PERIODICIDAD

Para que el Control Interno sea efectivo, debe desarrollarse y aplicarse periódicamente en la Empresa, pudiendo así clasificarse en:

- A) **Control preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

- B) **Control concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, es decir, la verificación de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previos, de modo que se determine si se puede continuar con la ejecución de la misma.

- C) **Control posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades planteadas. Su objetivo es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con los preestablecidos (variaciones).

Después de establecer la periodicidad del Control Interno, lo cual permite observar que la aplicación es constante, es decir, antes, durante y después de la realización de las diferentes actividades que se llevan a cabo, con el propósito de proporcionar información adecuada para una evaluación.

A continuación, en el apartado siguiente, se habla con respecto al Control Interno que se lleva a cabo en algunas áreas de la Empresa.

2.2 AREAS DE APLICACION

Como se ha mencionado, el Control Interno invariablemente debe aplicarse en toda la Empresa: Finanzas, Personal, Mercadotecnia, etc.:

A) CONTROL DE FINANZAS

Proporciona información acerca de la situación financiera de la Empresa y del rendimiento en términos monetarios de los departamentos y actividades que la integran, así como el establecimiento de lineamientos para evitar pérdidas o costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos de ésta; asimismo, la toma de decisiones por parte de la Dirección o dueños de la misma, se enfocará a establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de los recursos financieros.

En términos generales, la base para un planteamiento financiero adecuado es una proyección que va de tres a cinco, o hasta diez años. Aunque es difícil hacer pronósticos a esos plazos y dichas proyecciones pueden adolecer de inexactitudes, la Dirección obtendrá indicadores de hacia dónde se encamina la Empresa. Por supuesto que además de realizar ésta, es preciso elaborar los planes anuales y en consecuencia, las metas por meses o períodos convencionales.

El Control de las Finanzas básicamente comprende las áreas de:

- a) Control Presupuestal
- b) Control Contable
- c) Auditoría
- d) Control Administrativo

a) **CONTROL PRESUPUESTAL**

Los Presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, éstos no tienen una utilidad por sí solos. Esta se da, en virtud de su uso como una herramienta de control, para verificar si los resultados reales se apegan a lo proyectado, y de esta manera asegurar que la estrategia planeada se lleve a cabo para conseguir los objetivos de la Empresa y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de Control Presupuestal debe cubrir cuando menos los

siguientes objetivos:

- * Incluir las principales áreas de la Empresa.
- * Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- * Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- * Facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- * Contribuir a lograr los objetivos y metas de la Empresa.

b) CONTROL CONTABLE

A continuación se da una definición de este término:

“El Control Contable comprende el plan de organización y los procedimientos de registros que se refieren a la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros, consecuentemente están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la Administración.
- Las operaciones se registren para permitir la preparación de los Estados Financieros de conformidad con los Principios

de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otro criterio aplicable a dichos Estados.

- El acceso a los Activos sólo se permite con autorizaciones de la Administración." (12)

El objetivo primordial del Control Contable, consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que en esta forma la dirección adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

El Control Interno debe:

- * Proporcionar información veraz y oportuna.
- * Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- * Orientar a la dirección para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- * Evitar el manejo deficiente de los recursos y desfalcos.

(12) VERDUGO GUERRERO MA. DEL ROCIO Y RODRIGUEZ CASTAÑEDA MIGUEL.- El Control Interno de los Inventarios en Empresas Industriales y sus repercusiones Financieras y Fiscales.- Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría.- Universidad Latinoamericana.- México 1988, Pág. 35.

La Contabilidad, como elemento de control, proporciona esta información a través, no solo de registros, sino de la formulación de Estados Financieros, complementada ésta con su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y aplicación de las razones financieras consideradas como estándares o medidas indicadoras de la situación financiera de la Empresa.

Un sistema de Contabilidad eficiente que incluya algún tipo de Control Presupuestal, suministrará los datos fundamentales para ejercer un verdadero control financiero.

c) AUDITORIA

La Auditoría tiene como función primordial, opinar si la información financiera generada con bases y políticas contables presente fidedignamente la situación de la Empresa. Esta evaluación se apoya en una revisión objetiva de los registros de ésta, con el fin de verificar:

- * La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los Estados Financieros.
- * Que los métodos utilizados estén de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Como se puede inferir, a la Auditoría se le puede considerar como un **Control Preventivo y/o Correctivo** aplicado al aspecto financiero y su utilización es trascendental en cualquier Empresa.

En lo que respecta al Control Administrativo, éste va a ser desarrollado en el capítulo cuatro de la presente investigación en lo que se refiere al Proceso Administrativo.

La siguiente área a desarrollar es:

B) CONTROL DE PERSONAL

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento. Se lleva a cabo básicamente a través de revisiones periódicas realizadas al personal de la empresa.

EVALUACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS

Se enfoca a las acciones de revisión de las funciones operativas del personal con el fin de corregir deficiencias. La recopilación de datos se efectúa con base en el análisis e interpretación estadística con respecto a la evaluación de: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Desempeño y Motivación.

a) **Reclutamiento y Selección.**

Se evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área, mediante al análisis de aspectos como:

- * **Efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la Empresa.**
- * **Despidos.**
- * **Renuncias.**

b) **Capacitación y Desarrollo.**

La evaluación de esta área se efectúa mediante el estudio de:

- * **La Productividad.** Estudios sobre el rendimiento o aprovechamiento del personal antes y después de la capacitación.
- * **Desarrollo del personal.** Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad, en relación con los cursos de capacitación.

c) **Desempeño.**

El personal de la Empresa es evaluado en cuanto a su actuación o desempeño se refiere, en base al cumplimiento de los objetivos

predeterminados en cada área y de la Compañía en general.

d) Motivación.

Es uno de los aspectos que presentan cierta dificultad para ser evaluado por su intangibilidad. Dicha evaluación se realiza a través de:

- * Encuestas de actitud.
- * Estudios de ausentismo, rotación, etc.
- * Frecuencia de conflictos.

Para concluir con este apartado, se menciona el área de mercadotecnia:

C) CONTROL DE MERCADOTECNIA

Se refiere a la evaluación de la eficiencia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto o servicio al consumidor: es de vital importancia para el Control de la Empresa en general, y para elaborar estrategias y planes de mercadotecnia.

Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no. La evaluación de esta área, proporciona fundamentos para:

- a) Toma de decisiones de la Empresa en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la misma en el mercado.

- b) Sirve para apoyar otras actividades que están relacionadas con el área de Mercadotecnia como son:
 - * Investigación y desarrollo.
 - * Finanzas: Expansiones, fusiones, etc.

Las Empresas de Consultoría dedican aproximadamente un 40% de su tiempo a las labores de promoción. Entre los medios promocionales utilizados destacan:

- * Artículos técnicos, libros y documentos de conferencias presentadas por el Consultor.
- * Recomendaciones de clientes anteriores o actuales.
- * Visitas a posibles clientes.

Ahora bien, en el caso de Alexander, S. A. de C. V., sus medios promocionales son los siguientes:

- * Mediante sus promotores, los cuales se desplazan a diversas compañías; entrevistándose con funcionarios de alto rango (Director General, Director Financiero,

Contralor, Tesorero), según la estructura organizacional, de que se trate, presentan una Lista de Verificación de Actividades, la cual se cita en el Apéndice A de esta investigación (visitas a posibles clientes).

- * Por recomendaciones de clientes.
- * Por invitación de otra compañía de Consultoría para colaborar en algún proyecto específico, donde sus servicios son de utilidad para la realización del mismo.

Descritos los aspectos anteriores, a continuación se habla de los Ciclos de Transacción, ya que se considera conveniente llevar a cabo una clasificación en ciclos de las transacciones que se desarrollan. De esta manera será más fácil evaluar el Control implantado en la Empresa.

2.3 CICLOS DE TRANSACCIONES

Cada Ciclo de Transacciones está compuesto de varias funciones; una función es la combinación de varias tareas que se ejecutan dentro de éste. A su vez, su importancia se centraliza en que el Control Interno sea correcto, es decir, debe existir un control apropiado en todas las transacciones que se efectúen.

Tomar en cuenta las transacciones en lugar de los departamentos por donde éstas se generan, provee un medio más directo para evaluar si el Control Interno es o no adecuado y proporciona seguridad en su funcionamiento.

Los Ciclos de Transacciones se clasifican según lo establece la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno (13), de la siguiente manera: Ciclo de Tesorería, Egresos, Ingresos y Producción.

A) Ciclo de Tesorería.

Abarca todas las transacciones que involucran entrada y salida de dinero en efectivo o en cheque; adquisición y manejo de inversiones, operaciones referentes al capital de la Empresa, etc.

Cada una de las áreas mencionadas representa una serie de transacciones con características propias; sin embargo, todas son parte del sistema monetario de la Empresa. Las decisiones respecto de estas áreas generalmente provienen del Tesorero, Contador General, Contralor, Director Financiero, Director General, dependiendo de la magnitud de la misma.

Independientemente de la estructura financiera de la Empresa, es preciso definir las funciones y responsabilidades de los funcionarios o empleados

(13) COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL IMCP.- Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacción y Muestreo Estadístico en Auditoría México. 1991, Pág. 10.

para las transacciones antes señaladas, algunas de las cuales fueron mencionadas en el capítulo anterior, en el apartado 1.4 del presente trabajo.

Para una administración correcta de los recursos financieros, es necesario llevar una planeación a corto, mediano y largo plazo de los flujos de efectivo, así como de las necesidades de financiamiento y de capital, con el fin de determinar el grado de recursos que se requieren para poner en marcha los programas de inversiones, mercadotecnia y gastos diversos. Por otro lado los sistemas de información establecidos deben proporcionar a los ejecutivos responsables suficientes datos que les permitan controlar las operaciones relacionadas con el manejo de fondos y estar en condiciones de planear para el futuro.

B) Ciclo de Ingresos

El punto de partida del ciclo total de operación de la Empresa es la obtención de recursos y servicios que van a utilizarse.

Es necesario tomar en consideración las características de la Empresa para establecer el Control Interno adecuado, obteniendo así el control de las transacciones. En las diversas actividades de la Compañía influyen tanto factores externos como internos que pueden afectar las políticas establecidas.

Las condiciones de competencia con otras empresas dan origen a modificaciones en precios, servicios a clientes, políticas de crédito, calidad de los productos, etc, provocando cambios en los resultados y requiere reformar los Controles Internos.

Si bien las prácticas de conceder créditos a los clientes varía, deberán existir políticas formales y procedimientos adecuados que eviten las desviaciones. Cabe señalar que debido a condiciones generales de la economía, o bien, por algún cliente importante en particular, en ocasiones la dirección de la Compañía tendrá que decidir, acerca de la política de crédito, seguir adaptándose a las circunstancias que se le presentan.

C) Ciclo de Egresos

Las empresas dependen del cumplimiento eficaz y a tiempo de sus proveedores para la elaboración de sus productos, así como adquirir los materiales necesarios a menor costo posible, tomando en cuenta los requerimientos de calidad considerados y los costos incurridos al obtenerlos.

Independientemente de las características de la Empresa y de la estructura organizacional, la responsabilidad de la adquisición de los artículos deberá coordinarse con otras áreas de ésta, como son: ventas, tesorería, presupuestos, etc.

La información para la Administración debe proporcionar suficientes datos para percatarse de lo ocurrido en el pasado, de las actividades presentes y de los planes para el futuro; dichos informes no sólo servirán para un eficaz manejo, sino también para un mejor control.

D) Ciclo de Producción

El término producción se aplica a todo proceso, en el cual determinados materiales se combinan o modifican de alguna manera por la intervención de personas que utilizan maquinaria y equipo.

Independientemente de las diferentes situaciones y tipos de producción que existen entre las industrias, es posible identificar procesos similares en todas ellas.

Por ejemplo: determinación de la demanda con el fin de conocer lo que se va a producir y en qué tiempo; la planeación de lo que tiene que hacerse para fabricar los artículos; la obtención de los materiales, equipo y personal necesarios; la recepción, instalación y pruebas del equipo y procesos de producción terminados, bien sea para uso de otra compañía o para venta a los clientes.

Después de haber hecho referencia a algunos aspectos de los Ciclos de

Transacción, los cuales coadyuvan a la evaluación del Control Interno, a continuación, por la importancia que representa, se habla respecto de los Métodos de Evaluación.

2.4 METODOS DE EVALUACION

Los Métodos de Evaluación del Control Interno se clasifican en:

1) **Método Descriptivo.** Consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, o los registros de contabilidad que intervienen en el sistema, es decir, tiene por objeto observar el funcionamiento del Control Interno establecido en un procedimiento, a fin de plasmar por escrito y en forma narrativa sus características.

Su elaboración requiere que se detalle en forma veraz el desarrollo de la operación revisada tal y como se lleva a cabo, señalando los nombres de los departamentos que intervienen y las funciones que realizan a través de los diferentes puestos, así como los registros y formas que se utilizan para el desempeño de la operación.

2) **Método de Cuestionario.** Este método es el más utilizado por los Auditores, en virtud de que permite vigilar y evaluar en forma general el Control Interno establecido.

Consiste en utilizar como instrumento para investigación cuestionarios previamente formulados que incluyan preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones y de las personas que intervienen en su manejo.

3) Método Gráfico. Es aquel que expone, por medio de gráficas, la forma en que fluyen las operaciones; es preciso que éstas sean lo suficientemente claras, y de ser necesario agregar explicaciones adicionales que permitan su interpretación.

Planteados los elementos del Control Interno, su aplicación en diversas áreas de la Empresa, así como sus métodos de evaluación y otros aspectos del mismo. En el siguiente capítulo, y por el enfoque de esta investigación, se habla acerca del Análisis Financiero, ya que éste es un elemento o instrumento, que nos permite tener un control financiero, es decir, representa una base de mayor solidez para la toma de decisiones presentes y futuras de la Compañía.

CAPITULO III

ANALISIS FINANCIERO

- 3.1 Generalidades de los Estados Financieros**
- 3.2 Definiciones de Análisis Financiero**
- 3.3 Objetivos**
- 3.4 Clasificación**
- 3.5 Razonamientos Financieros Relevantes**
- 3.6 Consideraciones para el Análisis**
- 3.7 Métodos de Análisis**

En el contenido de este Capítulo se hace referencia al Análisis Financiero y, por consiguiente, a los aspectos relevantes de éste. Para tal fin es procedente enunciar lo relativo a los Estados Financieros.

3.1 GENERALIDADES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

A los documentos informativos contables o Estados, se les llama Financieros, puesto que el nombre está derivado de la palabra **Finanzas**.

Dicha palabra viene del francés **Finances** y ésta a su vez del vocablo latino **Finatio** de la raíz **Fines**, que significa acabar o poner término mediante pago.

Ahora bien, a continuación se da una definición de lo que es Finanzas:

“El arte de allegarse del dinero y administrarlo con un fin determinado”. (14)

Una vez establecido lo que es Finanzas, se mencionan algunas definiciones relativas a los Estados Financieros.

(14) CASTRO ONOFRE JOSE LUIS.- Métodos para el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.- Tesis para obtener el Título de Contador Público.- Escuela Superior de Comercio.- México. 1982, Pág. 18.

El C.P. Alfredo F. Gutiérrez, los define de la siguiente manera:

“ Son los documentos que muestran cuantitativamente, ya sea total o parcialmente, el origen y aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio o cumplir determinado objetivo, el resultado obtenido en la Empresa, su desarrollo y la situación que guarda “. (15)

Por su parte, Perdomo Moreno dice que:

“ Son aquellos documentos que muestran la situación económica de una Empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada pasada o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio, pasado o futuro, en situaciones normales o especiales“. (16)

El C.P. Pérez Harris lo define como:

“ Un documento fundamentalmente numérico, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las

(15) CASTRO ONOFRE JOSE LUIS.- Métodos para el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.- Tesis para obtener el título de Contador Público.- Escuela Superior de Comercio.- México. 1982, Pág. 18.

(16) Idem.

políticas y medidas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores, intervienen los convenios contables y juicios personales de quien los formula a una fecha o un período determinado". (17)

Por lo anterior, se concluye que los Estados Financieros son:

Documentos que muestran la situación monetaria de la Empresa, su capacidad de pago y los recursos empleados, así como la aplicación de las políticas y medidas dictadas por la Dirección y en cuya formulación interviene la estrategia contable y juicio personal de quien los elabora en una fecha o período determinado.

Los Estados Financieros deben presentar ciertas características, así como cumplir con un objetivo; para ello, éstos tienden a clasificarse de distintas formas.

Algunas *características* que deben observarse en su elaboración. son las siguientes:

- * Estructura uniforme.

(17) PEREZ HARRIS.- Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación. - Editorial ECASA.- México, 1989, Págs. 11 y 12.

- * Referencia numérica en forma consistente (miles, millones, moneda extranjera, nuevos pesos, etc.).
- * Anotaciones complementarias de fácil lectura (notas, anexos, apéndices, etc.)
- * Señalamiento de personas responsables.

Los Estados Financieros deben cumplir el *objetivo de informar* sobre la situación financiera, el desarrollo y resultados de sus operaciones y los cambios sucedidos; sin embargo, para que este objetivo pueda ser alcanzado, se requiere el cumplimiento de los siguientes lineamientos: **Universalidad, Continuidad, Periodicidad y Oportunidad.**

Asimismo, la información obtenida servirá para:

- * Verificar la liquidez y solvencia de la Empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- * Tomar decisiones de inversión y de crédito, ya sea de los inversionistas que aportan capital o de los proveedores y acreedores que otorgan créditos para asegurarse que la inversión que efectúen sea rentable.
- * Realizar evaluaciones globales del campo administrativo, a fin de conformar un juicio de la forma en que ha de conducirse la Empresa.

- * Evaluar los recursos financieros de que se disponen en la Empresa para lograr sus objetivos, así como la obtención de éstos y en qué fueron aplicados y los rendimientos esperados de ellos.

Ahora bien, a continuación se habla de la *clasificación* de los Estados Financieros. Son diversos los criterios que se toman como base para clasificarlos, entre los cuales se mencionan:

POR SU IMPORTANCIA:

- * *Básicos o Principales.*- Aquellos que permiten evaluar en forma global la situación financiera de la Empresa.
- * *Secundarios.*- Son los que muestran con más detalle descriptivo las cifras contenidas en los Estados Básicos, es decir, pueden ser Estados complementarios que analizan más profundamente alguna partida o rubro.

POR LA INFORMACION QUE PRESENTAN:

- * *Concurrentes.*- Son los que se elaboran en un negocio en marcha, ya sean principales o secundarios.
- * *Especiales.*- Se formulan en situaciones específicas,

diferentes a las del negocio en marcha.

POR SU FECHA O PERIODO:

* *Estáticos.* - Presentan cifras informativas a una fecha determinada.

* *Dinámicos.* - Aquellos que muestran los efectos o resultados habidos en un período determinado.

POR LA NATURALEZA DE SUS CIFRAS:

* *Históricos o Reales.* - Cuando la información que presentan corresponda al pasado o precisamente al día de su presentación.

Después de haber señalado algunos aspectos generales con relación a los Estados Financieros, en el siguiente apartado se procede a mencionar algunas definiciones referentes al Análisis Financiero.

3.2 DEFINICIONES DE ANALISIS FINANCIERO

Existen diversas definiciones, entre las cuales se citan las siguientes:

"El examen y combinación de diversas partidas para obtener conclusiones de interés para la marcha de un negocio". (18)

"El conocimiento que se hace de una Empresa para conocer la base de sus operaciones que permite obtener conclusiones para dar una opinión sobre la buena y mala marcha de la entidad y su repercusión en las políticas administrativas ". (19)

"Es la técnica primaria o inicial aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los Estados Financieros." (20).

"Es la interpretación a la información preparada en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, para conocer la situación de la empresa y realizar una adecuada toma de decisiones." (21).

Como se observa y teniendo en cuenta que su marco de aplicación está enfocado al aspecto cuantitativo de toda empresa, se puede resumir que el Análisis Financiero es:

(18) Apuntes de la Materia.- Estudio de los Estados Financieros.- Universidad Latinoamericana.- 6o. Semestre. Enero-Junio 1990.

(19) Idem.

(20) Idem.

(21) Idem.

La interpretación que se realiza a la información financiera de una empresa para conocer sus operaciones y así obtener conclusiones que permitan dar una opinión acerca de su situación, para una adecuada toma de decisiones

La anterior definición nos obliga a considerar la importancia de los objetivos que pretenden alcanzarse en la aplicación de todo Análisis de Estados Financieros.

3.3 OBJETIVOS

Entre los Objetivos más significativos de la actividad del Análisis Financiero, se encuentran los siguientes:

- * Descubrir puntos débiles o fallas de carácter cuantitativo.
- * Tomar decisiones confiables que contribuyan a obtener la eficiencia en las utilidades, y en general en la estructura global de la Empresa.
- * Identificar y controlar la productividad en una mayor o menor escala.
- * Informar con claridad y sencillez la situación monetaria a terceras personas.
- * Obtener suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formulado con respecto a los detalles

financieros.

- * Planear y presupuestar metas financieras en base a situaciones a una fecha.

Como se observa, el Análisis Financiero permite obtener elementos para la toma de decisiones de la Empresa y planear sus metas financieras, así como identificar los puntos débiles de la misma.

Una vez enunciados algunos de los Objetivos del Análisis Financiero, a continuación se habla acerca de su clasificación.

3.4 CLASIFICACION

El Análisis Financiero puede ser *interno o externo*, dependiendo si el analista pertenece a la Empresa o se refiere a inversionistas, acreedores, banqueros, etc., que deseen conocer la situación que guarda la Compañía.

El *Análisis Interno* permite evaluar la actuación de la Empresa, partiendo del estudio de los cambios habidos en la situación financiera y estimar la eficiencia de las operaciones realizadas, de tal manera que pueda hacerse una apreciación de su rentabilidad, solvencia, estabilidad, etc. Es obvio suponer que los resultados que se obtengan de este

Análisis serán más completos y confiables, ya que el analista tendrá a su disposición toda la información necesaria, además de conocer las particularidades de la Empresa.

En cambio, el *Análisis Externo* tiene entre otros objetivos conocer el Margen de Seguridad que pueden tener en un momento dado los banqueros, inversionistas o cualquier otra persona en la situación de la Empresa.

Una vez establecida la clasificación del Análisis Financiero, se procede a hacer referencia a:

3.5 RAZONAMIENTOS FINANCIEROS RELEVANTES

Cada analista dirige su interés a una fase determinada de la Empresa, dependiendo del enfoque que quiera dar. Sin embargo, cada uno de ellos tendrá que analizar las diferentes áreas de la misma en mayor o menor grado de importancia.

De lo anterior, se desprenden los puntos básicos del Análisis Financiero, es decir, existen ciertos aspectos fundamentales para el evaluador financiero, siendo:

a) *Solvencia*.- Qué puede tener la Empresa; es de gran interés para los acreedores y directivos, ya que su estudio y análisis podrán

determinar la capacidad de pago de la Compañía, es decir, el grado de pasivos circulantes que estén asegurados por los activos circulantes, lo que dará una idea de la garantía que tendrán para el pago o cobro de las obligaciones y derechos.

b) *Rentabilidad.*- Relación que existe entre la utilidad y la inversión que se requirió para lograrla. Es la medición del rendimiento que en un período dado han arrojado las operaciones de la Empresa, con un volumen dado de recursos.

c) *Estabilidad.*- Es la proporción en que participan los acreedores y propietarios en los recursos de la Empresa.

d) *Productividad.*- Relación que existe entre los artículos y servicios producidos y los recursos que fueron necesarios para lograrlos.

Los conceptos mencionados, sin ser éstos limitativos, se aplicarán en el caso práctico de esta investigación. A continuación se citan algunos puntos a considerar para la realización del Análisis Financiero.

3.6 CONSIDERACIONES PARA EL ANALISIS

Para que el resultado del Análisis Financiero pueda ser accesible, lógico y

confiable, se deben tener presentes, en cuanto a los Estados Financieros, ciertos aspectos esenciales, siendo algunos de ellos:

A) Invariablemente deben estar elaborados conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y bajo bases de uniformidad y consistencia, de tal manera que se pueda comparar con otros años anteriores.

B) Es recomendable que estén auditados, ya que se puede incurrir en errores que puedan modificar la racionalidad de estos documentos; la opinión que se emita de ellos confiere una mayor seguridad y confiabilidad para su análisis e interpretación.

C) Los Analistas Financieros de toda Empresa e inversionistas, proveedores, etc., deben preocuparse por los Flujos de Efectivo, ya que los ingresos y egresos representan la base estructural de cualquier Empresa.

D) Para el Analista Financiero es recomendable que exista una verificación y evaluación previa respecto al rendimiento de la utilidad, ya que será la base para preparar el plan de utilidades para el año próximo. De la misma manera deberá tenerse presente el utilizar un informe de fuentes y usos de efectivo para verificar los flujos de efectivo correspondientes al mismo período.

E) Que estén elaborados en moneda del mismo poder adquisitivo para que al efectuar el Análisis Financiero, las conclusiones que resulten de él sean válidas y correctas.

Una vez contemplados algunos aspectos previos a lo que será la función del Análisis Financiero, se puede resumir que básicamente la información financiera debe enfocarse a cubrir entre otras las tareas siguientes:

- 1) La obtención de utilidades.
- 2) Controlar la situación financiera, es decir, mantener los activos y pasivos dentro de los límites y proporciones adecuados.
- 3) Vigilar el flujo de efectivo, con lo que se evita la falta de liquidez lo que provocaría que la Empresa no cumpliera con sus obligaciones.

A su vez, también deberán considerarse los factores externos, ya que no todos los documentos e información interna con que cuenta el Analista Financiero le serán suficientes para formarse una idea clara de la situación o rentabilidad de la Empresa; es necesario conjugarlos con estos factores que intervienen en el medio externo, que de alguna manera no son controlables por ésta y que influyen en su entorno, siendo algunos de éstos:

- * Estudio del mercado y de la competencia, así como su penetración en el mismo.
- * Condiciones políticas y económicas.
- * Capacidad monetaria de la población.
- * Convenios patrimoniales o laborales.

El Análisis de los Estados Financieros requiere, además, de la aplicación de Métodos numéricos, por lo cual se hace referencia acerca de éstos en el siguiente apartado.

3.7 METODOS DE ANALISIS

Para poder enunciar los tipos de Métodos de Análisis, es necesario establecer su definición:

"Técnicas que se aplican para interpretar el contenido de los Estados Financieros y consiste en separar y conocer los rubros descriptivos y numéricos de éstos ". (22)

(22) Apuntes de la Materia- Estudio de los Estados Financieros- Universidad Latinoamericana.- 6o. Semestre.- Enero-Junio 1990.

Los Métodos se clasifican en:

I. METODOS VERTICALES: Comprende cifras de un mismo período que serán sujetas de un estudio para determinar el grado de importancia o participación que tiene con la información de la Empresa, también se les conoce como Método de Análisis Estático.

Entre ellos los más usuales son:

A) *En base a porcentos o porcentajes:* Consiste en determinar a cada una de las cuentas o rubros su porcentaje de participación en relación a un importe total, permitiendo una apreciación simple o generalizada de la situación de esos valores, bajo los siguientes procedimientos:

a) **FACTOR CONSTANTE.** Consiste en determinar un valor fijo y éste aplicarse sobre cada renglón o rubro.

FORMULA: $\frac{100}{CT} \times CP$

donde: CT = Cantidad Total
CP = Cantidad Parcial

b) **PORCIENTOS INTEGRALES.** Se determina al dividir el importe individual (parcial), entre el importe total multiplicado por el por ciento (100).

$$\text{FORMULA: } \frac{CP}{CT} \times 100$$

B) **Razones simples:** Son aquellas que se enfocan a dos o más elementos de los Estados Financieros correspondientes a un período.

Las Razones simples se clasifican de la siguiente manera:

a) **POR LA NATURALEZA DE LAS CIFRAS EN:**

- * **Estáticas.-** Se refieren a información acumulada que período a período refleja variaciones, este grupo se enfoca básicamente a cuentas de Balance General.
- * **Dinámicas.-** Aquellas que se aplican a cifras de intervalos de cada período o de sus resultados, siendo esencialmente las cuentas del Estado de Resultados.
- * **Estático-Dinámicas.-** Razonamientos aplicables a información de una fecha comparado con un período.

b) **POR SU SIGNIFICADO, LOS RAZONAMIENTOS SON:**

- * *Financieros.*- Son los que expresan la relación de partidas en función de la unidad monetaria.
- * *Cronológicos.*- Son los que se apegan a la relación de partidas en función de unidades de tiempo (días, meses, años, etc.), en número de veces de rotación de algún ciclo, período, etc.

c) POR EL OBJETIVO A EXPRESAR, SE LES CONOCE COMO:

- * *De liquidez.*- Dichas razones miden la capacidad de pago de la empresa a corto plazo.
- * *De actividad.*- Miden con que eficiencia se están utilizando los recursos.
- * *De productividad.*- Se proponen medir el grado de eficiencia de la administración en términos de rendimiento obtenidos fundamentalmente por las ventas y la inversión.

C) *Razones Estándar:* Consiste en determinar, por medios estadísticos, el promedio de una serie de cifras o razones simples de la misma empresa o varias dedicadas a una misma actividad.

El establecimiento de este método es básicamente de control y sirve como medida de eficiencia, ya que permite apreciar las desviaciones que sobre el estándar hubo en el ejercicio o período.

Las Razones estándar se clasifican en:

- a) **INTERNAS.**- Se elaboran con datos que la propia empresa tiene sobre sus operaciones y su experiencia acumulada, por lo que en una compañía de reciente creación no es factible obtener razones de esta naturaleza.

- b) **EXTERNAS.**- Se constituyen con la información que se obtiene de las empresas del mismo giro y cuyas condiciones de operación sean similares.

La aplicación de este método descansa sobre cálculos estadísticos, entre los cuales se citan los siguientes:

Media o Promedio Aritmético Simple.- Aquel valor que indica en dónde se acumula la mayor cantidad de casos, es decir, el promedio dentro de una muestra.

Mediana.-Aquel valor que divide a una serie de datos en dos partes iguales, donde la mitad de los valores son menores al valor de la mediana y la otra mitad son mayores.

Moda.- Es aquel que se repite o aparece más de una serie de datos.

2. METODOS HORIZONTALES: Son los que analizan la información financiera correspondiente a dos ó más ejercicios o períodos. En ellos se estudian las experiencias de la empresa basándose en la formulación de estados o informes comparativos que muestren los cambios sucedidos, ésto es importante debido a que sólo comparando lo que fué con lo que se podrá predecir en cierta forma lo que será.

Dentro de estos Métodos se encuentran los siguientes:

A) Aumentos y Disminuciones.- Consiste básicamente en comparar dos Estados Financieros del mismo género, correspondientes a dos ejercicios o períodos distintos, con la finalidad de evaluar la eficiencia y productividad con que se desarrollan las operaciones.

B) Tendencias.- Se efectúan comparaciones de Estados Financieros en más de dos períodos, ya que puede suceder que uno de ellos corresponda a condiciones anormales en cuyo caso se obtendrían

Comparando tres o más ejercicios se logra con ello una perspectiva más amplia sobre el desarrollo de la empresa y sus expectativas.

Al igual que el Método de Aumentos y Disminuciones, éste muestra sólo las posibilidades que existen en una empresa; es de carácter explorativo. El analista deberá efectuar estudios posteriores complementarios para determinar los orígenes o las causas de la mala o buena situación del negocio.

Este método puede aplicarse a cualquier estado financiero; sin embargo para que su interpretación posterior tenga validez, es necesario que las cifras correspondan a información financiera de la misma empresa, que las normas de evaluación sean similares y además que proporcionen informes claros, oportunos y bajo la forma de presentación sucedida en años anteriores.

Ahora bien, una vez planteado el panorama general del Análisis de los Estados Financieros, el cual se muestra en la figura 3.1, tomando en consideración que su ejercicio se observará en el Caso Práctico de esta investigación, siendo desarrollado en la última parte de la misma.

DEFINICION	OBJETIVO	CLASIFICACION	CONCEPTOS FINANCIEROS (RAZONES FINANCIERAS)	METODOS
La interpretación que se realiza a la Información Financiera de una Empresa para conocer sus operaciones, y así obtener conclusiones que permitan dar una opinión acerca de su situación para una adecuada toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> * Descubrir puntos débiles de caracter cuantitativo. * Tomar decisiones confiables. * Identificar y controlar la productividad. * Informar con claridad y sencillez a terceras personas * Obtener suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones financieras. * Planear metas financieras. 	<p>1) INTERNO.- Evaluar la actuación de la Empresa, partiendo del estudio de los cambios habidos y estimar la eficiencia de las operaciones realizadas.</p> <p>2) EXTERNO.- Tiene entre otros objetivos, conocer el Margen de Seguridad que pueden tener en un momento dado banqueros, inversionistas, etc.</p>	<p>a) <i>Solvencia.</i> La Capacidad de pago de la Compañía.</p> <p>b) <i>Rentabilidad.</i> La medición el rendimiento que en un período han arrojado las operaciones de la empresa, con determinados recursos.</p> <p>c) <i>Estabilidad</i> La proporción en que participan los acreedores y propietarios en los recursos de la empresa.</p> <p>d) <i>Productividad.</i> La relación entre artículos o servicios producidos y los recursos que fueron necesarios para lograrlos.</p>	<p>1) <i>Verticales</i> Comprende cifras de un mismo período, para determinar el grado de importancia o participación que tiene con la información de la empresa.</p> <p>Entre ellos los más usuales son: A) Porcientos B) Razones Simples C) Razones estándar</p> <p>2) <i>Horizontales</i> Determinar por medios estadísticos el promedio de una serie de cifras o razones simples de la misma empresa o varias, dedicadas a una misma actividad.</p> <p>Se clasifican en: A) Aumentos y Disminuciones B) Tendencias</p>

FIGURA 3.1 ANALISIS FINANCIERO

CAPITULO IV

LA ADMINISTRACION Y LOS SERVICIOS

- 4.1 Definiciones de Administración**
- 4.2 El Proceso Administrativo**
- 4.3 La Empresa y su clasificación**
- 4.4 Los Servicios y la Consultoría**

Para comenzar el presente capítulo, se enuncian algunas definiciones de Administración para posteriormente dar paso al Proceso Administrativo en las Empresas, así como algunos criterios con respecto a la clasificación de las mismas y finalmente se hace referencia a los Servicios que pueden llegar a prestar las Compañías.

4.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

Existen diversas definiciones entre las cuales se citan las siguientes:

El autor Isaac Guzmán Valdivia la define como:

" Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados ". (23)

En cuanto a George R. Terry considera que:

" Es un proceso distinto que consiste en Planear, Organizar, Ejecutar y Controlar, desempeñando actividades para determinar y lograr

(23) MÚCH GALINDO LOURDES.- Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 4a. Edición.- México. 1992, Pág. 23

los objetivos manifestados, mediante el uso de recursos humanos y de otros recursos". (24)

Ahora bien, Agustín Reyes Ponce manifiesta que:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (25)

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que la función de la Administración representa:

Un proceso sistemático de las actividades para lograr determinados objetivos, mediante la colaboración del personal y el manejo de los demás recursos de la Empresa.

La Administración implica determinado procedimiento, al que se conoce como Proceso Administrativo, razón por la cual se incluyen algunas notas respecto a él:

(24) SALGADO ARROYO ANA MA. DEL CARMEN Y SANCIEZ GOMEZ MA. DE LOS DOLORES.- La función de la Administración de Recursos Humanos.- Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría.- Universidad Latinoamericana.- México. 1986, Pág. 6

(25) Idem.

4.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para comprender las características del Proceso Administrativo, es conveniente mencionar una de sus definiciones para posteriormente hacer referencia a los elementos que lo componen:

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (26)

En consecuencia, el Proceso Administrativo contempla en su integración los siguientes elementos:

A) PLANEACION.- Consiste en determinar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y costos necesarios para su realización.

La finalidad primordial de la Planeación, es la de influenciar el curso futuro con base en decisiones presentes; comprende la elaboración de procedimientos, estrategias y enfoques alternativos diseñados para

(26) MÚCH GALINDO LOURDES.- *Fundamentos de Administración* Editorial Trillas. 4a. Edición.- México. 1992, Pág. 29.

auxiliar a los ejecutivos a lograr los objetivos deseados. Los planes dan una base sólida para delegar deberes y optimizar los recursos con que cuenta la Empresa; por lo tanto, las actividades de la Planeación ayudan a depurar el desarrollo de la Empresa en el futuro y presente inmediato.

El proceso de la planeación comprende las siguientes etapas:

- a) Objetivos.
- b) Estrategias.
- c) Políticas.
- d) Programas.
- e) Procedimientos.
- f) Presupuestos.

B) ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones de los elementos humanos y materiales de la Empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Existen dos tipos de Organización, en los cuales recaen las relaciones existentes entre las personas que laboran dentro de toda Empresa:

a) *Organizacion Formal.-* Sus actividades están deliberadamente coordinadas para el logro de objetivos.

b) *Organización Informal.*- Originada por grupos informales unidos por intereses comunes.

C) **INTEGRACION.**- Se enfoca a la obtención y articulación de los elementos, tanto humanos como materiales definidos en la Planeación y Organización para el adecuado funcionamiento de la estructura, es decir, obtener con quién y con qué realizar las actividades.

En cuanto al proceso de Integración, está conformado por las etapas de: Reclutamiento y Selección; Inducción; Capacitación y Desarrollo; Motivación.

Cabe recordar que estos conceptos fueron mencionados con anterioridad desde un punto de vista de control, por lo que para una mayor apreciación se incluyen algunas características específicas de tres de esas etapas:

a) *Reclutamiento y Selección.*- La función que tiene por objeto contratar el elemento humano idóneo para desempeñar las funciones propias de cada puesto.

b) *Inducción.*- Cuando se selecciona y contrata a uno de los

aspirantes, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a ingresar a la Compañía. El nuevo empleado va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con políticas, normas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento de lo anterior puede afectar su eficiencia, por lo cual se debe establecer un programa de Inducción que puede constar de:

* *MANUAL DE BIENVENIDA.*- Contiene en forma general el contexto de la Empresa, así como un breve discurso de recepción al empleado.

* *ORIENTACION GENERAL.*- De lo que serán las actividades que desarrollará el nuevo miembro, presentación de los compañeros de trabajo, etc.

* *RECORRIDO POR LA EMPRESA.*- Con la finalidad de que la persona conozca físicamente las instalaciones con las que cuenta la Empresa, dependiendo del tamaño de ésta, podrán estructurarse visitas posteriores a las áreas con las que tendrá una relación directa.

c) *Capacitación y Desarrollo.*- Un proceso que es desarrollado por la Empresa con el objeto de proporcionar al personal la adquisición de conocimientos necesarios para el mejoramiento en el

desempeño de su puesto.

Existen dos formas: Directa e Indirecta, para cubrir un programa de Capacitación y Desarrollo.

D) DIRECCION.- Equivale a dirigir y guiar las actividades para que a través de ella se logre la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejecutada con base en decisiones tomadas directamente o delegando la autoridad.

Para efectos del desarrollo del proceso de Dirección, éste consta de etapas, tales como:

- a) *Autoridad.*
- b) *Comunicación (fuente, codificador, canal de comunicación, etc).*
- c) *Supervisión.*

E) CONTROL.- Administrativamente representa el proceso mediante el cual la Administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la Empresa.

Las etapas que comprende el Control Administrativo, son:

a) *Definición de los Resultados Deseados.*- El diseño de un eficiente sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la Administración, determinando el conjunto de acontecimientos que se desea sucedan en el futuro.

b) *Determinación de las Predicciones que guiarán hacia los resultados deseados.*- Un Control Administrativo efectivo es el que se preocupa por determinar con anticipación los elementos de predicción durante el proceso.

Dichos elementos son indicadores para detectar desviaciones respecto a lo planeado y corregir oportunamente las fallas.

c) *Determinación de los Estándares de los Elementos Predictivos en función de los resultados deseados.*- Lo que se pretende en esta etapa, es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las compensaciones, es decir, cada elemento predictivo requiere un estándar en función de los resultados deseados, de manera que se vea con una simple comparación cuando se debe aplicar una acción correctiva.

d) *Determinación de Flujo de Información.*- Gran parte del éxito de un Sistema de Control Administrativo depende de la forma en

que se maneje la información.

La información debe ser correlacionada, consistente, oportuna, completa, y al mismo tiempo, su presentación deberá hacerse en la forma más concisa posible.

La información debe adecuarse a las necesidades del nivel de autoridad en donde se recibe, haciendo notar las variaciones importantes.

e) *Evaluación y Aplicación de la Acción Correctiva.*- Antes de iniciar la acción correctiva, se requiere un análisis cuidadoso de cada elemento predictivo para detectar dónde se encuentra realmente la falla y no emprender acciones correctiva sin estar seguros de la efectividad del remedio.

Para concluir con el Proceso Administrativo, cabe mencionar que las Empresas de servicios, como cualquier otro tipo de Compañías, requiere de la implantación de dicho Proceso, el cual deberá adecuarse a las necesidades que se presenten en cada caso en particular.

En el apartado siguiente se procede a citar lo referente a la clasificación de las Empresas, siendo ésta enunciativa, más no limitativa.

4.3 LA EMPRESA Y SU CLASIFICACION

Para comenzar este apartado es procedente retomar la definición de este Trabajo planteada en el Capítulo I; Pág. 8

Empresa, es la unidad productiva o de servicios en la que el trabajo de los elementos humanos, así como el manejo de los recursos materiales y económicos, se coordinan y administran para el logro de los objetivos.

Tomando como base la definición anterior, se hace mención de la clasificación de las Empresas, haciendo hincapié que ésta no es limitativa.

El avance económico ha originado la existencia de una diversidad de Empresas.

A) EN CUANTO A SU TAMAÑO: Existe un criterio práctico seguido por Nacional Financiera (Banco de Desarrollo), el cual establece lo siguiente a mediados de 1993:

a) *Micro:* Su característica es de que cuenta con 15 empleados como máximo y con un valor en sus ventas netas anuales hasta de N\$900,000.00.

b) *Pequeña*: En este nivel, se requiere que la ocupación laboral sea hasta de 100 empleados, y sus ventas netas anuales tengan un límite máximo de N\$9'000,000.00

c) *Mediana*: Para estas empresas, el número de empleados en cuestión será hasta de 250, con ventas anuales hasta de N\$250'000,000.00

d) *Grande*: Su ocupación laboral deberá ser mayor a 250 personas, con unas ventas superiores a los N\$250'000,000.00

B) POR SU ORIGEN

a) *Nacionales*: Aquellas que se forman por iniciativa y aportación de capitales nacionales.

b) *Extranjeras o Transnacionales*: Las cuales operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. La forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.

C) POR SU GIRO O ACTIVIDAD

1) **INDUSTRIALES.-** Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Estas se subdividen en:

- a) *Extractivas.*
- b) *Manufactureras:*
 - * Las que producen bienes de consumo final.
 - * Las que producen bienes de producción.
- c) *Agropecuarias.*

2) **COMERCIALES.-** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Se clasifican de la siguiente manera:

- a) *Mayoristas*
- b) *Minoristas*
- c) *Comisionistas*

3) **SERVICIOS.-** Aquellas que realizan funciones relacionadas con la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Ya que es la actividad o giro que interesa a la presente investigación, a continuación se mencionan las siguientes definiciones al respecto:

El autor Gronroos define servicios de la siguiente forma:

“Es el objeto de mercadeo, es decir, la Compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta de mercado”. (27)

En cuanto al autor Kotler, dice que:

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico”. (28)

La American Marketing Association (AMA), menciona lo siguiente:

“Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles.” (29)

- (27) DONALD W. COWELL.- Mercadeo de Servicios.- Editorial
LEGIS.- Colombia. 1991, Pág. 24
(28) *Idem*.
(29) *Idem*.

Tomando en consideración las definiciones planeadas se concluye:

Servicio es cualquier actividad que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo, puede o no estar ligado a un producto físico o requerir el uso de bienes tangibles.

Una vez descritas las definiciones anteriores del término servicios, en el siguiente apartado se hace referencia de las clasificaciones que presentan éstos, así como algunos aspectos sobre Consultoría.

4.4 LOS SERVICIOS Y LA CONSULTORIA

Para comenzar este apartado se habla de algunos aspectos del sector servicios para posteriormente citar su clasificación, siendo ésta enunciativa más no limitativa.

En 1991 el sector servicios mostró el mayor crecimiento sectorial de la economía (4.3%). Sus ramas más dinámicas fueron la de comunicaciones, restaurantes, hoteles y servicios profesionales.

Asimismo los servicios financieros tuvieron nuevamente un crecimiento importante (5.9%), debido al aumento en la captación de recursos, tanto de los bancos como a través de otros intermediarios financieros.

La confianza en el rumbo de la economía, el ingreso de capitales del exterior y la gran cantidad de fondos movilizados para la adquisición de los bancos reprivatizados, propiciaron un mayor ritmo de actividad financiera.

El autor Donald W. Cowel clasifica los servicios de la manera siguiente:

A) **Relacionada con el vendedor.** De esta manera las empresas pueden clasificarse en *privadas o públicas* y dentro de esta agrupación, si son *motivadas por las utilidades o sin ánimo de lucro*.

B) **Por la función realizada,** es decir, pueden realizar funciones educativas, de salud, de seguros o financieras, de Consultoría, etc.

C) **Por la fuente de ingresos.** Aquellas que sus ingresos se derivan de donaciones, de impuestos, etc.

A continuación se mencionan algunos aspectos referentes al punto B en el concepto de *Consultoría*, ya que la Empresa considerada en éste trabajo - Alexander, S. A. de C. V. - lleva a cabo estos Servicios.

Primeramente se establece una definición acerca de este término:

“La Consultoría es un servicio prestado por una persona calificada en la identificación y solución de problemas en cualquiera de las esferas funcionales de la empresa. Sus funciones principales consisten en revisar, actualizar, recomendar y ejecutar sugerencias sustentadas en la experiencia y el conocimiento formal para la creación y operación de un negocio.” (30)

El Consultor es una persona que ha acumulado experiencia y conocimientos teóricos en una o varias de las áreas operativas de la empresa y ofrece sus servicios con el interés de beneficiar al cliente a cambio de una remuneración económica. Generalmente trabaja en conjunto con el cliente, y algunas veces subcontrata ciertos servicios a través de otros consultores para efectuar proyectos o estudios que requieran cierta especialización, fuera de su competencia y/o capacidad.

Los Consultores son profesionales independientes que contratan las Empresas por horas, días o meses, según se requiera, para resolver problemas y/o satisfacer necesidades específicas.

Para un adecuado desempeño de estas actividades, el Consultor debe cubrir, entre otros, los aspectos siguientes:

(30) NICOLAS MADAHUAR CAMARA.- Situación actual de la empresa.- Ejecutivos de Finanzas.- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.- Núm. 11, Nov. 1992.

A) Competencia Intelectual.- Es requisito ser un profesionalista graduado que cuente con un cúmulo de conocimientos técnicos y generales, que le permitan consolidar su desarrollo profesional.

B) Etica Profesional.- Las funciones que desempeña el Consultor le permiten estar enterado de una serie de asuntos y/o temas de carácter confidencial, pero debe comprometerse a manejarlos con la mayor discreción e integridad.

C) Confianza en sí mismo.- A partir de su contacto con el cliente que emplea sus servicios, el Consultor debe mostrar sus conocimientos y su amplia experiencia en el campo que se le requiera, manejándose con plena confianza y dominio de sí mismo.

D) Capacidad de análisis y de resolución de problemas.- el Consultor debe contar con una elevada capacidad de análisis para la resolución de problemas, ya que el impacto de sus sugerencias repercutirá directamente en la empresa.

E) Facultad para las Relaciones Interpersonales.- Para la ejecución de sus actividades profesionales, será necesario que cuente con facilidad y amabilidad para su trato con los clientes que soliciten sus servicios de Consultoría.

F) Capacidad para ganarse la confianza y el respeto del cliente.- En la relación cliente-consultor, este último debe un trato correcto y adecuado con el objeto de ganar la confianza del cliente y lograr que éste se muestre abierto y dispuesto a proporcionar información acerca de su empresa.

G) Capacidad para obtener la participación del cliente en la solución de los problemas.- Es indispensable que el Consultor convenza al cliente de que participe y se involucre totalmente en todo el proceso de Consultoría. Es decir, debe dominar el poder de persuasión para obtener la participación dinámica del cliente y contar paralelamente con capacidad para transmitirle sus conocimientos y habilidades.

Los dirigentes y/o propietarios de la empresa, requieren a un Consultor cuando desean ayuda en una solución de un problema de carácter financiero, legal, administrativo, etc., es decir, cuando existe una situación que requiere una medida correctiva, pero acerca de la cual no se sabe bien qué hacer, por dónde empezar, ni cómo proceder.

Bajo esta consideración, el Consultor debe estar preparado para modificar una situación deteriorada (problema de corrección) o mejorarla (problema de perfeccionamiento), o deberá dar lugar a una situación totalmente nueva (problema de creación).

A partir del papel que le corresponda desempeñar, el Consultor estará en condiciones de suministrar la ayuda específica requerida por el empresario a través de distintas actividades, entre las que destacan:

A) *Estudio de la Empresa.*- Generalmente esta tarea se emprende como la primera etapa de un servicio integral de Consultoría, y su objetivo es contar con el conocimiento global del campo de acción de la empresa para poder identificar con precisión las cualidades y carencias de la misma.

B) *Estudios e Investigaciones Especiales.*- Se pueden efectuar hacia cualquier área de la empresa, como ejemplo se tienen los estudios de nuevas inversiones, los estudios de mercado, la recopilación y análisis de información para la planeación, etc.

C) *Elaborar soluciones para problemas específicos.*- Se presenta cuando el cliente requiere una ayuda que vaya más allá de un estudio de los problemas, y pide al Consultor que aplique soluciones a los mismos.

D) *Ayuda a poner en práctica una solución.*- En ocasiones la empresa puede solicitar al Consultor que permanezca en ella mientras sus propuestas se ponen en práctica. El Consultor participa de distintas maneras; seleccionando y capacitando personal, colaborando con la

dirección a persuadir a otras personas de las ventajas del nuevo sistema o corrigiendo los existentes, a partir de las enseñanzas surgidas de su aplicación.

E) *Actuar como asesor.*- Se refiere al caso particular del Consultor que actúa como asesor en el sentido restringido, es decir, participar cuando se le requiera y probablemente formulando ciertas opiniones por iniciativa propia, pero no encargándose directamente de la elaboración y aplicación de nuevos sistemas.

Tomando en consideración las necesidades que se presentan en más de un 80% de las empresas nacionales - micro y pequeñas -, se habla a continuación del **desempeño del Consultor**, en las mismas.

Por lo general, en la micro y pequeña empresa la dirección del negocio se encarga de tomar todas las decisiones importantes. Por esta razón, el Consultor de este tipo de empresas debe ser capaz de tratar toda clase de problemas, lo que significa que requiere ser más generalista que un especialista de una determinada materia, y con particular importancia en la interrelación existente entre las funciones de la empresa.

Es decir, deberá tener presente al desarrollar sus tareas, el concepto total de la empresa para lograr que todas las áreas funcionales estén integradas armónicamente.

Las micro y pequeñas empresas son un mercado potencial para los Consultores, en virtud del alto índice de carencias técnicas que presentan, y por la escasa preparación empresarial que tienen los propietarios y/o dirigentes de éstas en el dominio de las diversas áreas funcionales de la empresa.

En nuestro país este tipo de empresas se caracteriza por diversos aspectos, entre los que destacan los siguientes:

- A) Son de tipo personal o familiar.
- B) El propietario en ocasiones tiene escolaridad mínima.
- C) Sólo dispone de sus recursos y apoyos patrimoniales.
- D) Se establecen en el mismo domicilio del propietario.
- E) Utiliza sistemas operativos y administrativos rudimentarios.

Bajo este marco de referencia, es evidente que estas empresas requieren de asesoría externa, es decir, necesitan de Consultoría profesional para suplir las deficiencias de conocimientos y habilidades técnicas y humanas.

El siguiente punto a desarrollar es el Caso Práctico, el cual presenta una síntesis acerca de la Cía. Petit, S. A. de C. V. y del proyecto que pretende realizar la misma. Dicha empresa es cliente de Alexander, S. A. de C. V., asimismo contiene el análisis de sus Estados Financieros.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

5.1 Información General de la Empresa

5.2 Proyecto Cartel

5.3 Mercado

5.4 Aspectos Financieros

Petit, S. A. de C. V., es una Compañía dedicada a la publicidad (elaboración de carteles y campañas publicitarias); dicha Empresa planea la adquisición de unos aparatos, que para efectos del presente caso se les llamará Cartel, requiriendo para ello de un crédito, motivo por el cual se vió en la necesidad de buscar asesoría.

Siendo en este punto donde interviene Alexander, S. A. de C. V., quienes después de platicar con ellos y conocer lo que pretendían, se planteó que la mejor opción era solicitar un crédito al Banco Multifax (Banco Comercial) con recursos del Banco ABC (Banco de Desarrollo) dentro del Programa PROMYP creado para apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

Para tal efecto es necesario que la Compañía Petit, S. A. de C. V., presente cierta documentación ante Banco Multifax, siendo ésta la siguiente:

I INFORMACION DE LA EMPRESA

A) Información General:

- a) Carta Solicitud del Cliente.
- b) Indicar la razón social, fecha de constitución, domicilio, capital social suscrito y pagado, nacionalidad y participación de los accionistas, así como su curriculum de las actividades o logros profesionales de los últimos años. Incluir el acta constitutiva y su última

modificación.

Mencionar cómo afecta el proyecto a la estructura actual de la Compañía y si esto implica la modificación o creación de nuevas áreas funcionales, así como los planes para la capacitación del personal. Indicar el ejecutivo quien establecerá el enlace entre ambos bancos.

c) Cuestionario de información para el establecimiento de líneas de crédito.

d) 2 Referencias bancarias indicando número de cuenta y líneas de crédito vigentes.

e) 3 Referencias comerciales, indicando teléfono y dirección.

B) Aspectos Financieros:

Información financiera reciente con una antigüedad no mayor a tres meses, a la fecha de la solicitud y de ejercicios anteriores completos, de los dos últimos períodos consistentes en: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.

De preferencia que la información financiera esté auditada.

Proporcionar los datos del registro público de la propiedad para verificar y analizar su situación actual y también para validar las cifras del balance.

Información financiera proyectada. Para los casos en que se solicite

financiamiento a mediano o largo plazo presentando Balance General y Estado de Resultados.

C) Relaciones Inter-Empresas:

Citar las compañías tenedoras, subsidiarias, asociadas y/o filiales, señalando su actividad y el grado de participación del principal accionista. De ser el caso, destacar la vinculación de la empresa con las otras compañías.

II ASPECTOS TECNICOS

A) Proyecto:

Mencionar en qué consiste el proyecto y cuales son sus propósitos, es decir, si es una ampliación, modernización, optimización, etc. y las finalidades que persigue como por ejemplo eliminación de cuellos de botella, diversificación, exportación, incremento de su participación en el mismo entre otros.

B) Tecnología:

Explicar la tecnología a utilizar. Asimismo, mencionar los servicios proporcionados por asistencia técnica.

C) Inversión:

Mencionar la inversión requerida para la ejecución del proyecto. De ser necesario el esquema de movilización de los recursos y la

secuencia en que son utilizados.

III MERCADO

Indicar a los principales clientes y su demanda, así como a los competidores más importantes de la compañía. Asimismo los canales de comercialización que se pretenden utilizar en el proyecto y señalar la estrategia de venta a seguir.

IV INFORMACION DE LOS AVALES O CO-OBLIGADOS SOLIDARIOS

- A) En caso de ser Personas Morales:
- a) Información general, razón social, domicilio, registro público de la propiedad (R.P.P.), y R.F.C., escritura constitutiva y sus reformas
 - b) Dictamen jurídico en el que se especifique que pueda otorgar el aval.
 - c) Estados Financieros con una antigüedad no mayor a tres meses firmados por la persona facultada.
- B) En caso de ser Personas Físicas:
- a) Datos Generales.- Nombre, lugar de nacimiento, R.F.C., acta de matrimonio, nacionalidad.
 - b) Forma FM2, si es extranjero.

- c) Datos de R.P.P. de los bienes inmuebles de su propiedad.
- d) Relación patrimonial con antigüedad no mayor de tres meses, firmada en original.

A continuación se desarrolla el expediente correspondiente. Cabe aclarar que algunos puntos señalados en esta introducción no serán incluidos como es el caso de la curricula de los accionistas entre otros, ya que se considera que para efectos del presente caso no resultaría relevante hacerlo.

5.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

Petit, S. A. de C. V., es una Compañía constituida en 1987, con domicilio en la Ciudad de México, D. F., dedicada a la Publicidad.

Sus actividades están encaminadas a la elaboración de Carteles y Campañas Publicitarias. Los primeros tienen una dimensión de 1.20 m. de largo y 80 cms. de ancho, realizados en distintos materiales según se requiera; en cuanto a las Campañas Publicitarias la Compañía las ha realizado para diversas empresas automotrices, de seguros, de alimentos, fotográficas, etc.

Dicha Empresa no tiene filiales, subsidiarias, etc., asimismo planea la adquisición de Aparatos Cartel con la intención de ofrecer una nueva opción en la exhibición de Carteles Publicitarios. Dicha compra no

implica un cambio estructural en cuanto a la creación de nuevas áreas en Petit, S. A. de C. V., sin embargo es requerido un plan de capacitación del personal, en lo referente al funcionamiento e instalación de dicho aparato para proporcionar un mejor servicio al cliente tanto al momento de la compra, como durante la vida del mismo.

Para lo cual la Compañía requiere de un crédito. A continuación se procede a presentar a la Carta Solicitud, para posteriormente hacer mención acerca del aparato Cartel.

PETT, S. A. DE C.V .

MICHAEL VALWING W.
DIRECTOR FINANCIERO
ALEXANDER, S.A. DE C.V.
PRESENTE

30 DE DICIEMBRE DE 1993

La Compañía Petit, S. A. de C. V., solicita un crédito al Banco Multifax por un monto de N\$4'000,000.00 (cuatro millones de nuevos pesos 00/100 M.N.) para ser apoyado con recursos del Banco ABC (Banco de Desarrollo), dentro del Programa PROMYP, a través del instrumento Tarjeta Empresarial, para la adquisición de activo fijo (Aparato Cartel) a corto plazo, para lo cual requerimos de sus servicios en cuanto a la preparación y presentación de la información que el crédito requiere.

Sin más por el momento me despido de ud. quedando a sus órdenes para cualquier aclaración.


ATENTAMENTE
ANDRÉS DOMÍNGUEZ R.
ASESOR FINANCIERO

FIG. 5.1. CARTA SOLICITUD

5.2 PROYECTO CARTEL

El presente proyecto tiene por objeto: ampliar las posibilidades de comunicación del anunciante con un nuevo medio publicitario.

El Aparato Cartel se considera una solución a la búsqueda de nuevos medios publicitarios, cada vez más necesarios ante el encarecimiento y saturación de los mismos, (televisión principalmente), permitiendo ampliar espacios no utilizados anteriormente para dichos fines.

Este Aparato permite la exhibición de hasta 20 carteles por ambos lados, iluminados desde el interior, mediante un mecanismo computarizado y equipamiento de alta resistencia, lo cual facilita su utilización en todo lugar (al interperie o bajo techo según sea requerido).

Se estima que pueden instalarse en el Distrito Federal más de 200 Aparatos Cartel, sin embargo; el proyecto se circunscribió a 100 para asegurar su viabilidad.

El costo de adquisición por unidad es de NS\$40,000 (cuarenta mil nuevos pesos); representando una inversión total de NS\$4'000,000 misma que será cubierta por el crédito solicitado.

Se ha determinado que la venta del aparato se realice en forma directa a los clientes con un precio de NS\$46.000.

Después de haber realizado el estudio pertinente, se estima que para la venta de los Aparatos Cartel se requiere de tres años, ya que en el transcurso del primer año se tiene contemplado que se vendan 25 de ellos, en el segundo 35 y en el último 40.

Ahora bien, el siguiente punto que nos ocupa es el:

5.3 MERCADO

El mercado que abarca actualmente la Compañía Petit, S. A. de C. V., consta de empresas en su mayoría dedicadas a dar servicios al cliente (de seguros, fotográficas, etc.); con el Proyecto Cartel se prevee que su gama de clientes (24) se incrementará, pues además de la realización de campañas y carteles publicitarios, ofrecerá una nueva opción para la exhibición de los mismos.

A continuación en la figura 5.2 se muestra las opciones de ubicación del mismo.

ENFOQUE	OBJETIVO	LUGAR
En cuanto a	Recordatorio del producto	* Metro * Terminales de Autobuses
Respecto a	Introducción al consumo	* Centros Comerciales * Tiendas de Autoservicio.
Referencia a	Presencia de marca	* Hoteles * Aeropuertos

FIG. 5.2 OPCIONES DE UBICACION DEL APARATO CARTEL

Ahora bien, uno de los principales competidores de Petit, S. A. de C. V., es la Empresa Pan Ongyl, S. A. de C. V., la cual tiene una importante penetración en el mercado publicitario, en el sector hotelero y de centros comerciales principalmente.

Petit, S. A. de C. V., planea competir en dichas áreas por medio del Aparato Cartel como se ha mostrado en el cuadro anterior.

El siguiente punto que se cita son:


5.4 ASPECTOS FINANCIEROS

Este apartado contempla los Estados Financieros de la Compañía Petit, S. A. de C. V., siendo básicamente: El Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación Financiera o Estado de Origen y Aplicación de Recursos, así como el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo.

Asimismo, la realización de la interpretación de los Estados citados y la información financiera proyectada para 1994-1995-1996, constando del: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, trabajo que está a cargo de la Empresa Alexander, S. A. de C. V.

PETT, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991-1992 Y 1993
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	1991	1991	%	1992	1992	%	1993	1993	%
ACTIVO CIRCULANTE:		925,300	62.3		1'048,800	64.4		1'105,516	64.8
Caja y Bancos	52,500			45,000		14.3	51,750		
Cientes:	206,800		13.9	233,800		14.7	250,600		
Clas. por Cobrar	213,000		14.3	240,000			256,800		14.6
Est. Clas. Incob.	(6,200)			(6,200)			(6,200)		
Deudores Diversos	31,000			20,000			23,166		
Almacén (Ver nota 2)	635,000		42.8	750,000		46.0	780,000		45.5
NO CIRCULANTE:		560,700	37.7		581,500	35.7		599,370	35.2
Inmuebles, Mob. y Equipo	551,000		37.0	573,000		35.1	590,190		34.6
Gastos Anticipados	9,700			8,500			9,180		
SUMA ACTIVO PASIVO		1'486,000	100.0		1'630,300	100.0		1'704,886	100.0
A CORTO PLAZO:	377,300		25.4	366,200		22.5	373,602		
Sueldos por Pagar	7,100			13,400			13,668		
Imptos. por Pagar	84,200			77,800			80,134		
Doctos. por Pagar	140,000		9.4	125,000		7.7	127,500		7.5
Clas. por Pagar	66,000			70,000			70,000		
Acreedores Diversos	80,000			80,000			81,600		
A LARGO PLAZO:	285,000		19.2	250,000		15.3	256,250		15.0
Doctos. por Pagar	285,000			250,000			256,250		
SUMA PASIVO CAPITAL CONTABLE		662,300	44.6		616,200	37.8		629,852	36.9
Capital Social (Ver nota 1)	600,000		40.4	600,000		36.8	600,000		35.2
Reserva Legal	8,000			120,000		7.3	120,000		7.0
Rva. de Reversión	14,300			15,000			15,450		
Utilidad por Aplicar	35,400			40,000			44,800		
Utilidad del Ejercicio	166,000		11.2	239,100		14.7	294,784		17.3
SUMA CAPITAL CONTABLE PASIVO Y CAPITAL		823,700	55.4		1'014,100	62.2		1'075,034	63.1
		1'486,000	100.0		1'630,300	100.0		1'704,886	100.0


JEAN LOUIS BEALVOIR
 GERENTE GENERAL

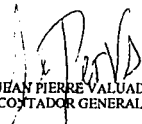

JEAN PIERRE VALUD
 CONTADOR GENERAL

FIG. 5.3 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

PETTIT, S. A. DE C. V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA REEXPRESADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991-1992 Y 1993
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTO		1991		%		1992		%		1993		%	
ACTIVO CIRCULANTE:			938,000		54.8		1'056,300		59.4		1'105,516		61.3
Caja y Bancos		52,500				45,000				51,750			
Clientes:		206,800		12.1		233,800		13.1		250,600		13.9	
Clas. por cobrar	213,000					240,000			256,800				
Est. Clas. Incoh.	(6,200)					(6,200)			(6,200)				
Deudores Diversos		31,000				20,000				23,166			
Almacén (Ver nota 2)		647,700		37.8		757,500		42.6		780,000		44.1	
NO CIRCULANTE:			659,880		38.6		644,530		36.2		640,683		35.5
Inmuebles, Mob. y Equipo (Ver nota 3)		650,180		38.0		636,030		35.7		631,503		35.0	
Gastos Anticipados		9,700				8,500				9,180			
SUMA ACTIVO			1'597,880				1'700,830				1'746,199		96.9
Insuficiencia en la Actualización			113,939		6.6		78,738		4.4		56,373		3.1
			1'711,819		100.0		1'779,568		100.0		1'802,572		100.0
PASIVO													
A CORTO PLAZO		377,300		22.0		366,200		20.6		373,602		20.7	
Sueldos por Pagar	7,100					13,400			13,668				
Imptos. por Pagar	84,200					77,800			80,134				
Doctos. por Pagar	140,000			8.2		125,000		7.0	127,500			7.0	
Clas. por Pagar	66,000					70,000			70,700				
Acreedores Diversos	80,000					80,000			81,600				
A LARGO PLAZO:		285,000		16.7		250,000		14.0		256,250		14.2	
Doctos. por Pagar	285,000					250,000			256,250				
SUMA PASIVO			662,300		38.7		616,200		34.6		629,852		34.9
CAPITAL CONTABLE: (Ver Nota 4)													
Capital Social		708,000		41.3		666,000		37.4		642,000		35.6	
Reserva Legal		9,440				133,200		7.4		128,400		7.1	
Rva. de Reinversión		16,874				16,650			16,532				
Utilidad por Aplicar		41,772				44,400			47,936				
Utilidad del Ejercicio		195,880		11.4		265,401		14.9		315,419		17.5	
SUMA CAPITAL CONTABLE			971,966		56.7		1'125,651		63.2		1'150,287		63.8
SUMAN PASIVO Y CAPITAL			1'634,266		95.4		1'741,851		97.8		1'780,139		98.7
REPOMO (Ver nota 5)			76,953		4.5		37,717		2.1		22,107		1.2
Ajuste por Actualización			600				--o--				326		
			1'711,819		100.0		1'779,568		100.0		1'802,572		100.0

FIG. 54 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA REEXPRESADO

**NOTAS AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA:
CIFRAS HISTORICAS Y REEXPRESADAS
DE LA EMPRESA PETIT, S.A. DE C.V.**

(1) Capital Social:

Es variable, integrado por 600 acciones ordinarias nominativas con valor de \$51,000 cada una integralmente suscritas y pagadas, representando 50 de ellas el Capital Social mínimo fijo sin derecho a retiro.

<u>ACCIONISTAS</u>	<u>% DE PARTICIPACION CAPITAL SOCIAL</u>
* Juan José Ugarte P.	15%
* Hugo Aguilera C.	20%
* Jean Paul Beauvoir	30%
* Jean Louis Beauvoir	20%
* Mauricio Mireles L.	15%
	100%

(2) Almacén:

Dentro del mismo se tienen almacenados distintos materiales, sin embargo, éstos se pueden clasificar en:

	1991	%	1992	%	1993	%
Material de Consumo Inmediato	345,000	52.3	420,000	52.8	442,000	50.1
Material de Consumo Programado	315,000	47.7	375,000	47.2	440,750	49.9
	660,000	100	795,000	100	882,750	100
Menos: Rva. Material Obsoleto	25,000	3.8	45,000	5.7	102,250	11.6
	635,000	96.2	750,000	94.3	780,000	88.4
Factor de Actualización:	1.02		1.01		1.00	
Valor Actualizado:	647,700		757,500		780,000	

	VALOR	
	FACTOR DE ACTUALIZACION	ACTUALIZADO
(3) No Circulante:		
Inmuebles, Mob. y Equipo	1.18	650,180
	1.11	635,030
	1.07	631,503

(4) El Capital Contable de la Compañía se compone, incluyendo su actualización por:

Capital Social	1.18	708,000
	1.11	666,000
	1.07	642,000
Rva. Legal	1.18	9,440
	1.11	133,200
	1.07	128,400
Rva. de Reinversión	1.18	16,874
	1.11	16,650
	1.07	16,532
Utilidad por Aplicar	1.18	41,772
	1.11	44,400
	1.07	47,936
Utilidad del Ejercicio	1.18	195,880
	1.11	265,401
	1.07	315,419

(5) De conformidad con lo que señala el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., en su Boletín B-10

103

"Reconocimiento de los efectos de la información financiera" y sus adecuaciones, la Posición Monetaria (REPOMO) de la Compañía, es la siguiente:

		1991		1992		1993
Caja y Bancos		52,500		45,000		51,750
Clientes:		206,800		233,800		250,600
Ctas. por Cobrar	213,000		240,000		256,800	
Est. Ctas. Incob.	(6,200)		(6,200)		(6,200)	
Deudores Diversos		31,000		20,000		23,166
Gtos. Anticipados		9,700		8,500		9,180
SUBTOTAL		300,000		307,300		334,696
Sueldos por Pagar		7,100		13,400		13,668
Imptos. por Pagar		84,200		77,800		80,134
Doctos. por Pagar		140,000		125,000		127,500
Ctas. por Pagar		66,000		70,000		70,700
Acreedores Diversos		80,000		80,000		81,600
Doctos. por Pagar L/P		285,000		250,000		256,250
SUBTOTAL		662,300		616,200		629,852
Efectivo Neto		362,300		308,900		295,156
Factor de Ajuste		0.18		0.11		0.07
SUBTOTAL		65,214		33,979		20,660
Factor de Actualización		1.18		1.11		1.07
TOTAL		76,953		37,717		22,107

PETT, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991-1992 Y 1993
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTO		1991	%		1992	%		1993	%
VENTAS NETAS (Ver nota 6)		1'871,000	100.0		2'080,000	100.0		1'664,000	100.0
Costo de Ventas		1'150,500	61.5		1'210,300	58.0		832,000	50.0
Utilidad Bruta		720,500	38.5		869,700	42.0		832,000	50.0
Gtos. de Operación		437,500	23.4		484,000	23.4		402,659	24.2
Utilidad de Operación		283,000	15.1		385,700	18.6		429,341	25.0
Gtos. Financieros	21,000			28,700			25,830		
Otros Gastos	16,000			12,000			10,200		
Productos Diversos	8,000	29,000	1.5	5,000	35,700	1.7	3,750	39,780	2.4
Utilidad antes de Impuestos		254,000	13.5		350,000	17.0		389,561	23.4
Provisión para ISR	72,000			90,900			78,177		
Provisión para PTU	16,000	88,000		20,000	110,900	5.3	16,600	94,777	5.7
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		166,000	8.9		239,100	11.5		294,785	11.7


JEAN LOUIS BEAUVOIR
GERENTE GENERAL

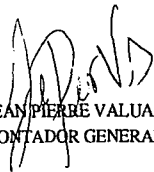


JEAN PIERRE VALUD
CONTADOR GENERAL

FIG. 5.5 ESTADO DE RESULTADOS

PETIT, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS REEXPRESADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991-1992 Y 1993
(NUEVOS PESOS)

CONCEPTO		1991	%		1992	%		1993	%
VENTAS NETAS (Ver nota 6)		2'207,780	100.0		2'308,800	100.0		1'780,480	100.0
Costo de Ventas		1'357,590	61.0		1'343,433	58.2		890,240	50.0
Utilidad Bruta		850,190	39.0		965,367	41.8		890,240	50.0
Gtos. de Operación		516,250	23.0		537,240	23.7		430,845	24.2
Utilidad de Operación		333,940	16.0		428,127	18.5		459,395	25.8
Gtos. Financieros	24,780			31,857			27,638		
Otros Gastos	18,880			13,320			10,914		
Productos Diversos	9,440	34,220	1.0	5,550	39,627	1.7	4,013	42,565	2.4
Utilidad antes de Impuestos		299,720			388,500	16.8		416,830	23.4
Provisión para ISR	84,960			100,899			83,649		
Provisión para PTU	18,880	103,840	4.8	22,200	123,099	5.3	17,762	101,411	5.7
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		195,880	8.9		265,401	11.4		315,419	17.7


JEAN LOUIS BEAUVOIR
 GERENTE GENERAL


JEAN PIERRE VALUAD
 CONTADOR GENERAL

FIG. 5.6 ESTADO DE RESULTADOS REEXPRESADO

**NOTAS AL ESTADO DE RESULTADOS:
CIFRAS HISTORICAS Y REEXPRESADAS
DE LA EMPRESA PETIT, S. A. DE C. V.**

Las Ventas Netas de 1991-1992 y 1993 de la Compañía Petit, S. A. de C. V. así como sus Compras a crédito y saldos promedio de Clientes, Cuentas y Documentos a cargo de proveedores se desglosan como sigue:

		1991		1992		1993	
		HIST.	ACTUALIZ.	HIST.	ACTUALIZ.	HIST.	ACTUALIZ.
(6) Ventas al contado	mes	535,000	631,300	728,000	808,080	738,000	789,660
Ventas a crédito	1 mes	696,000	821,280	624,000	692,640	405,000	433,350
	2 meses	385,000	454,300	520,000	577,200	390,000	417,300
	3 meses	255,000	300,000	208,000	230,880	131,000	141,000
		1'871,000	2'207,000	2'080,000	2'308,800	1'664,000	1'780,480
(7) Los saldos promedio a cargo de clientes:							
Ventas a crédito	1 mes	88,400	104,312	77,200	91,096	81,060	95,651
	2 meses	86,000	95,460	96,500	107,115	103,225	114,613
	3 meses	35,100	37,557	46,300	49,541	48,152	51,523
		209,500	237,329	220,000	247,752	232,467	261,787
(8) Las Compras a crédito:		680,000	680,000	680,000	680,000	681,600	861,600
(9) El saldo promedio de Ctas. y Doctos. a cargo de proveedores:		166,000	166,000	115,000	115,000	119,600	119,600

PETT, S. A. DE C. V.
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1992
(NUEVOS PESOS)

107

	HISTORICO		ACTUALIZADO	
Origen de Recursos:				
* Utilidad del Ejercicio	73,100	* Utilidad del Ejercicio	69,521	
* Utilidad por Aplicar	4,600	* Utilidad por Aplicar	2,628	
* Incremento Rva. de Reinversión	700	* Incremento Rva. Legal	123,760	
* Aumento Rva. Legal	112,000	* Incremento Ctas. por Pagar	4,000	
* Incremento en Ctas. por Pagar	4,000	* Aumento Sueldos por Pagar	6,300	
* Aumento Sueldos por Pagar	6,300	* Insuficiencia en la Actualización	35,201	
* Disminución Gtos. Anticipados	1,200	* Disminución en Gtos. Anticipados	1,200	
* Disminución Deudores Diversos	11,000	* Disminución Inmueble, Mob. y Equipo	14,150	
* Disminución en Caja y Bancos	7,500	* Disminución Deudores Diversos	11,000	
		* Disminución en Caja y Bancos	7,500	
TOTAL	220,400	TOTAL	275,260	
Aplicación de Recursos:				
* Incremento en Ctas. por Cobrar	27,000	* Disminución Rva. de Reinversión	224	
* Aumento Almacén	115,000	* Disminución Capital Social	42,000	
* Incremento Inmueble, Mob. y Equipo	22,000	* Decremento Doctos. por Pagar L/P	35,000	
* Disminución Doctos. por Pagar	15,000	* Decremento Doctos. por Pagar	15,000	
* Disminución Doctos. por Pagar P/L	35,000	* Disminución Imptos. por Pagar	6,400	
* Disminución Imptos. por Pagar	6,400	* Aumento Almacén	109,800	
TOTAL	220,400	* Aumento Ctas. por Cobrar	27,000	
		* REPOMO	39,239	
		* Ajuste por Actualización	600	
		TOTAL	275,260	

FIG. 5.7 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1993
(NUEVOS PESOS)

Origen de Recursos:		HISTORICO			ACTUALIZADO
* Utilidad del Ejercicio		55,684	* Utilidad del Ejercicio		50,018
* Utilidad por Aplicar		4,800	* Utilidad por Aplicar		3,536
* Incremento Rva. de Reinversión		450	* Incremento Doctos. por Pagar L/P		6,250
* Aumento en Acreedores Diversos		1,600	* Incremento Deudores Diversos		1,600
* Incremento Ctas. por Pagar		700	* Aumento Ctas. por Pagar		700
* Aumento Sueldos por Pagar		268	* Aumento Doctos. por Pagar		2,500
* Incremento Doctos. por Pagar		2,500	* Incremento Imptos. por Pagar		2,334
* Aumento en Imptos. por Pagar		2,334	* Incremento Sueldos por Pagar		268
* Incremento Doctos. por Pagar L/P		6,250	* Insuficiencia en la Actualización		22,365
			* Disminución Inmueble, Mob. y Equipo		4,527
			* Ajuste por Actualización		326
	TOTAL	74,586		TOTAL	94,424
Aplicación de Recursos:					
* Incremento en Gtos. Anticipados		680	* Disminución Rva. de Reinversión		118
* Aumento Deudores Diversos		3,166	* Disminución Rva. Legal		4,800
* Incremento en Cajas y Bancos		6,750	* Disminución Capital Social		24,000
* Aumento en Ctas. por Cobrar		16,800	* Incremento Gtos. Anticipados		680
* Incremento en Almacén		30,000	* Incremento Almacén		22,500
* Aumento Inmueble, Mob. y Equipo		17,190	* Aumento Deudores Diversos		3,166
			* Aumento Ctas. por Cobrar		16,800
	TOTAL	74,586	* Incremento Caja y Bancos		6,760
			* REPOMO		15,610
				TOTAL	94,424

FIG. 5.8 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE AL FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1992
(NUEVOS PESOS)

		HISTORICO			ACTUALIZADO
Fuentes de Efectivo:					
* Utilidad del Ejercicio		73,100	* Utilidad del Ejercicio		69,521
* Utilidad por Aplicar		4,600	* Utilidad por Aplicar		2,628
* Incremento Rva. de Reinversión		700	* Incremento Rva. Legal		123,760
* Aumento Rva. Legal		112,000	* Disminución Gtos. Anticipados		1,200
* Disminución en Gtos. Anticipados		1,200			
	SUBTOTAL	191,600		SUBTOTAL	197,109
Financiamiento y Otras Fuentes de Efectivo:					
* Aumento en Ctas. por Pagar		4,000	* Incremento Ctas. por Pagar		4,000
* Incremento en Sueldos por Pagar		6,300	* Aumento Sueldos por Pagar		6,300
* Disminución Deudores Diversos		11,000	* Disminución Inmueble, Mob. y Equipo		14,150
			* Disminución Deudores Diversos		11,000
			* Insuficiencia en la Actualización		35,201
	SUBTOTAL	21,300		SUBTOTAL	70,651
	TOTAL	212,900		TOTAL	267,760
Aplicación de Efectivo:					
* Incremento Ctas. por Cobrar		27,000	* Disminución Rva. de Reinversión		224
* Aumento en Almacén		115,000	* Disminución Capital Social		42,000
* Disminución Doctos. por Pagar		15,000	* Disminución Doctos. por Pagar LP		35,000
* Aumento Inmueble, Mob. y Equipo		22,000	* Disminución Doctos. por Pagar		15,000
* Disminución Imptos. por Pagar		6,400	* Disminución Imptos. por Pagar		6,400
* Disminución de Doctos. por Pagar LP		35,000	* Aumento Almacén		109,800
			* Aumento Ctas. por Cobrar		27,000
	TOTAL	220,400	* Disminución REPOMO		39,236
			* Ajuste por Actualización		600
				TOTAL	275,260
Incremento (Decremento) de Efectivo:					
* Decremento en Caja y Bancos		(7,500)	* Decremento en Caja y Bancos		(7,500)
Saldo Inicial de Efectivo:		52,500			52,500
Saldo Final de Efectivo:		45,000			45,000

FIG. 5.9 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE AL FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE AL FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1993
(NUEVOS PESOS)

		HISTORICO			ACTUALIZADO
Fuentes de Efectivo:					
* Utilidad del Ejercicio		55.684	* Utilidad del Ejercicio		50.018
* Utilidad por Aplicar		4.800	* Utilidad por Aplicar		3.536
* Incremento Rva. de Reinversión		450			
	SUBTOTAL	60.934		SUBTOTAL	52.554
Financiamiento y Otras Fuentes de Efectivo:					
* Aumento en Acreedores Diversos		1.600	* Incremento Doctos. por Pagar L/P		6.250
* Aumento en Cltas. por Pagar		700	* Incremento Deudores Diversos		1.600
* Aumento Sueldos por Pagar		268	* Aumento Cltas. por Pagar		700
* Incremento Doctos. por Pagar		2.500	* Aumento Doctos. por Pagar		2.500
* Aumento Imptos. por Pagar		2.334	* Incremento Imptos. por Pagar		2.334
* Incremento Doctos. por Pagar L/P		6.250	* Incremento Sueldos por Pagar		268
	SUBTOTAL	13.652	* Disminución Inmueble, Mob. y Equipo		4.527
			* Insuficiencia en la Actualización		22.365
			* Ajuste por Actualización		326
	SUBTOTAL		SUBTOTAL		40.870
Aplicación de Efectivo:					
* Incremento en Gtos. Anticipados		680		TOTAL	94.424
* Aumento Deudores Diversos		3.166			
* Aumento en Cltas. por Cobrar		16.800	* Disminución Rva. de Reinversión		118
* Incremento en Almacén		30.000	* Disminución Rva. Legal		4.800
* Incremento Inmueble, Mob. y Equipo		17.190	* Disminución Capital Social		24.000
	TOTAL	67.836	* Incremento Gtos. Anticipados		680
			* Incremento Almacén		22.500
			* Aumento Deudores Diversos		3.166
			* Aumento Cltas. por Cobrar		16.800
			* REPOMO		15.610
Incremento (Decremento) de Efectivo:			TOTAL		87.674
* Incremento en Caja y Bancos		6.750	* Incremento en Caja y Bancos		6.750
Saldo Inicial de Efectivo:		45.000			45.000
Saldo Final de Efectivo:		51.750			51.750

FIG. 5.10 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE AL FLUJO DE EFECTIVO

PETT, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO
(MILES DE NUEVOS PESOS)

111

	1994		%		1995	%		1996		%
ACTIVO CIRCULANTE:										
Caja y Bancos	55.9	4,186.2	86.3		2,970.3	80.5		65.4	1,464.0	65.3
Cientes:	271.1				390.1			414.3		18.4
Clas. por Cobrar	277.3		5.6	396.3		10.6	420.5			
Est. Clas. Incob.	(6.2)			(6.2)			(6.2)			
Deudores Diversos	24.6				26.6			28.8		
Almacén	3,834.6		79.0	2,493.0		67.5	955.5		42.6	
NO CIRCULANTE:		666.3	13.7		720.7	19.5			778.4	34.7
Inmueble, Mob. y Equipo	656.8		13.5	710.4		19.2	767.2			34.2
Gastos Anticipados	9.5			11.3			11.2			
SUMA ACTIVO PASIVO		4,852.5	100.0		3,691.0	100.0			2,242.4	100.0
A CORTO PLAZO:		381.0	7.8		351.6	9.5		357.5		15.9
Sueldos por Pagar	14.6			14.9			16.1			
Impptos. por Pagar	83.3			76.7			78.2			
Doctos. por Pagar	127.5			117.0			118.8			5.3
Clas. por Pagar	70.7			65.0			65.6			
Acreeedores Diversos	84.9			78.0			78.8			
A LARGO PLAZO:		3,256.3	67.1	1,834.7		49.7	238.2		238.2	10.6
Doctos. por Pagar	256.3		5.3	234.7		6.4	238.2			
Préstamo Bancario	3,000.00		61.8	1,600.0		43.3	-- 0 --			
SUMA PASIVO		3,637.3	74.9		2,186.3	59.2			595.7	26.5
CAPITAL CONTABLE:										
Capital Social	642.0		13.2	667.7		18.0	694.4		694.4	31.0
Rva. Legal.	128.4			128.4			128.4		128.4	5.7
Rva. Reinversión	16.5			17.0			17.5		17.5	
Utilidad por Aplicar	47.9			48.4			48.9		48.9	
Utilidad del Ejercicio	380.4		7.8	643.2		17.4	757.5		757.5	33.8
SUMA CAPITAL CONTABLE		1,215.2	25.1		1,504.7	40.8			1,646.7	73.5
SUMA PASIVO Y CAPITAL		4,852.5	100.0		3,691.0	100.0			2,242.4	100.0

FIG. 5.11 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO

**NOTAS AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA:
CIFRAS PROYECTADAS
DE LA EMPRESA PETIT, S.A. DE C.V.**

(10) Política de Almacén:

Para su proyección para 1994-1995 y 1996, la Compañía Petit, S. A. de C. V., planea tomar una posición conservadora, por lo cual se espera un aumento del 7%, en lo que respecta al mismo.

	1994	%	1995	%	1996	%
Material de Consumo Inmediato	3'593,567	91.4	2'235,116	86.1	679,574	63.9
Material de Consumo Programado	335,800	8.6	359,306	13.9	384,457	36.1
	3'929,367	100.0	2'594,422	100.0	1'064,031	100.0
Rva. Material Obsoleto	94,767	2.4	101,400	3.9	108,498	10.2
	3'834,600	97.6	2'493,022	96.1	955,533	89.2

(11) Política de Cuentas por Cobrar:

Al igual que en el caso de Almacén, la Empresa decidió que las cifras se proyectaran conservadoramente, con una inflación no mayor a un dígito, ya que ésta en 1993 fue de 8.03%, además de tener en consideración los incrementos en años anteriores.

PETTI, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
(MILES DE NUEVOS PESOS)

113

		1994	%		1995	%		1996	%
VENTAS NETAS (Ver Nota 12)		2,004.6	100.0		2,498.8	100.0		2,791.0	100.0
Costo de Ventas		1,002.3	50.0		1,199.4	48.0		1,339.7	48.0
Utilidad Bruta		1,002.3	50.0		1,299.4	52.0		1,451.3	52.0
Gastos de Operación		465.3	23.2		488.6	19.5		517.9	18.5
Utilidad de Operación		537.0	26.8		810.8	32.5		933.4	33.5
Gastos Financieros	29.8			31.9			33.5		
Otros Gastos	12.4			13.2			13.9		
Productos Diversos	4.9	47.1	2.3	5.3	50.4	2.0	5.5	52.9	1.9
Utilidad antes Impuestos		489.9	24.5		760.4	30.5		880.5	31.6
Provisión ISR	90.3			96.7			101.5		
Provisión PTU	19.2	109.5	5.5	20.5	117.2		21.5	123	4.4
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		380.4	19.0		643.2	25.8		757.5	27.2

FIG. 5.12 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

NOTAS AL ESTADO DE RESULTADOS:
 CIFRAS PROYECTADAS
 DE LA EMPRESA PETIT, S. A. DE C. V.

(12) Política de Ventas:

En lo relativo a las ventas de los bienes y servicios normales de la Compañía, ésta espera un sustantivo decremento en los tres años de la proyección, debido a que la mayoría de los clientes con que cuenta actualmente desviarán sus recursos hacia la compra del Aparato Cartel, pero considerando además estos ingresos, las Ventas netas de la Empresa presentarán una tendencia ascendente en dicho período.

Las Ventas Netas se desglosan:

		1994	1995	1996
Ventas al contado	mes	442,406	460,102	492,309
Ventas a crédito	1 mes	201,887	209,962	224,700
	2 meses	127,972	133,091	142,407
	3 meses	82,365	85,660	91,656
		<u>854,630</u>	<u>888,815</u>	<u>951,032</u>

(13) Los saldos promedio a cargo de clientes:

Ventas a crédito	1 mes	100,434	104,451	111,763
	2 meses	120,344	125,158	133,919
	3 meses	54,099	56,263	60,201
		<u>274,877</u>	<u>285,872</u>	<u>305,883</u>

(14) Las Compras a Crédito: 684,864 678,049 678,829

(15) El saldo promedio a cargo de Ctas. y Doctos.
 a cargo de proveedores:

124,384 129,806 138,892

**INTERPRETACION
A LA INFORMACION FINANCIERA:
DE LA EMPRESA PETIT, S. A. DE C. V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

La Compañía presenta una solvencia que sufrió una disminución de 5 puntos porcentuales en relación al resultado del año de 1992 o sea, más de la tercera de lo obtenido en 1991, viéndose recuperada para 1993 alcanzando el mismo nivel que dicho año (14%), permitiéndole solventar sus deudas con una mayor holgura.

En lo que respecta a su capital de trabajo éste tuvo un promedio de 2.17 para los tres períodos, observándose un decremento de 0.31 de 1991 a 1992, en cambio para el lapso de 1992-1993 hubo un aumento de 0.84 con respecto de 1992, situación que se vio influenciada por el incremento en la cartera de clientes de la Empresa.

Petit, S. A. de C. V., cuenta con un nivel de endeudamiento para 1992 y 1993 del 36%, representando una disminución de 5 puntos porcentuales con respecto de 1991. En lo que se refiere a sus cuentas por cobrar tiene una rotación de menos de 2 meses (48 y 53 respectivamente), para 1993 85 días, es decir, dicha rotación incrementó en un mes, debido al aumento en las ventas a crédito efectuadas a clientes.

Con relación a la rotación de las cuentas por pagar de la Compañía, ésta se vio incrementada del período de 1993 a 1992 en 1.8 veces lo cual representa una disminución de 27 días; para 1993 bajó a 26 días con respecto de 1991.

En lo que respecta a almacén, éste presenta una rotación de 4.29 en 1991, de 3.58 en 1992 representando 84 y 101 días respectivamente, disminución debida al incremento en sus ventas, situación que no se dio para 1993, ya que en dicho año hubo un decremento en la rotación de 1.30, es decir, ésta fue de 2.28.

En cuanto a la rentabilidad de la Empresa se refiere ésta presentó resultados favorables, durante los tres años: del 25%, 30% y 38% respectivamente, teniendo una variación positiva de 5 puntos porcentuales en el lapso 1991-1992 y de 8 en el período 1992-1993, lo cual nos permite considerar a Petit, S. A. de C.V., como una Empresa rentable.

ESTADO DE RESULTADOS (FIG. 5.6)

Con respecto a este Estado se observa lo siguiente:

De las ventas realizadas por la Compañía Petit, S. A. de C. V., le representaron en estos tres períodos unos costos de 61.0, 58.2 y 50.0 puntos porcentuales respectivamente.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA Y EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE AL FLUJO DE EFECTIVO (FIG. 5.7-5.8 Y FIG. 5.9-5.10).

En lo que se refiere al primero muestra que los recursos generados por la Compañía, provienen de un incremento de su deuda con los acreedores, en las cuentas por pagar, etc., significando un menor desembolso y mostrando que Petit, S. A. de C. V., goza de cierto prestigio dentro de su mercado y propiciando con ello confianza de sus acreedores hacia la misma.

En cuanto al Flujo de Efectivo, sus fuentes de efectivo y financiamiento provienen de las operaciones de la Compañía, así como de un menor desembolso como se había expresado.

En lo concerniente a las **Cifras Proyectadas** de 1994-1995 y 1996 los cambios ocurridos son los siguientes:

Su solvencia tuvo un incremento del 1%, mientras que el capital de trabajo aumento de 7.97, 6.43 y de 1.08 puntos porcentuales respectivamente en relación con 1993, situación que se derivó por la venta del Aparato Canel.

Por otro lado sus cuentas por cobrar y por pagar no sufrieron cambios considerables, pues cabe recordar que la presente proyección fue

realizada sobre bases conservadoras, es decir, las cifras mostradas en dichos años no presentan un incremento mayor a un dígito de inflación, tomando en consideración que en 1993 la misma fue de 8.03%

Situación similar se observó en el caso de almacén, sin embargo se obtuvo una aceleración en el mismo, representando una disminución de 8.24 y 30 días respectivamente en cuanto a su convertibilidad.

INDICES	1991		1992		1993		1994	1995	1996
	HIST.	ACTUALIZ.	HIST.	ACTUALIZ.	HIST.	ACTUALIZ.		PROYECTADO	
SOLVENCIA									
• Liquidez Disponible:									
Activo Disponible	0.14	0.14	0.09	0.09	0.09	0.14	0.15	0.17	0.18
Pasivo Circulante									
• Solvencia Circulante o									
Capital de Trabajo:									
Activo Circulante	2.45	2.48	2.16	2.17	2.95	3.01	10.98	9.44	4.09
Pasivo Circulante									
ESTABILIDAD FINANCIERA									
• Nivel de Endeudamiento:									
Pasivo Total	0.45	0.41	0.45	0.36	0.36	0.36	0.75	0.59	0.26
Activo Total									
• Índice de Participación:									
Pasivo Total	0.80	0.68	0.82	0.54	0.58	0.54	0.02	0.01	0.36
Capital Contable									
ACTIVIDAD									
• Rotación de Ctas. por Cobrar:									
Ventas Netas a crédito (Ver nota 6 y 12)	6.38	7.52	6.15	6.82	3.95	4.26	5.68	7.13	5.53
Prom. Ctas. por Cobrar (Ver nota 7 y 13)									
• Convertibilidad de Ctas. por Cobrar:									
360	56 Días	48 Días	59 Días	53 Días	91 Días	85 Días	63 Días	50 Días	55 Días
Rotación de Ctas. por Cobrar									
• Rotación de Ctas. por Pagar:									
Compras a Crédito (Ver nota 8 y 14)	4.09	4.09	5.91	5.91	5.79	5.79	5.50	5.22	4.88
Prom. Ctas. y doctos por pagar a Proveedores (Ver nota 9 y 15)									
• Convertibilidad de Ctas. por Pagar:									
360	88 Días	88 Días	61 Días	61 Días	62 Días	62 Días	65 Días	69 Días	74 Días
Rotación de Ctas. por Pagar									

FIG. 5.13 INDICES FINANCIEROS

INDICES	1991		1992		1993		1994	1995 PROYECTADO	1996
	HIST.	ACTUALIZ.	HIST.	ACTUALIZ.	HIST.	ACTUALIZ.			
* Rotación de Almacén:									
Costo de Ventas	3.62	4.27	3.22	3.58	2.13	2.28	2.4	2.69	2.8
Prom. de Mercancías									
* Convertibilidad de Almacén:									
360	99 Días	84 días	112 Días	101 Días	169 Días	158 Días	150 días	134 Días	128 Días
Rotación de Mercancías									
RENTABILIDAD									
* Margen de Utilidad:									
Utilidad Neta	0.09	0.09	0.11	0.11	0.17	0.18	0.19	0.26	0.27
Ventas Netas									
* Inversión Total:									
Utilidad Neta	0.11	0.12	0.15	0.15	0.17	0.18	0.07	0.17	0.33
Activo Total									
* Rentabilidad:									
Utilidad Neta	0.25	0.25	0.30	0.30	0.37	0.38	0.45	0.74	0.85
Capital Contable Inicial									

* FIG. 5.13 INDICES FINANCIEROS (Continuación)

**COMENTARIOS
A LA SITUACION FINANCIERA
DE LA EMPRESA: PETIT, S. A . DE C. V.**

Después de haber realizado un análisis a la Información Financiera presentada por la Compañía Petit, S. A. de C. V., a algunos rubros de la misma, se comenta lo siguiente y teniendo en cuenta lo anteriormente expresado por parte de Alexander, S. A. de C. V.:

La Empresa en cuestión presenta un panorama general satisfactorio, pues presenta una solvencia consistente, así como rentabilidad igualmente satisfactoria, por lo cual consideramos que el préstamo solicitado por dicha Empresa va a ser otorgado, pues además de ofrecerle beneficios a la misma, también se los proporcionará a sus clientes y por ente proporciona un medio más a ser utilizado en el mercado publicitario.

CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo se ha observado a lo largo del mismo las siguientes premisas que a continuación se mencionan según el orden de aparición de las mismas, acorde al desarrollo capitular de la investigación.

Debo mencionar que mi inquietud sobre este tema se inició cuando me di cuenta que a pesar de que el Control Interno y Análisis Financiero son un elemento de apoyo con el que se ha contado; hoy en día, sin embargo, hay una diversidad de empresas que no tienen un plan de organización estructurado, las cifras de los estados tampoco son analizadas, es decir, las bases sobre las cuales han sido manejadas las mismas son endeblas, por lo cual se pretendió plasmar la importancia de los mismos en el funcionamiento administrativo de la empresa.

* En ocasiones se piensa en el Control Interno como un término restrictivo, ya que se ve al mismo como el acto de vigilancia estrecha sobre alguna actividad. Sin embargo, éste no solo implica la acción de vigilar, sino que en realidad se integra de una serie de elementos tendientes a alcanzar los objetivos de la empresa.

* Puesto que el Control Interno es un factor que contribuye al logro de objetivos, éste deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y a las características particulares de la misma, así como manifestar desviaciones, siendo lo ideal que se descubran antes de que se produzcan, es decir, ser preventivo. Asimismo los controles deben ser flexibles para adaptarse a planes alternativos.

CONCLUSIONES

* Con el Control Interno la empresa pretende proteger sus activos evitando las posibilidades de fraude por parte de sus empleados, así como la obtención de información financiera veraz y oportuna, ya que las decisiones administrativas se basan, por lo menor en parte, en la información contable, proporcionando a la administración elementos que sirvan de base para regular los programas que normarán las actividades de la misma.

* Asimismo el Control Interno pretende promover la eficiencia en la operación de la empresa, ya que se debe tener la seguridad que las actividades se están realizando con el mínimo esfuerzo y al menor costo posible.

* La importancia de las cifras presentadas en los Estados Financieros se amplía cuando se les utiliza como instrumento de guía para la formulación de juicios y opiniones.

* El Análisis Financiero es un elemento de apoyo que nos permite tener un control sobre aspectos financieros, representando una base de mayor solidez para la toma de decisiones presentes y futuras, por parte de los directivos en la administración de la empresa.

* En el Análisis Financiero no solamente se contempla la aplicación de métodos numéricos, sino también aspectos externos como son el mercado y por ende la competencia en el mismo, entre otros; lo cual permitirá un análisis completo acerca de la situación financiera que se está analizando.

CONCLUSIONES

Con base a lo expuesto se observa que el Control Interno y el Análisis Financiero es un elemento de apoyo que permite salvaguardar la administración de la empresa, en la medida que el primero viene a constituir el índice de eficiencia de la estructura organizacional de la misma. En cuanto al Análisis Financiero es un instrumento de control financiero que proporciona una guía para planear y presupuestar metas financieras, a corto, mediano o largo plazo.

* La Administración implica un determinado procedimiento, que aunado a un eficiente sistema de Control Interno y un Análisis Financiero sustentado en dicho control, permite maximizar el funcionamiento administrativo del área financiera, determinando las directrices del funcionamiento en la empresa, en este caso de Servicios.

* La Empresa es una unidad productiva o de servicios, eminentemente social, encargada de producir riqueza. Sin su intervención, los recursos permanecerían siempre como tales, sin transformarse en satisfactores.

Resulta difícil establecer una definición de Servicios, pues dicho sector engloba una diversidad de actividades. Sin embargo en base a las definiciones citadas en el desarrollo de este trabajo y a los intereses del mismo, se planteó la siguiente definición:

* Servicios es cualquier actividad que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo, puede o no estar ligado a un producto físico o requerir el uso de bienes tangibles.

CONCLUSIONES

Las premisas mencionadas permiten comprobar la Hipótesis Central, la cual indicaba que:

Si el Control Interno y el Análisis Financiero son un elemento de apoyo, ya que proporciona herramientas a la función administrativa para el logro de objetivos, así como determinar las directrices de funcionamiento financiero a corto, mediano y a largo plazo de la empresa y, así

Por lo tanto garantizar la integración y seguridad de la misma.

Luego entonces el Control Interno y el Análisis Financiero proporcionan apoyo en el funcionamiento administrativo del área financiera al igual que mayores directrices en el funcionamiento de la compañía. Disprobando así la Hipótesis Nula, la cual se menciona en la introducción de este trabajo.

Ahora bien, los empresarios requieren del servicio de un Consultor cuando necesitan ayuda en la solución de un problema, es decir, existe una situación que requiere una medida correctiva pero acerca de la cual no sabe qué hacer, por dónde empezar, ni como proceder.

Asimismo, la compañía una vez de efectuar el estudio correspondiente constando primeramente de:

* Un estudio de la Empresa (aspectos generales a cerca de la misma).

CONCLUSIONES

* Estudio e Investigaciones Especiales (recopilación y análisis de información para la planeación, estudio de mercado, etc.).

Permitiendo al Consultor determinar el tipo de situación al que se enfrenta, es decir, si es necesario corregir, mejorar o crear. Dando así paso a la preparación de la información que sea requerida.

Asimismo, tomando en cuenta lo citado y expuesto en el contenido capitular se cumple con el Objetivo General, así el Objetivo Particular se logra integrar, en la medida que se observa la relación del Control Interno y el Análisis Financiero como instrumento de control financiero, representando una base de mayor solidez para la toma de decisiones, así como el Objetivo Específico, enunciado en este trabajo.

De igual forma quiero expresar que el presente trabajo ha abarcado al máximo posible los aspectos relativos al Control Interno, Análisis Financiero, Administración, Empresa y Servicios; además de contemplar otro elemento como es la Consultoría, permitiendo conocer el desempeño de la misma y al mismo tiempo formar parte en el aspecto práctico de esta investigación, para así establecer los parámetros que inicialmente se plantearon.

Concluyo diciendo que los empresarios cuentan con elementos para el fortalecimiento de sus empresas. Asimismo tienen a su alcance personas calificadas que les pueden proporcionar la asesoría, pues como se ha mencionado que la presente apertura comercial exige de los dirigentes

CONCLUSIONES

empresariales, tener compañías competitivas que ofrezcan mayores opciones a la sociedad que les rodea y a la cual se deben.

Por lo cual exhorto a los directivos que no cuentan con un Control Interno y tampoco realizan un análisis a las cifras de sus estados financieros, a que implanten en sus compañías este elemento de apoyo que les permitirá fortalecer su estructura organizacional.

RECOMENDACIONES

A continuación se hace una sugerencia para futuros trabajos de investigación relacionados con el tema presentado (El Control Interno y el Análisis Financiero como elemento de apoyo para salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios).

Ahora bien, en el desarrollo de dicho tema se maneja un sector económico:

El de Servicios del cual se tomo en consideración a la Consultoría, ya que la misma se encuentra en relación directa con el trabajo que podría desempeñar un estudiante de Contaduría, una vez adquiridos los conocimientos formales (licenciatura, diplomados, etc) y la experiencia necesaria. Asimismo, se considera que hay elementos que pueden ser retomados, como:

La participación del Consultor (elaborando un programa que permita su aplicación) en la solución de problemas de corrección o creación en la Micro y Pequeña Empresa (teniendo en cuenta las características de las mismas, es decir, en ocasiones el Consultor debe desempeñar un papel más de generalista que de especialista de una determinada materia, ya que se tiene que enfrentar a la solución de situaciones en casi toda la compañía), las mismas representan un mercado potencial para los estudiantes de Contaduría futuros consultores de empresas, en virtud del alto índice de carencias técnicas (como la habilidad para establecer y aplicar un plan de organización, es decir, haber planeado, organizado, integrado, dirigido y controlado, tomando en consideración las necesidades) que presentan diversas áreas de la estructura organizacional de las compañías.

APENDICE "A"

**LISTA DE VERIFICACION
DE
ACTIVIDADES**

LISTA DE VERIFICACION DE ACTIVIDADES

CLIENTE:

	SI	NO
a) Existen por escrito en mi Departamento y en la Empresa:		
- Manuales y procedimientos actualizados de las funciones de posiciones clave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Fluxogramas de las operaciones por departamento e interdepartamentales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Descripciones y perfiles de puestos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Políticas de ingresos, gastos, tesorería, inversiones, compras y crédito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Niveles de autoridad para desembolsos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Políticas y procedimientos de Control Interno, Contable y administrativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Los Fluxogramas y procedimientos en la Empresa:		
- Se revisan y actualizan cuando se detectan desviaciones en la práctica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Están diseñados para lograr el resultado deseado con un mínimo de operaciones y recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La Empresa y mi Departamento:		
- Tienen responsabilidades definidas y objetivos claros y ambos son conocidos por los responsables de cumplirlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tienen objetivos a corto (semestral, anual) y mediano plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Revisan el Plan Estratégico de la Empresa al menos cada año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) El Control Presupuestal en vigor mide objetivamente:		
- La eficiencia de cada actividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Los cambios en las condiciones económicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) El Presupuesto:		
- Es conocido y administrado por supervisores y gerentes de cada área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Es una herramienta para todas las áreas de la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Se desarrolla con la participación activa de todas las áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Es flexible y sirve de base para preparar pronósticos mensuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Para elaborar el Presupuesto se toman en cuenta:		
- Tendencias del sector y mercado en los que opera la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Los Objetivos anuales de eficiencia, penetración, costos y gastos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Los Objetivos a largo plazo del Plan Estratégico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LISTA DE VERIFICACION DE ACTIVIDADES

	SI	NO
g) Los Reportes e Informes financieros a la Dirección:		
- Se preparan en un tiempo razonable después del cierre de operaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Se publican con oportunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Son claros, concretos y cumplen el objetivo que persiguen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Se publican con explicaciones y comentarios sobre los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Son fáciles de conciliar con los Estados Financieros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Son utilizados por todas las áreas para la Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Los Reportes Operativos (Ventas, compras, etc.):		
- Se concilian con Finanzas antes de publicarse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Son claros y cumplen el objeto que persiguen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Periódicamente se revisa:		
- El pronóstico anual de operaciones y resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El cumplimiento de objetivos departamentales y generales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Nuestro manejo de Tesorería:		
- Maximiza el rendimiento de nuestros excedentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Minimiza el costo financiero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Minimiza el riesgo de manejo de efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Periódicamente se revisan las oportunidades de mejora en:		
- El costo de financiamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Las condiciones de pago a proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Los términos y control de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Los descuentos por pronto pago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Periódicamente se preparan:		
- Pronóstico de Flujo de Efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Análisis de cuentas de Balance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APENDICE "B"
ANTEPROYECTO
DE
INVESTIGACION



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA CONTADURIA-ADMINISTRACION

**ANTEPROYECTO DE
TESIS:**

El Control Interno y el Análisis Financiero como elemento de apoyo para salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios.

AREA DE CONOCIMIENTO:

Finanzas

INTEGRANTE:

Cecilia González Valdés

EGRESADA CONTADURIA

87-92

Septiembre 1992 a Marzo 1994.

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

NOMBRE :

El Control Interno y el Análisis Financiero como elemento de apoyo para salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios.

CUASA (V.I) :

El Control Interno y el Análisis Financiero como elemento de apoyo

EFECTO (V.D) :

Para salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios.

VARIABLE EXTRAÑA :

- * No implantar Análisis Financiero en una Empresa de Servicios.
- * Que llegue haber fraudes en la Empresa.

AREA DE CONOCIMIENTO :

Finanzas

IMPORTANCIA :

SOCIAL :

Proporcionar elementos técnicos como son el Control Interno y el Análisis Financiero para proteger la Administración de una Empresa de Servicios generando con esto la posibilidad de maximizar el proceso integral de la misma.

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

TEORICA :

Mostrar los beneficios que brinda el llevar a cabo un Análisis Financiero en una Empresa de Servicios sustentando o teniendo como base un Control Interno, así como sus posibles repercusiones si no se lleva a cabo, mostrando con esto como la Contaduría contribuye al fundamento financiero en cuanto a la comprensión, sustento y aplicación de dicha información.

HIPOTESIS :

ALTERNA 1:

Si el Control Interno y el Análisis Financiero son un elemento de apoyo que puede obtener una mayor maximización de la Administración de una Empresa de Servicios, por lo tanto se podrá salvaguardar la Administración de la misma luego entonces a mayor aplicación del Control de Interno y del Análisis Financiero como elemento de apoyo mayor maximización en la Administración de una Empresa de Servicios con mayores posibilidades de salvaguardar la Administración de la misma.

ALTERNA 2:

Si el Control Interno y Análisis Financiero permite establecer el funcionamiento financiero y/u organizacional de una Empresa de Servicios en su área administrativa, por lo tanto facilita la integración de dicha área luego entonces a mayor uso del Control Interno y Análisis Financiero mayor funcionamiento financiero y/u organizacional de una Empresa de Servicios en su área administrativa, así como mayor integración de dicha área.

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

ALTERNA 3:

Si el Control Interno es un medio que permite realizar el Análisis Financiero y esto organiza el funcionamiento de la Compañía en tanto a su medio socio-económico, por lo tanto determina las directrices del funcionamiento financiero de la misma, luego entonces a mayor aplicación del Control Interno como medio que permite realizar el Análisis Financiero de la Compañía mayor organización del funcionamiento de la misma en tanto a su medio socio-económico, así como mayor posibilidad de establecer las directrices del funcionamiento financiero de la misma.

CENTRAL:

Si el Control Interno y el Análisis Financiero son un elemento de apoyo que permite maximizar el funcionamiento administrativo de una área financiera y esto determina las directrices de funcionamiento financiero en la Empresa de Servicios, por lo tanto puede garantizar la integración y seguridad de la misma, luego entonces a mayor Control Interno y Análisis Financiero mayores elementos que permiten garantizar la integración y seguridad de la Empresa de Servicios, así como mayor apoyo en el funcionamiento administrativo del área financiera al igual que mayores directrices en el funcionamiento financiero de la Empresa de Servicios.

NULA:

Si el Control Interno y el Análisis Financiero son un elemento de apoyo que permite maximizar el funcionamiento administrativo de una área financiera y esto no determina las directrices de funcionamiento financiero en la Empresa de Servicios, por lo tanto no puede garantizar la integración y seguridad de la misma, luego entonces a mayor

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

Control Interno y Análisis Financiero no hay mayores elementos que permiten garantizar la integración y seguridad de la Empresa de Servicios, así como tampoco mayor apoyo en el funcionamiento administrativo del área financiera al igual que no hay mayores directrices en el funcionamiento financiero de la Empresa de Servicios.

OBJETIVOS:

GENERAL:

Dar a conocer al Control Interno y el Análisis Financiero en una Empresa de Servicios como un elemento de apoyo para salvaguardar la misma.

PARTICULAR:

Mostrar al Control Interno y Análisis Financiero como dos aspectos que se complementan entre sí para garantizar la integración y seguridad de los bienes de la Empresa de Servicios.

ESPECIFICO:

Conocer los beneficios que aportan el Control Interno y el Análisis Financiero en el funcionamiento financiero de la Empresa de Servicios.

OBJETO DE ESTUDIO:

Conceptual Simple-Conceptual Complejo

TIPO DE INVESTIGACION:

Mixta

METODOS DE INVESTIGACION:

Inductivo-Analítico-Sintético-Deductivo-Analógico

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

TECNICAS DE INVESTIGACION:

Técnicas de fichaje y Análisis de Contenido de libros, tesis, revistas, a puentes, etc.

UBICACION:

TEMPORAL:

Septiembre 1992-Marzo 1994

ESPECIAL:

México, D. F., Biblioteca de la Universidad Latinoamericana y Centro de Información de Nacional Financiera.

DELIMITACION TEORICA:

La presente investigación girará en torno a lo que es el Control Interno, Análisis Financiero destacando los aspectos relevantes de cada uno, como se complementan para así poder salvaguardar la Administración de una Empresa de Servicios.

Mostrar los beneficios que brinda el llevar a cabo un Análisis Financiero teniendo como base un Control Interno, mostrando con esto como la Contaduría contribuye al fundamento financiero de una Empresa de Servicios en cuanto a la comprensión, sustento y aplicación de dicha información.

LIMITACIONES:

Se considera que el posible impedimento que se puede presentar para el desarrollo del presente tema de investigación, será la obtención de información adecuada a las necesidades de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS:

ARIAS Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos.- Editorial Trillas. 4a. Edición. 1a. Reimpresión.- México. 1990.

CARRILLO Landeros Ramiro.- Metodología y la Administración.- Editorial LIMUSA. 3a. Edición.- México. 1991.

DONALD W. Cowell.- Mercadeo de Servicios.- Editorial LEGIS.- Colombia 1991.

GOMEZ Morfin Joaquín.- El Control en la Administración de Empresas.- Editorial DIANA. 1a. Edición, 3a. Reimpresión.- México. 1991

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.- Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones y el Muestreo Estadístico en Auditoría.- Editorial IMCP. 4a Edición.- México. 1992.

TRACY John A.- Interpretación de Informes Financieros.- Editorial LIMUSA. 2a. Edición.- México. 1985

MENDEZ Morales José Silvestre.- Economía y la Empresa.- Editorial Mc Graw Hill.- México. 1990

MORENO Fernández Joaquín.- Las Finanzas en la Empresa.- Editorial Mc Graw hill. 4a. Edición.- México 1991.

MÚCH Galindo Lourdes.- Fundamentos de Administración.- Editorial Trillas. 4a. Edición.- México 1992.

PEREZ Harris.- Los Estados Financieros: Su análisis e Interpretación.- Editorial ECASA.- México 1989.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

PERDOMO Moreno Abraham.- Fundamentos de Control Interno.- Editorial ECASA.
3a. Edición.- México 1991.

RODRIGUEZ Valencia Joaquín.- Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos.-
Editorial ECASA. 2a. Edición.- México 1992.

TESIS:

CASTRO Onofre José Luis.- Métodos para el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.- Tesis para obtener el Título de Contador Público.- Escuela Superior de Comercio.- México 1982.

MEJIA Moreno Ezequiel.- El Control Interno y su aplicación en la Administración por Objetivos.- Tesis Profesional para obtener el Título de Contador Público.- Escuela Superior de Comercio.- México 1982.

SALGADO Arroyo Ana Ma. del Carmen y SANCHEZ Gómez Marfa de los Dolores.- La Función de la Administración de los Recursos Humanos.- Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Contaduría.- Universidad Latinoamericana México 1986.

VERDUGO Guerrero Marfa del Rocío y RODRIGUEZ Castañeda Miguel.- El Control Interno de los Inventarios en Empresas Industriales de Transformación y sus repercusiones Financieras y Fiscales.- Tesis profesional para obtener Licenciatura en Contaduría.- Universidad Latinoamericana.- México 1988.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REVISTAS:

COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.- Estudio y Evaluación del Control Interno.- Contaduría Pública Instituto Mexicano de Contadores Públicos.- No. 246, Febrero.

HERNANDEZ Villalobos Gerardo.- Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Industria.- Examen.- No. 3, Marzo 1993.

NICOLAS Madahuar Camara.- Situación actual de la Empresa Ejecutivos de Finanzas.- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.- No.11, Noviembre 1992.

LLANO C. Carlos.- Función Directiva y Acción de Síntesis.- Ístmo.- No. 65, 1983.

Departamento de Economía de la Universidad Iberoamericana.- Informe Anual del Banco de México.- Idea Económica (Suplemento 2).- No. 2, Julio-Agosto 1992.

APUNTES:

De la Materia Análisis y Diseño de Estructuras Administrativas.- Universidad Latinoamericana.- 3er. Semestre.- Septiembre 1988 - Enero 1989.

De la Materia Control Interno.- Universidad Latinoamericana.- 5o. Semestre.- Septiembre 1989 - Enero 1990.

De la Materia Estudio de los Estados Financieros.- Universidad Latinoamericana.- 6o. Semestre.- Enero - Junio 1990.

De la Materia Fundamentos de Administración de Personal.- Universidad Latinoamericana.- 8o. Semestre.- Enero - Junio 1991.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

De la Materia Contabilidad- Universidad Latinoamericana.- 9o. Semestre.- Septiembre 1991 - Enero 1992.

De la Materia Dirección- Universidad Latinoamericana.- 9o. Semestre.- Septiembre 1991 - Enero 1992.

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

Figura 1.1	: Organigrama.....	15
------------	--------------------	----

CAPITULO III

Figura 3.1	: Análisis Financiero.....	64
------------	----------------------------	----

CAPITULO IV

Figura 5.1	: Carta Solicitud.....	94
Figura 5.2	: Opciones de Ubicación del Aparato Cartel.....	97
Figura 5.3	: Estado de Situación Financiera.....	99
Figura 5.4	: Estado de Situación Financiera Reexpresado.....	100
Figura 5.5	: Estado de Resultados.....	104
Figura 5.6	: Estado de Resultados Reexpresado.....	105
Figura 5.7	: Estado de Cambios en la Situación Financiera.....	107 (1991 y 1992).
Figura 5.8	: Estado de Cambios en la Situación Financiera.....	108 (1992 y 1993).
Figura 5.9	: Estado de Cambios en la Situación Financiera	109 en base al Flujo de Efectivo (1991 y 1992).
Figura 5.10	: Estado de Cambios en la Situación Financiera.....	110 en base al Flujo de Efectivo (1992 y 1993).
Figura 5.11	: Estado de Situación Financiera Proyectado.....	111
Figura 5.12	: Estado de Resultados Proyectados.....	113
Figura 5.13	: Indices Financieros.....	119