

184
2ef.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



**POSIBLES SOLUCIONES PARA UNA COMPANIA
DE PRODUCTOS LACTEOS CON PROBLEMAS
DE SOLVENCIA.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
ANA TERESA MORALES CAMACHO
MIGUEL ANGEL ROMERO HERNANDEZ**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. DANIEL HERRERA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.



INSTITUTO NACIONAL
AUTÓNOMO DE
ESTADÍSTICAS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

" Posibles soluciones para una compañía de productos lácteos con problemas de solvencia "

que presenta la pasante: Aná Teresa Morales Camacho
con número de cuenta: 9156400-7 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 18 de Mayo de 1997.

PRESENTE L.C. José Raúl Carbajal Fernández

VOCAL L.C. Rbhan Galleri de la Fuente

SECRETARIO L.C. Daniel Herrera García

PRIMER SUPLENTE C.P. Fermín González Camberos

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Meifa



SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN
PÚBLICA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES
CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT: Ing. Rafael Rodríguez Cobalillos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la IESIE:

" Posibles soluciones para una compañía de pro-
ductos lácteos con problemas de solvencia "

que presenta el pasante: Miguel Ángel Romero Hernández
con número de cuenta: 8601881-4 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautillán Izcalli, Edo. de Mex., a 18 de Mayo de 1997

PRESIDENTE L.C. José Raúl Carbajal Fernández
VOCAL L.C. Rhian Galleri de la Fuente
SECRETARIO L.C. Daniel Herrera García
PRIMER SUPLENTE C.P. Fermín González Camberos
SEGUNDO SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

A DIOS:

Por haberme permitido llegar a una de mis metas aneladas, y que hasta este momento me ha iluminado para trascender en cada una de ellas.

A MIS PADRES:

Teresa y Ricardo por darme la vida, y que con cariño y dedicación ayudaron a forjar una de mis metas.

A MIS HERMANOS:

Patricia, Alfonso, Sandra, Guadalupe y Ricardo por su apoyo y cariño que me han brindado siempre.

A MIGUEL:

Que con su amor , apoyo y dedicación me ha motivado hacer cada día mejor. Y a quien agradezco el permitirme formar parte de una de sus metas.

A LOS PROFESORES:

Por su conocimientos y experiencias que compartieron y transmitieron y en especial le agradezco a nuestro asesor **Daniel Herrera García** por su apoyo y paciencia que siempre tuvo hacia nosotros.

Ana Teresa

A DIOS :

Porque simplemente a permitido realizar otro logro y agradezco y ofrezco todos y cada uno de las metas alcanzadas, siempre pensando en realizar el bien...GRACIAS.

A MIS PADRES :

Juan Romero Viguera y Ma. del Carmen Hernández de Romero por todos los esfuerzos realizados al darme educación, lo cual nunca podré compensar y terminar de agradecer la gran sabiduría, respeto y dedicación que me han heredado por el hecho de ser mis padres...GRACIAS.

A MIS HERMANOS :

Por el buen ejemplo e incondicionalidad de apoyo que me han otorgado y han logrado aprovechar el esfuerzo realizado por nuestros padres...GRACIAS.

A MIS PROFESORES :

Porque se han dado a la tarea de transmitir conocimiento y en especial al jurado de mi examen profesional, desde luego agradeciendo de antemano al director de tesis L.C. Daniel Herrera por la paciencia que ha tenido en este desarrollo...GRACIAS

Y a ti Tere solo te doy las GRACIAS porque me has dado la oportunidad de compartir a tu lado esta gran experiencia, la cual sabemos muy bien los dos todo el esfuerzo, paciencia y dedicación que implicó y si Dios nos lo permite existen otros retos y oportunidades que hay que aprovechar para ser mejor cada día.

Miguel

OBJETIVO

Desarrollar un plan para solucionar los problemas de solvencia de una compañía de productos lácteos.

HIPOTESIS

Si se revisa la estructura Administrativa - Financiera y su aplicación en una compañía de productos lácteos, se estará en posibilidades de encontrar solución a su problema de solvencia.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	
1. GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes de las compañías de productos lácteos	2
1.2 Importancia social	4
1.3 El desarrollo de las compañías de lacteos en México	6
2. LA CALIDAD DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LA IMPORTANCIA DE LA MISMA	14
2.1 El análisis del pasado, presente y futuro para una planeación	18
2.2 Organización a través de responsabilidades y niveles de autoridad	21
2.3 Integrar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos	24
2.4 Instrumentos de dirección	26
2.5 El control como medida de supervisión	28
3. LA CALIDAD DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y LA IMPORTANCIA DE LA MISMA	30
3.1 Importancia del presupuesto en la estructura financiera	32
3.2 Deficiencias Financieras-Administrativas	36
3.3 Obtención de los recursos financieros	43
3.4 Administración de la aplicación de los recursos financieros	47
3.5 Administración del capital de trabajo	52
3.6 Interpretación de la información financiera	54
3.7 La toma de decisiones	57

4.	EJEMPLIFICACION PRACTICA DEL MANEJO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA COMPAÑIA DE PRODUCTOS LACTEOS CON PROBLEMAS DE SOLVENCIA	61
4.1	Antecedentes de la compañía	62
4.2	Situación actual	66
4.3	Plan de reestructura en las áreas administrativa y financiera	73
4.4	Desarrollo del plan financiero	103
4.5	Análisis del plan de reestructura financiera	149
4.6	Conclusiones al plan administrativo-financiero	164

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Los problemas de solvencia en las compañías se han venido presentado, debido al fenómeno económico que causa la crisis en México. Dicha aseveración ha sido trascendental durante el periodo en donde el sector empresarial, ha venido experimentando cambios muy bruscos, pasando de una gran prosperidad a una tremenda depresión, ocasionando imposibilidad de obtener recursos suficientes para solventar sus necesidades operacionales y sus mismas obligaciones.

Sin embargo se argumenta que además de dicha aseveración, también existen compañías que no tienen bien estructurado lo que es un buen desarrollo Administrativo-Financiero, siendo esta la base para una buena planeación, de la integración de sus recursos humanos, materiales y técnicos; con la finalidad de obtener una organización que se riga a través de medios de dirección y de control.

Las compañías de productos lácteos no están excluidas de este fenómeno económico; afectando tanto su estructura Administrativa como Financiera. Con lo anterior, se establece que el inicio para obtener solvencia lo constituye un buen desarrollo del proceso Administrativo, así como una Administración-Financiera. Es evidente que con esto, una compañía de productos lácteos obtiene una estructura bien definida que hace posible determinar el resultado de la solvencia necesaria, misma que le permitirá afrontar sus necesidades operacionales y sus mismas obligaciones.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE LAS COMPAÑÍAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Las compañías de productos lácteos no nacieron espontáneamente, por lo que tuvo que pasar varios años para poder estabilizarse en el mercado. Los productos lácteos son simplemente artículos derivados de la leche, se sabe que desde la época en que el hombre comenzó a dominar los recursos con los que contaba, podía obtener sub-recursos derivados de los primeros; ya que desde que el hombre empezó a conocer y a dominar la agricultura, pesca y ganadería se volvió sedentario, con ello desarrollo aptitudes que se aprovechaban para el consumo de los alimentos que ellos mismos producían con la ayuda de los animales y vegetales.

La agricultura se origino a principios del siglo XIX; la formación de grandes núcleos de población incrementa el consumo de carne, leche, queso, etc.; y resultaba ya económico explotar el ganado con alimentos sembrados y recolectados por el mismo hombre.

La ganadería constituye uno de los sub-sectores de lo que se ha venido llamando sector primario, conjuntamente con la agricultura, pesca y ganadería.

Al principio los ganaderos eran los que surtían en los pueblos la leche bronca y de una forma rudimentaria y casera lograban realizar quesos y mantequillas, lo cual, desde aquel tiempo y hasta la fecha ha sido dentro de la sociedad artículos básicos para la gastronomía.

Las compañías en México más fuertes en este ramo, empezaron con pequeñas agrupaciones ganaderas que distribuían leche y mantequilla en la ciudad de México a través de pequeños minoristas donde se desprenden las bases de la red de distribución actual, esto fue por los años de 1910 a 1920.

Las grandes compañías de productos lácteos que actualmente existen comenzaron a producir una diversidad de productos con la finalidad de absorber y captar la mayoría del mercado a través de productos de calidad y un abasto consistente.

Una de las leches que actualmente tienen mayor demanda y consumo es la UHT, la cual no es más que un proceso de ultrapasteurización. Dicho nombre es adoptado por el científico Francés Louis Pasteur. Cuando José Jackson Lister inventó el microscopio, este fue visto más bien como un juguete para la aristocracia de la época. Sin embargo Louis Pasteur cambió radicalmente su uso al convertirlo en un valiosísimo instrumento científico.

Pasteur fué un químico bacteriólogo Francés que nació en la localidad de Dole en 1822. Desde temprana edad, se destacó por sus observaciones y fué precisamente una de ellas la que llevo a descubrir lo que hoy conocemos como microbios o bacterias

Louis Pasteur comenzó a darse cuenta que tanto el vino como la cerveza y la leche se vuelven agrios si se exponen al contacto del aire. Esto es por que en el aire hay diminutas bacterias que llegan al líquido y lo corrompen ocasionando con ello un cambio químico. Para evitar que esto suceda, probó el calentar los líquidos a 50-60° C por unos minutos.

Trabajo sobre esto y lo que concluyó fue que si sometían esos líquidos a una temperatura de 75° C y después se enfriaban esto evitaba la aparición de organismos microscópicos causante de enfermedades, pero con la ventaja que este proceso no alteraba en absoluto las propiedades benéficas del líquido.

De este descubrimiento proviene el término pasteurización, a la cual se le une la posterior refrigeración con la finalidad de evitar la fermentación.

1.2 IMPORTANCIA SOCIAL

Las compañías de productos lácteos en México han contribuido de forma importante en el desarrollo del país, debido a que sus productos provienen de la leche que es un artículo de primera necesidad, lo cual ayuda al crecimiento físico de todo ser humano.

Pero no es únicamente este beneficio que tiene en la sociedad mexicana, ya que también se han desarrollado sistemas de producción implantados en países como Israel el cual es uno de los países con mayor desarrollo en cuanto a la mejora de sistemas de producción de leche de vaca, se optó por traer asesores de ese país para que capacitaran a médicos, veterinarios, ingenieros agrónomos mexicanos que trabajan en una de las compañías de productos lácteos más fuertes en México.

Por el aspecto fuerza de trabajo este tipo de compañías se les considera adecuadas ya que al manejar artículos de primera necesidad, se estará en posibilidad de proporcionar regularmente un campo de trabajo a la sociedad para que les permita satisfacer sus necesidades. Así también dan fuente de trabajo de una forma directa a los ganaderos los cuales se les considera sus principales proveedores.

La importancia social de este tipo de compañías es trascendental en el desarrollo de la misma comunidad, ya que si se analiza el tipo de mercado que tienen estas, se podrá observar que es muy amplio, sin embargo; el grado de alimentación que tienen las familias mexicanas no es muy nutritiva, por lo que de cierta medida este tipo de compañías colaboran a mejorar el grado de alimentación.

Los productos que se manejan en este tipo de compañías son :

- Leche
- Yoghurt
- Cremas
- Quesos
- Mantequillas
- Margarinas

1.3 EL DESARROLLO DE LAS COMPAÑÍAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN MÉXICO

La industria lechera mexicana atraviesa por una fase de desarrollo dando como resultado una alta dependencia de las importaciones. La producción lechera en México no es suficiente para abastecer la creciente demanda doméstica. Como consecuencia, México es uno de los principales importadores de leche en polvo a nivel mundial. La falta de inversión en plantas productoras, la escasez de redes de distribución con capacidades de refrigeración y la necesidad de tecnología de punta, han impedido alcanzar un crecimiento sostenido.

La industria lechera está dividida en dos grandes categorías: productos de leche y productos lácteos. Los productos de leche incluyen: leche bruta o cruda, leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada UHT, leche concentrada y

leche saborizada. Los productos lácteos se refieren a mantequilla, crema, queso y yoghurt.

La industria lechera continúa fermentándose. La mayoría de las compañías lecheras se manejan a nivel regional, como productoras independientes de queso, crema o leche. En ciertas regiones geográficas, las compañías regionales dominan el mercado.

Durante los últimos años, la competencia se ha incrementado debido a que más compañías domésticas internacionales han penetrado a la industria lechera, implementando diferentes estrategias de mercado. La expansión de compañías regionales hacia otras áreas geográficas, especialmente a zonas urbanas de mediano y gran tamaño han sido muy común. Las grandes cadenas de alimentos mexicanos se han diversificado al incluir productos lácteos a su ya existente variedad de productos, aprovechando sus propias redes de distribución ya establecidas. Adicionalmente, las compañías alimenticias mexicanas y multinacionales están penetrando al mercado a través de las asociaciones o adquisiciones de pequeñas compañías de productos lácteos.

Como resultado de la fuerte competencia, la fragmentación y la necesidad de tecnología de punta, la industria tiende a consolidarse, para manejar economías a escala y sobre todo un liderazgo a costos competitivos.

La estructura industrial está fuertemente relacionada a las fluctuaciones en el mercado lechero mundial, ya que la importación de insumos como leche en

polvo, grasa butírica y productos lácteos procesados, juegan un papel primordial en la industria nacional.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "SECOFI", regula la industria lechera por medio la emisión de permisos. La Compañía Nacional de subsistencias populares, "CONASUPO" se mantiene en la preferencia de cuotas de importación, sin ser sujeta al pago de tarifas. La mayor parte de las importaciones en polvo de CONASUPO son destinadas a los programas gubernamentales de abasto social y al suministro a los productores de la industria lechera.

Entre los años de 1994 y 2002, los Estados Unidos, bajo las normas del TLC eliminarán gradualmente todas las cuotas a las importaciones de productos lácteos mexicanos. Durante este período, únicamente se aplicarán las cuotas a cinco categorías : Quesos, bebidas lácteas, productos lácteos procesados, mantequilla y sus derivados, además de productos lácteos bajos en grasas. A partir del año 2003, todos los productos lácteos mexicanos serán exportados a los Estados Unidos libres de impuesto.

A finales de diciembre de 1994 el peso mexicano se devaluó frente al dólar americano, afectando a la economía nacional en general así como a la industria lechera. Aunque los efectos a largo plazo de esta devaluación son difíciles de predecir, es necesario que las compañías mexicanas adopten una postura administrativa-financiera con la capacidad suficiente para hacer frente a problemas económicos que acontecen durante y después de una crisis como esta. Sin embargo no es fácil implementar una estructura como estas ya que

una gran parte de las compañías mexicanas cuentan con tradiciones muy arraigadas que son difícil de cambiar debido a la idiosincrasia del pueblo y gobernantes mexicanos.

La devaluación ofrece oportunidades para aquellas compañías mexicanas capaces de substituir sus importaciones de materia prima y productos semi-procesados por productos domésticos, ya que podrán mantener su presencia en el mercado a precios competitivos. Los productores que no importan materia prima también se verán beneficiados.

Para el sector industrial y de consumo de la economía mexicana, un efecto adverso de la devaluación será una reducción temporal de la demanda. Sin embargo la industria lechera se verá menos afectada en el resto de la economía ya que su producto principal (leche) forma parte de la canasta básica.

Las compañías de productos lácteos, producen una gran variedad de productos, los cuales se describen sus principales características dentro de la economía mexicana, así como las principales compañías productoras de estos:

LECHE

En el pasado el desarrollo del mercado de leche en México, fue afectado en forma negativa por el control de precios implantado por el gobierno mexicano para frenar la inflación. Hasta 1990, cuando se implantaron regulaciones

menos restrictivas, la producción de leche en México era virtualmente poco lucrativa. Como resultado de esta política y otros factores estructurales importantes, aproximadamente el 25 % de la demanda era abastecida con importaciones. La dependencia de México en las importaciones de leche durante los últimos cinco años fue la siguiente:

Consumo de leche
Millones de litros

CONCEPTO	1991	1992	1993	1994	1995
Producción domestica	6,717	6,974	7,185	7,412	7,635
Importaciones	2,183	2,390	2,148	2,375	2,621
Consumo total	8,900	9,368	9,333	9,788	10,256
Importación/Consumo	24%	25%	23%	24%	26%

Actualmente, las ventas de leche se encuentran dominadas por la leche pasteurizada, sin embargo, a pesar de su precio competitivo, las ventas han disminuido en comparación con la leche UTH (ultrapasteurizada), debido a que ésta cuenta con un mayor período de conservación, sin necesidad de refrigeración.

Los tres principales productores de leche pasteurizada y ultrapasteurizada son Lácteos La Laguna S.A. de C.V. (LALA), Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A. de C.V. (ALPURA) y Operadora Metropolitana de Lácteos S.A. de C.V. (BOREAL)

Los principales estados productores de leche en México son Jalisco, Guanajuato, Chihuahua, Veracruz, Durango, Coahuila y el Estado de México.

México es uno de los doce mayores productores internacionales de leche fresca con una participación del 1.6 % del abasto global. Los Estados Unidos ocupan el primer lugar con el 15.3 % seguidos por la India con el 6.5 % Alemania con el 6.3 % y Francia con el 5.7 %.

MANTEQUILLA

Durante los últimos años el mercado de mantequilla ha sostenido un crecimiento moderado, afectado negativamente por la gran popularidad que ha adquirido la margarina como un producto sustituto. Adicionalmente el consumo de mantequilla en México es relativamente bajo, a consecuencia de su alto costo.

Este mercado se encuentra dividido en dos segmentos: margarina casera y margarina industrial. La margarina industrial se consume principalmente en hoteles, restaurantes, pastelerías y panaderías como un ingrediente o como un aditivo para otros productos.

Los principales competidores en este mercado son: Chambourcy y Grupo Prolesa.

CREMA

Este producto ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. La crema esta dividida en dos segmentos: crema natural y crema vegetal.

La crema vegetal es consumida principalmente en el mercado institucional debido a su bajo costo razón por lo cual presenta un crecimiento mayor que el de la crema natural.. Los principales competidores en este segmento son Grupo Prolesa, Cremería Chalco y Cremería Eugenia.

La crema natural se consume principalmente a nivel casero como un aderezo sobre platillos típicos. Los principales competidores en este mercado son: Alpura, Nestlé y Lala.

QUESO

La industria quesera se divide en tres categorías: fresco, procesado (amarillo) y maduro. El queso fresco, que representa el 70 % del mercado, incluye los siguientes tipos: Panela, Sierra, Oaxaca y Fresco. El dominio de los quesos frescos radica en su menor costo en comparación con los quesos maduros y procesados.

Los principales competidores en este mercado son: Grupo Prolesa, Kraft General Foods de México y Chambourey de Nestlé.

YOGHURT

El mercado del yoghurt ha mantenido un crecimiento sostenido durante los últimos años. Este se divide en tres segmentos: tradicional, líquido y en bajo en grasas.

Los principales competidores en este mercado son: Chambourcy y Danone.

CAPITULO 2

LA CALIDAD DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRIVA Y LA IMPORTANCIA DE LA MISMA

Todo ente económico tiene la necesidad de crear una organización para poder desenvolverse en el ámbito en que se desarrolla; y para obtener una adecuada administración en tiempos actuales es preciso adaptarse a las circunstancias que se tienen y no únicamente limitarse a ver los problemas actuales para poder abatirlos y conjuntamente alcanzar los resultados previamente planeados. Para alcanzar estos, se debe de conocer los antecedentes y las perspectivas que pueden originar la no obtención de los resultados deseados.

Toda empresa debe perseguir objetivos, estructurar funciones específicas para satisfacer necesidades operacionales y atender adecuadamente el mercado al que llega.

Otra función que es primordial para tiempos actuales y futuros es lo que se denomina "Valor Agregado", lo cual es únicamente un concepto entre muchos de lo que es la "Calidad". La calidad como persona, la calidad como administrativo, la calidad en el servicio, la calidad en el producto, etc.. Todos y cada uno de estos conceptos tienen que estar implantados en la Estructura Administrativa, no como una obligación sino como una parte de un todo que se encuentra intrínsecamente en cada una de las personas.

Para que se pueda obtener valor agregado en cada una de las personas se tendrá que abatir raíces tan profundas como lo es la idiosincrasia, la cual es una característica de la cultura mexicana y únicamente con conocimiento de hacer mejor las cosas, sin recibir nada a cambio se podrá proporcionar valor

agregado, abatiendo costos con el resultado de la disminución de menos trabajo realizado.

Al decir que no esperemos nada a cambio no se refiere a que se regale el trabajo realizado, sino que únicamente se debe de cumplir lo mejor posible las actividades que son obligaciones mínimas del trabajo a realizar.

El futuro de toda organización no únicamente debe depender del análisis de su pasado, ni de su futuro, ni de su agilidad para sobrevivir, sino de su capacidad de aceptar inteligentemente cambios significativos en su estructura administrativa. Se necesita empezar por la estrategia de implementar la calidad en cada area y persona que conforman su organización.

Como toda organización necesita de la Administración la cual, es una ciencia cuyo objeto es implementar el proceso administrativo, con la ayuda de los recursos humanos, técnicos y materiales con la finalidad de alcanzar los resultados deseados. Se tendrá que conjuntar la Administración con el valor agregado para que toda organización este a la vanguardia del constante cambio económico-administrativo que se vive día tras día.

El Proceso Administrativo a través de los tiempos ha tenido diversos nombramientos en sus fases, empezando desde Henry Fayol en 1886 hasta tiempos actuales; las cuales en términos generales se pueden mencionar en orden administrativo las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección y
- Control

La planeación es el primer paso para que se cumplan con los objetivos a alcanzar, en ella se analizan las diferentes opciones que tiene una organización y estipula los objetivos a alcanzar, analizando las posibles contingencias que puedan darse en el futuro, evitando con ello las desviaciones que perjudiquen el desarrollo de la organización.

La organización agrupa a los diferentes grupos en una entidad con la finalidad de que existan responsabilidades, orden y niveles de autoridad.

La integración reúne a los recursos de los diferentes grupos organizados y con todos y cada uno de ellos se integran para alcanzar a los objetivos planeados.

La dirección es una parte integrante del proceso administrativo que se encarga de motivar, comunicar, supervisar y ordenar al recurso humano de la adecuada aplicación de los recursos para el beneficio de la organización.

El control es la fase del proceso en el cual se administra y se supervisa que las fases del proceso se lleven a cabo con forme a lo planeado.

El proceso administrativo es en realidad un conjunto de etapas que se interrelacionan unas con otras, y debe de existir un equilibrio entre cada fase con la finalidad de evitar discrepancias o excesos.

Una vez que se ha conjugado las fases del procesos administrativo con el valor agregado se estará en posibilidad de que la estructura administrativa y financiera supere y se adecue a las circunstancias económicas, sociales, políticas y financieras.

Así también se podrá mencionar que las fases estáticas del proceso administrativo son la planeación y la organización; y las fases dinámicas son la integración la dirección y el control.

2.1 EL ANALISIS DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO PARA UNA PLANEACION

La Planeación es ¹“Seleccionar entre diversas alternativas las más convenientes para cumplir la misión de un organismo social, requiriendo un

¹ ABRAHAM PERDOMO MORENO, Elementos Básicos de Administración Financiera. Edit. ECASA, MEXICO, Pag. 4, 1991

análisis adecuado del pasado y del presente, así como de una precisión técnica del futuro.”

La planeación es indispensable para todo ente social, ya que es la base para solucionar las posibles contingencias y cambios que se manifiestan con el paso del tiempo y de las cuales se deben de tomar medidas necesarias para afrontar las necesidades que surgen en ellas.

La planeación propicia el desarrollo de las compañías a través de analizar el pasado de su estructura administrativa aprovechando los recursos adecuados.

Al tratar de entender una organización, es primario saber su historia para tener conocimiento de sus puntos fuertes así como sus débiles, es por ello que cuando no se conoce la historia de un ente, es complicado entenderlo y por consiguiente difícil será adecuar una planeación con beneficios futuros.

La organización como cualquier ente social es necesario que se riga con una base de principios que encaminen a lograr una administración razonable, y la planeación como todas las etapas del proceso administrativo no son la excepción.

La planeación de una compañía debe de adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente, y es necesario que se aplique el valor agregado día con día.

La planeación debe basarse en datos reales y con razonamientos precisos estos deben de estar apoyados con estudios aprobados científicamente, por ejemplo: muestreos estadísticos, estudios de mercado, historia misma de la compañía, etc.. Estos estudios son para reducir los posibles riesgos futuros que lleguen a presentarse.

También la calidad de la planeación depende mucho del manejo o estrategia que se lleve a cabo, es por eso que la flexibilidad de la planeación dependerá, del grado del conocimiento que se tengan acerca de la organización para la realización de la planeación.

La integración que tenga la planeación es fundamental para unir todos los recursos con los que cuenta la organización ya que dependerá de los mismos para el logro de objetivos y propósitos.

Respetando estas recomendaciones se tendrá por cumplido los principios de la planeación:

- 1.-Factibilidad
- 2.-Objetividad y cuantificación
- 3.-Flexibilidad y unidad
- 4.-y Estrategia

Estas son simplemente recomendaciones en el aspecto técnico, lo cual no es suficiente en tiempos tan difíciles como los que se está atravesando, por lo que se debe de conjugar cada uno de los principios profesionales y morales

que tiene por naturaleza el ser humano y se podrá proporcionar el valor agregado a todas y cada una de nuestras actividades.

Revisando la estructura administrativa de muchas compañías se podrá visualizar que sus problemas tanto económicos, financieros y sociales provienen de la misma, es por ello que se deben de respetar las metas, los procesos de investigación, las premisas, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas, los presupuestos, etc.. Solamente conjuntando y respetando las etapas del proceso administrativo se podrá tener el comienzo del éxito deseado, sin olvidar el valor humano que es el punto clave del valor agregado.

2.2 ORGANIZACION A TRAVES DE RESPONSABILIDADES Y NIVELES DE AUTORIDAD

La Organización es la ²“Agrupacion de actividades necesarias para alcanzar los objetivos del organismo social, señalando las responsabilidades, el ejercicio de autoridad y la creación del orden”.

La estructura técnica para la sistematización racional de los recursos, a través de jerarquías, disposición, correlación son necesarias para simplificar las

² IDEM AL P.P.I

agrupaciones a través de un orden adecuado en una organización, por tal motivo la importancia de dicha estructura servirá para lograr los objetivos del grupo social, eliminando con ello duplicidad de funciones.

Así como la planeación la organización es una fase del proceso administrativo que ayuda al desenvolvimiento pleno de la compañía. También la organización se rige por principios los cuales deben de estar relacionados entre sí para la armonía adecuada dentro del círculo económico.

Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y metas de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

Actualmente en un departamento cualquiera que sea en una compañía tendrá que existir la persona especializada, y al lado del él otra persona que conozca el trabajo del especialista, con la finalidad de que en cualquier momento que llegará a faltar el especialista, este otra persona que ayude a seguir el proceso de la planeación y evite así atrasos y problemas. Esto forma parte del valor agregado que debe de implantarse y que de hecho se esta implantando en las compañías en México.

La jerarquización, la autoridad y responsabilidad son grados de autoridad que deben de fluir en línea recta hacia los subordinados, manifestando siempre unidad de mando, para el buen desarrollo operacional. Existiendo de ante mano controles internos que coadyuden a organizar e integrar los recursos y obtener satisfacciones organizacionales.

Hay que tener especial cuidado en el personal que tiene poder de autoridad, dirección y control; ya que en estas personas recae en una gran parte el poder operacional de una compañía. Ellos son los primeros que deben de manifestar el valor agregado en el puesto que desempeñan ya que delegan autoridad hacia los subordinados; y estos con una responsabilidad menor pero de importancia igual que los primeros deben de acatar y responder con el valor agregado sus operaciones que realizan en la compañía.

Se debe de tener equilibrio en una organización, para evitar excesos y abusos que afecten organizacional, operacional y financieramente el desarrollo de la compañía, a través de controles internos.

Respetando los principios de:

- 1.-objetividad
- 2.-especialización
- 3.-jerarquía
- 4.-autoridad y responsabilidad
- 5.-unidad de mando
- 6.-difusión física
- 7.-y equilibrio

Se podrá alcanzar una parte de los objetivos planeados.

2.3 INTEGRAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

La integración consiste en ³“Dotar a los organismos sociales, de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren, es decir, obtener con quien y con que realizar las actividades”.

Existen diversos recursos dentro de una organización los cuales se pueden restringir en tres grandes grupos que son:

- Humanos
- Técnicos y
- Materiales

Los tres son importantes en su conjunto ya que uno necesita del otro, pero en forma individual el recurso humano es la parte activa, pensante e inteligente en todo ente organizacional. Por eso en este recurso se debe de implantar lo que es el valor agregado con tal conciencia que se sienta parte de este valor.

El recurso humano al implantar el valor agregado contribuirá al mejoramiento y desarrollo de la empresa y por consiguiente el de él mismo. Así como

³ IDEM P.P. 1

obtener un agradable lugar de trabajo en donde existan las capacidades humanas que lo rodean aprovechando al máximo el tiempo disponible para desarrollar sus obligaciones.

Al trabajar en grupo o en equipo se agiliza el trabajo y se enriquecen cada uno de los recursos humanos, ya que debe de existir participación en todas las actividades, buscando siempre vitalidad y continuidad al resolver los problemas en que se enfrentan en su organización.

Muchos esfuerzos se han de reunir para ofrecer el valor agregado con el objeto primordial de reducir costos y brindar un buen servicio o producto. Como todo ente lucrativo, las sociedades a través de integración de recursos buscarán abatir costos y optimizar recursos.

Por lo que respecta a los recursos tendrán que ser manejados con tal valor agregado que el responsable de estos, este con la conciencia plena de que el trabajo realizado será suficiente y no se tendrá que invertir por segunda vez recursos debido a que el primer trabajo no fue suficiente para alcanzar los objetivos establecidos.

Los recursos humanos integrados a los recursos materiales y técnicos serán suficientes para alcanzar lo que previamente se había planeado en conseguir los resultados deseados, si y solo si existe un adecuado control y supervisión de estos considerados dentro del proceso administrativo.

2.4 INSTRUMENTOS DE DIRECCION

La Dirección es ⁴“Lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión”.

Toda organización debe de estar regida por planes de acuerdo a su estructura organizacional, mediante esfuerzos de los recursos humanos, a través de la motivación, comunicación y supervisión .

El valor agregado en la dirección se refleja en el logro de los objetivos plenamente alcanzados por una organización. Estos solo se podrán alcanzar si los subordinados se interesan y forman parte de ellos.

Al igual que la planeación y la organización, están regidas por principios, la dirección no es la excepción, porque la aplicación de sus principios ayudan a encaminar hacia el logro de los objetivos deseados de la empresa.

La dirección es la responsable de conseguir los objetivos planeados, únicamente se alcanzaran si los objetivos individuales de los subordinados y de la compañía son compatibles y se tendrán que conjuntar estos para el logro de los mismos.

⁴ IDEN P P I

Así como la responsable de los resultados es la administración, ésta tiene el don de autoridad para ejercer su voluntad, teniendo cuidado de manejar inteligentemente a los subordinados y supervisando directamente la ejecución de los planes; a través de canales de comunicación sanos y no contaminados.

Los problemas que aparezcan durante la gestión administrativa deberán ser resueltos en el momento y buscando la menor afectación para el logro de los objetivos. En este punto tan delicado es cuando el valor agregado debe de aparecer, ya que existe un punto de negocio a resolver.

El personal que forme parte de la organización tendrá que tener un reclutamiento adecuado, una selección refinada para poder inducir los conocimientos de valor agregado y de la capacitación del puesto. Esto facilitara para que la dirección tenga mejor comunicación con los subordinados y por ende alcanzar los tan mencionados objetivos.

Respetando la coordinación de intereses, el don de mando, la supervisión directa los canales de comunicación y la resolución de conflictos, se podrá dar por cumplido con los principios de dirección. Y así como las anteriores fases del proceso administrativo se podrá lograr los resultados con la interacción de los principios con el compromiso del valor agregado.

2.5 EL CONTROL COMO MEDIDA DE SUPERVISION

El Control es la ⁵“Actividad mediante la cual quien administra se cerciora de que las cosas se hagan cuando, como, donde, por quien y con el material que se planeo”.

Dentro del proceso administrativo el control se le puede atribuir como la última fase, ya que su función es la evaluación y medición de la planeación con el fin de detectar y prever desviaciones, esta fase es realizada en todo momento y el responsable de está es cada uno de los directivos, gerentes y toda aquella persona que tenga responsabilidad dentro de la organización. Con esto se dice que todos forman parte del control y que nadie esta excluido.

La importancia que tiene esta, determina y analiza las fallas de la operación y se realizan medidas correctivas como proporcionando información acerca de la situación de alta ejecución de los planes, para reducir costos y optimizar recursos.

El equilibrio que debe de existir entre la autoridad que se delega y la responsabilidad que se comparte es un mecanismo que verifica el proceso administrativo en la organización. Ya que el control existe en función de los objetivos, y el control se tiene que ver como un medio y no como un fin. El control tiene que ser eficaz y oportuno, ya que se pueden tomar medidas

⁵ IDEM P.P. 1

preventivas y no correctivas y en base a esas desviaciones se podrá tener conocimiento para no volver a cometerlas en un futuro. Este debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas para reducir costo y tiempo. El control señala que la persona o la función que realiza está, no debe de estar involucrada en la actividad a controlar, formando parte de lo que se le denomina control interno.

CAPITULO 3

LA CALIDAD DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y LA IMPORTANCIA DE LA MISMA

La estructura financiera es tan importante como la estructura administrativa, y ambas forman la base sólida para el desarrollo y buen camino de toda organización. El valor agregado conjugado con estas dos estructuras serán los requerimientos mínimos de calidad que deberá establecerse en cualquier organización para estar a la vanguardia de todos los cambios y situaciones económicas, sociales y financieras que acontecen en cualquier sociedad, que requiera y desee un buen desarrollo.

Para poder hablar de fondos y recursos financieros, primeramente se debe de conocer que la administración financiera se refiere concretamente al estudio del análisis, planeación y control financiero. EL primero estudia y evalúa las cifras del pasado, la segunda estudia y evalúa lo que se espera que prevalezca en el futuro y el tercero estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir desviaciones y alcanzar objetivos planeados por la empresa mediante la acertada toma de decisiones.

Y la administración de recursos financieros se refiere al trabajo de coordinación que lleva a cabo el administrador financiero de la empresa, concretamente en la función de saber aplicar en base a sus conocimientos cuales son las necesidades monetarias de una empresa para su correcto manejo de sus recursos monetarios. Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos.

Toda alta gerencia o toda autoridad debe tener presente que todos los recursos deben de ir encaminados a la obtención de resultados, por consiguiente todos los esfuerzos y delegación de autoridad tendrán que estar sobre este mismo margen. En la estructura financiera se tendrá que hacer un análisis de sus objetivos o fines como son :

- Implementación de un presupuesto
- Deficiencias financieras administrativas
- Obtener fondos y aplicación de los recursos financieros
- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
- Administrar el capital de trabajo
- Presentar e interpretar la información financiera
- Tomar decisiones acertadas

3.1 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA

El presupuesto es una herramienta financiera la cual se debe de adaptar a toda organización con la finalidad de tener una base de como, cuando, en donde y porque se deben de obtener los recursos, para poder aprovecharlos al máximo a través de una adecuada aplicación de estos.

Antes de tomar cualquier decisión se debe de tener el conocimiento pleno y profundo de como va a afectar o como va a beneficiar dicha decisión. El presupuesto es una herramienta que ayuda a conocer el pasado y el futuro esperado de los resultados planeados dentro de toda organización. Es por ello que no solo basta por conocer la situación actual de la empresa, sino que es conveniente ver a futuro las expectativas de la organización. Esto elimina la posibilidad de que las organizaciones se dirijan financieramente por conocimiento empírico, sin tener una norma que lo guíe por el correcto mundo de los negocios.

El presupuesto integra a todos y cada uno de los departamentos y les delega obligaciones a cumplir y respetar para el desarrollo y alcance de los objetivos y resultados planeados como parte del proceso administrativo.

En general el presupuesto es una herramienta de control que establece una línea financiera, previniendo las operaciones y transacciones de una compañía a un futuro. Establece una guía definida que integra y coordina las diferentes actividades de los departamentos, optimizando al máximo sus recursos.

La importancia que tiene este en la empresa es que se establecen objetivos y se formulan planes de ejecución que deberán de llevarse a futuras operaciones, de una forma coordinada y aplicando un valor agregado a cada operación que se realice.

El presupuesto determina los medios de control a través de comparaciones de los resultados; e indica cuando y donde deben de hacerse cambios en las operaciones actuales, para que los objetivos planeados puedan ser realizados, de manera práctica y de modo eficaz.

Es por ello que cuando se obtengan los recursos, se tengan contemplado las disminuciones de activo, los aumentos de pasivo y los aumentos de capital. Por otro lado las aplicaciones que se den a estos deben estar consideradas los aumentos de activo, las disminuciones de pasivo y las disminuciones de capital.

Las expectativas del presupuesto deben de considerar lo anterior para que no cause sorpresa alguna los posibles orígenes y aplicación de recursos que se susciten a determina fecha.

Sin embargo un presupuesto tiene limitaciones ya que se considera como un proyecto de dirección que toma bases de proyecciones de acontecimientos futuros, estimados sobre datos proyectados los cuales pueden variar debido a la situación económica-financiera dentro y fuera de la organización.

El presupuesto no es un remedio total, sino que es simplemente una labor que debe de aplicar el administrador financiero, para realizar su trabajo efectivo y con valor agregado al tomar decisiones financieras.

Los presupuestos para que sean útiles deben de ser flexibles se les debe de asignar márgenes y tolerancias según la experiencia y juicio del administrador financiero, de esta manera se le pone frente a condiciones variables sin necesidad de cambiar los estimados.

Al mencionar que no debe de existir sorpresas en la obtención y aplicación de recursos, es porque los presupuestos son de una ayuda indispensable para el administrador financiero ya que a través de estos controla las operaciones y evita desviaciones que lleven a unos malos resultados.

El financiamiento normal de la empresa depende de la coordinación de sus distintos departamentos, lo cual evitara desviaciones de recursos con una mala aplicación. A fin de proveer con oportunidad el capital de trabajo, la administración debe de estar informada de las necesidades de la empresa en cuanto a materiales, futuros pagos y cobros, proyectos de inversión, etc. por un periodo de varios meses.

Los presupuesto deben de estar preparados de acuerdo con la clasificación contable, de ahí que sea necesario, que la contabilidad este organizada de tal manera, que la autoridad y responsabilidad este perfectamente definida y acompañada del sentido del valor agregado. Así se logra que las cifras sean comparables entre lo real y lo estimado.

Es necesario contar con registros adecuados de todos los registros contables y hacer reportes regulares por cada departamento. Las políticas y los controles

internos son de gran importancia para el desarrollo de este, ya que son la base de que una organización fluya correctamente en sus operaciones financieras, administrativas y operacionales.

La situación económica, política y social que se tenga en el país deben de ser consideradas, con un juicio profesional y con fundamentos de alta experiencia. para considerar estos factores externos en la implantación de un presupuesto.

3.2 DEFICIENCIAS FINANCIERAS-ADMINISTRATIVAS

El estudio y valuación de la estructura financiera, se debe de realizar en una forma cuantitativa y cualitativa. Por lo que para llegar a resultados planeados es necesario medir el grado de valor agregado que se esperaba alcanzar. No es suficiente saber que el importe de la inversión en clientes, guarda una adecuada proporción con el total del activo, o con el total del activo circulante y con el importe de las ventas; sino también es necesario conocer, cual es el verdadero valor de la inversión, es decir cual es la probabilidad de recuperarla y que beneficios obtiene la empresa con ella. De la misma manera, no solo tiene interés la cuantía de la inversión en inventarios; sino también, la probabilidad de convertirla en efectivo, en un tiempo razonable de acuerdo a las circunstancias que se encuentre la compañía, sin incurrir en desperdicios, gastos innecesarios, etc.

El resultado esperado debe de ser por lo que se trabajo durante un periodo determinado, es por ello que los administradores-financieros son los encargados de verificar y supervisar que se cumpla con los lineamientos del presupuesto. Más sin embargo, llegan a existir deficiencias financieras-administrativas, por malos manejos y toma de decisiones incorrectas, por parte de los responsables de la administración. Estas deficiencias se pueden originar por realizar administración empírica o estudios no elaborados con datos verídicos, que orienten al administrador a realizar toma de decisiones que afectan la administración financiera.

Otra deficiencia administrativa-financiera que existe dentro de una organización es por la inadecuada selección de personal, el cual no cubre el perfil deseado de cada departamento.

También las decisiones financieras en la compra de inventarios, pueden afectar si no se realiza un estudio que soporte el número o cantidad necesaria que se va a ocupar en producción, lo cual originaria ya sea un exceso o insuficiencia en el inventario.

Los gastos son unos de los renglones financieros que más se deben de cuidar y supervisar, debido a que pueden existir gastos innecesarios o excesivos que afecten deliberadamente el resultado de operación.

En general las inadecuadas deficiencias administrativas-financieras traen consigo que se desvien recursos a operaciones que no reditúan algún beneficio a

la organización. Es por ello que al tener una deficiencia financiera-administrativa en ventas, esta afecta las áreas de inventarios, cuentas por cobrar, impuestos por pagar y efectivo.

El exceso de la inversión en clientes origina un desequilibrio financiero, que significa una deficiencia, y toda deficiencia significa un desperdicio y todo desperdicio produce una reducción en las utilidades. El perjuicio es mayor cuando además no se recupera dentro del plazo normal de crédito las cuentas por cobrar. La falta de oportuno cobro de una cuenta por cobrar aumenta el riesgo si además, se le sigue otorgando crédito al cliente, cuando aún no ha cubierto su saldo.

La clasificación de la cartera indica la antigüedad de saldos que tiene una organización para recuperar sus cuentas por cobrar, esta puede ser de 15, 30 y en tiempos difíciles como estos hasta 45 días.

Se debe de tener al corriente el estudio de cobrabilidad como medida de control para evitar cualquier contingencia que pueda suscitarse en perjuicio de la misma organización.

Las causas del exceso en la inversión de clientes, se puede deber básicamente por:

- Mala situación económica en general
- Concesión excesiva de créditos

- Política inadecuada de ventas y cuentas por cobrar
- Alta competencia

Estos excesos disminuyen las utilidades debido a que se incurren gastos de cobranza, mayor publicidad por la alta competencia, así como también por la disminución de las ventas a crédito.

Por otra parte la constitución y operación de todo negocio, demanda la aceptación de cierto riesgo y desperdicio, en cada uno de los elementos financieros que intervienen en su operación. También se reconoce que todo tiene un límite el cual todo negocio tiene un punto del cual no debe de incrementar ese riesgo que origine un desequilibrio mayor en la situación financiera. El manejo y control de los inventarios, debido a su naturaleza, es el elemento financiero que ofrece, problemas fuertes y delicados, debido a que es una parte esencial en la utilidad de la organización.

La deficiencia en inversión de inventarios como en otras deficiencias comunes de la empresa, se presenta cuando la respectiva inversión no guarda la proporción adecuada en el tiempo de recuperación del inventario en efectivo y con los otros elementos financieros de la empresa como es el importe y volumen de las ventas.

El desequilibrio financiero, causado por el exceso de inversión en inventarios, puede ser originado por diversas causas, por lo cual una vez reconocida su existencia, es necesario precisar esas diversas causas que lo han originado,

con objeto de que para la solución de dicho problema, se adopten procedimientos especiales, para la eliminación de esas deficiencias. Algunas causas que originan estas deficiencias son:

El deseo de no perder la reputación mercantil, por la falta de producto. La insuficiencia de las existencias, motiva la reducción de las ventas y estas a su vez las utilidades, Al decir que pierden reputación mercantil es por que los clientes van con la competencia debido a la falta de existencia o calidad en los productos.

La falta de coordinación adecuada en la aplicación de esfuerzos y recursos, situación que no permite desarrollo integral y equilibrado entre las diferentes funciones de la empresa.

Por la compra anticipada de mercancías en cantidades superiores a las necesidades normales.

Deseo de aprovechar las ventajas ofrecidas por los proveedores: descuentos, bonificaciones y facilidades de pago.

Estos efectos repercuten directamente en las utilidades por existir mayores gastos de manejo, almacenaje, seguros, ganancias que se obtendrían si el excedente se colocara en otra inversión o se destinara al pago de pasivo que causa intereses.

Otro exceso de inversión es la del activo fijo, es cuando el importe de dicha inversión, no guarda la debida proporción con los elementos del balance; activo, pasivo y capital contable; esto es lo mismo que la inversión en cuentas por cobrar y en inventarios. Cuando financieramente el importe neto del activo fijo guarda proporción en el balance, pero la capacidad instalada es considerablemente superior a la capacidad de producción utilizada, trae consigo un desequilibrio financiero.

Las causas que pueden originar el exceso de inversión del activo fijo son: deficiente administración financiera en la adquisición e instalación del activo, optimismo injustificado al hacer la adquisición e instalación, sin suficientes bases de juicio, deseo de eliminar el recurso humano sin conocimiento de causa, depresión económica, aumento de la competencia que opere en igualdad de circunstancias, pero ofrece más ventajas a los consumidores, cambio en la costumbre y en la moda, disminución de compra de los consumidores, etc.

En la mayoría de los casos es preferible sacrificar cierta utilidad temporal de los periodos cortos de prosperidad, que dan un paso en ampliar la planta que puede significar un cargo fijo de importancia en los futuros resultados.

La situación financiera de una empresa con respecto de su capital contable y pasivo, se considera satisfactoria, cuando es mayor el capital contable que el pasivo; pero cuando el importe del pasivo es superior al capital contable, se

considera que no existe el equilibrio necesario que debe de existir entre las dos fuentes de recursos.

Las empresas pueden tener capital insuficiente por la presencia de las deficiencias antes mencionadas, lo cual significa una distribución inadecuada de los recursos. La conveniencia de acudir al capital ajeno en vez de acudir aun aumento del capital propio, en virtud de que por el primero, los acreedores participan temporalmente de los beneficios a base de un interés y en el segundo los propietarios o socios tienen que compartir sus ganancias, por lo general en forma permanente, con los nuevos socios, con lo cual la mayor de las veces no están de acuerdo; y por que los cargos a la cuenta de intereses representan un gasto que puede deducirse de los ingresos al calcular las utilidades sujetas a impuestos como ISR (34%) y PTU, en tanto que la participación de las ganancias no lo son.

Si las ventas no están en proporción adecuada a los elementos financieros y a los de operación, tal situación revela un desequilibrio financiero. Otro es cuando las ventas son inferiores o superiores a lo presupuestado esto traerá consigo un desequilibrio financiero si no están bien administradas dichas ventas.

Las ventas se consideran como el organismo primordial de las utilidades, las cuales deben de vigilarse continua y estrictamente. Es por eso que en un presupuesto, las ventas son la base principal que deben de sujetarse todas las demás actividades de la empresa; por tanto, puede ser considerada como el corazón de todo negocio, cuya influencia se deja sentir de un modo decisivo

en todo sus aspectos y es la causa determinante de los costos.

Un aumento en las ventas necesariamente no se traduce en un incremento proporcionado en los costos, debido a que unos costos son fijos y otros son variables.

3.3 OBTENCION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

El recurso se puede definir como todo aquello que tiene valor para producir riqueza o proporcionar un servicio. Así como el análisis financiero son los conocimientos que determinan cuales son las necesidades monetarias de una empresa para el correcto manejo de sus recursos monetarios. Y el concepto monetario es la unidad de valor que sirve para establecer precios o transacciones.

Uno de los cuatro estados financieros básicos que permite obtener información acerca de los constantes cambios que sufre una entidad económica es "El Estado de Cambios de Situación Financiera". Normalmente se formula este estado para informar a los funcionarios de una empresa, del movimiento de efectivo y en general de cualquier cambio financiero que hubo durante un periodo determinado. En resumen se pretende presentar los cambios que hubo tanto en el activo, pasivo como en el capital contable de

una forma equitativa, partiendo del resultado neto del año, hasta el efectivo e inversiones en valores realizables al final del mismo.

El Estado de Cambios de Situación Financiera se ha venido conociendo con el nombre de Estado de origen y aplicación de fondos siendo que estos son diferentes, por que no solo los movimientos de efectivo modifican la situación de una empresa; sino que también existen partidas que intervienen en dicha modificación; por ejemplo: compras y ventas a crédito, traspaso de inventario de materia prima a inventario de producción en proceso y de este a inventario de producto terminado, amortizaciones, depreciaciones, capitalización de pasivo, etc.. Todos los anteriores sucesos constituyen casos en que la situación financiera de una empresa se modifica sin que haya habido entradas ni salidas de efectivo.

El movimiento de efectivo se puede obtener analizando la cuenta de caja, y este análisis muestra las fuentes de los fondos y la aplicación que se les dio; pero no informa acerca de los recursos obtenidos y aplicados sino sólo del movimiento de efectivo, y si bien es cierto que las operaciones que motiva un movimiento de fondos modifican la situación financiera de una empresa, también es cierto que diversos sucesos que no originan movimientos de fondos, como el aumento de capital social, la capitalización de ganancias y de pasivo, modifican la situación financiera que es la esencia de este estado.

Este estado debe de mostrar partidas comparativas, ordenándolas en origen de recursos propios y ajenos, y de la aplicación de estos en una forma clara y accesible.

A menudo sucede que el estado de resultados muestra que las operaciones practicadas en un periodo determinado produce utilidades, que pueden ser consideradas como atractivas, pero su balance indica que carece de efectivo suficiente para ser frente a las obligaciones contraídas por la empresa.

Una empresa puede operar año tras año con utilidades, y sin embargo, tener una situación financiera cada vez más problemática y desequilibrada, debido a la inadecuada distribución financiera de esta.

Es importante tener conocimiento del donde, porque, cuando y para que es importante obtener fondos y recursos, y hacer la aplicación adecuada de estos para obtener una equidad financiera y sana.

Los orígenes de los recursos se obtienen de:

1. De la utilidad neta
2. Por disminuciones de activo
3. Por aumentos de capital
4. Por aumentos de pasivo

Las primeras tres se les considera como fuentes de recursos propios y la cuarta se le puede considerar como recurso ajeno.

Se ha mencionado que el Estado de Cambios de Situación Financiera es diferente al Estado de origen y aplicación de fondos, por que la finalidad de este último es presentar el movimiento de efectivo que hubo en un periodo determinado: entradas y salidas de efectivo. En conclusión el Estado de Origen y Aplicación de Fondos es complemento del Estado de Cambios y Situación Financiera.

Los departamentos encargados del manejo y administración de los recursos y fondos de una organización, pueden ser tan variados como la estructura administrativa este integrada, es decir; debe de existir departamentos que regulen las operaciones mismas que generen la actividad del negocio en marcha. Cada compañía puede estar estructurada de acuerdo a sus necesidades y posibilidades.

Para que se obtengan recursos en la organización se necesita la colaboración e integración de todos y cada uno de los departamentos para que se cumpla con dicho objetivo.

Para obtener recursos de las utilidades, es decir; que la utilidad neta se refleje en un aumento de capital contable, es necesario que los departamentos de: Finanzas, Ventas, Costos, Producción y Administración se apliquen y se integren conforme al presupuesto.

Para obtener recursos de la disminución del activo se pueden dar por un aumento del activo o una disminución de un pasivo, es decir; que puede

existir una disminución en inventarios por una venta a crédito, originando un aumento en clientes ó también por compra de maquinaria en efectivo. .

Por otra parte, cuando se paga una obligación en efectivo, como un préstamo o cancelación de proveedores por compra a crédito, trae consigo una disminución del activo y una disminución del pasivo.

Para obtener recursos del aumento del pasivo, se puede dar por recursos ajenos, ya sea por compras a crédito o prestamos, es decir; cuando se compra materia prima o maquinaria a crédito, o cuando se adquiere un préstamo bancario.

Para obtener recursos del aumento del capital, este se puede dar por aportaciones de los socios de capital ya sea en especie o en efectivo.

3.4 ADMINISTRACION DE LA APLICACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

La Administración es una arma indispensable para toda organización, debido que cualquier toma de decisiones tendrá que estar debidamente soportada con

un trabajo de proceso administrativo y financiero, esto ayudará en forma peculiar a que los recursos que se obtengan sean debidamente distribuidos a cada área operativa y financiera. Por tal motivo que no es suficiente obtener los recursos, sino hay que saber aplicarlos y coordinarlos con inteligencia para obtener el máximo beneficio de estos, para el bienestar de la organización.

No hay que olvidar que el valor agregado que se proporciona a nuestras responsabilidades deberá de estar implícito con los resultados esperados, y por ende se obtendrá un adecuado desarrollo por cada departamento, que unidos e integrados lograrán las utilidades planeadas.

Para poder elaborar el Estado de Cambios de Situación Financiera debe de disponerse de un Balance comparativo y de un Estado de resultados que abarque el mismo periodo, y además, de una serie de información que indique el camino seguido al registro de las operaciones que hayan modificado la situación financiera de un a forma extraordinaria.

Una buena administración de recursos tiene que estar encaminada y elaborada por personas que se encuentren directamente interesadas en su desarrollo, con el objeto de dar la información correcta y bien clasificada para su interpretación. La elaboración de un Estado de Cambios de Situación Financiera puede variar en su esqueleto de acuerdo al personal que va dirigido, sin embargo debe de reunir la misma información y los resultados tendrán que ser los mismos.

En algunos casos basta presentar en forma condensada; en otros, si la información que se necesita es amplia y detallada, se escoge una forma que permita presentarlo así; siempre debe estudiarse la forma que sea adecuada para satisfacer las necesidades que lo originan y para que pueda ser utilizado por las personas a quienes interese directamente.

La adecuada administración de recursos obtenidas por la operación, tendrá la obligación de encaminar estos por un buen curso y desarrollo; ya que no es suficiente obtener recursos, sino que, deberá de aplicarlos a acciones que den como resultado un adecuado resultado en beneficio de la organización.

Los recursos obtenidos pueden ser aplicados de la siguiente forma:

1. A absorber la pérdida neta
2. A un aumento de activo
3. A una disminución de capital
4. A una disminución del pasivo

Si la utilidad neta es una fuente de recursos, la pérdida neta es una aplicación de recursos, puesto que si la utilidad significa que la empresa a logrado obtener recursos como resultado de sus operaciones, la pérdida representa que la operación en la empresa dio como resultado la salida de recursos.

En estos casos se debe de analizar cual fue la causa que origino la salida de esos recursos, pudiendo ser internos o externos. Si son problemas internos los que ocasionaron dicha salida de efectivo entonces se estará en un riesgo operacional, de las cuales se deben de corregir lo antes posible para evitar dichas salidas.

La estructura financiera y la estructura administrativa son simplemente la base de toda organización que pretende alcanzar un logro y rendimiento eficaz de sus recursos y si estos no funcionan correctamente se estará en la posibilidad de que sus recursos no sean aprovechados al cien por ciento y por ende existan salidas de efectivo que no rindan resultados positivos y/o favorables.

Y si las causas son externas lo único que se puede realizar para estos casos es tener el personal capacitado, entrenado y con los conocimientos bien cimentados de que hacer y como hacer en aquellos casos en los que las salidas de efectivo afectan a la organización.

El aumento del activo es cuando aumenta el efectivo, cuentas por cobrar, el inventario de materia prima, el inventario de producción en proceso, el inventario de artículos terminados, la maquinaria y otras partidas de activo.

El efectivo aumenta por que existen ventas al contado y por las ventas a crédito deberá de existir una buena gestión de cobranza hacia los clientes, con la finalidad que incremente el activo y por ende exista una aplicación de estos.

Por otra parte puede aumentar el efectivo a través de la disminución del activo fijo por una venta en efectivo.

Otras formas del incremento del activo es por la compra a crédito de maquinaria, materia prima, o cualquier otro servicio o producto que sea adquirido a crédito y ocasione con ello un aumento del pasivo.

Una disminución de capital contable es por un retiro por parte de los accionistas, afectando reservas de utilidades con pago en efectivo que origina una disminución del activo. También disminuye por pago de dividendos o por las pérdidas netas.

Una disminución de pasivo indica los recursos que han salido o han sido aplicados por la empresa para reducir los saldos por pagar de sus acreedores o proveedores.

En base a lo anterior se puede decir que todo efecto tiene una causa por ende todo origen tiene una aplicación, la cual deberá de guardar la equidad financiera para salvaguardar los recursos con los que cuenta la organización. Es por ello que la administración encargada de dar solución y salida a los recursos deberá tener en cuenta la posición financiera que guarda la compañía en cualquier momento de su negocio en marcha.

Para poder tomar decisiones de como aplicar los recursos, el administrador debe de considerar los aspectos financieros prevalecientes en ese momento, ayudándose de las herramientas financieras, como son las razones y con el

sentido común que debe de tener un administrador para poder hacer buen uso de sus instintos naturales en colaboración con sus experiencias profesionales.

3.5 ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

“El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados”.

Una administración de capital de trabajo es importante y fundamental para la sobrevivencia de la compañía, ya que esta determina la posición de liquidez.

La administración de trabajo es de suma importancia ya que es una parte trascendental del bienestar de las organizaciones y dicha aseveración es porque los administradores financieros ocupan la mayor parte de sus operaciones internas de la empresa en este rubro.

¹ F.J. WESTON Y E.F. BRIGHAM, Fundamentos de administración financiera, Edit. ECASA, 1993 pag. 167

Los activos circulantes requieren de una atención muy especial por parte de los administradores financieros, debido a que una de sus características es que son muy volátiles o de constante cambio.

La única diferencia entre las variantes del Estado de Cambios de la Situación Financiera sobre la base del capital de trabajo y de efectivo es la forma en que se cuantifican los fondos, ya que con la primera de tales bases se cuantifican los orígenes y las aplicaciones de los fondos respecto del capital de trabajo, y no del efectivo. El capital de trabajo es, si se compara con el efectivo, un concepto de fondo mucho más amplio y muy diferente, ya que representa solo el cálculo de una diferencia: entre el total del activo circulante menos el total del pasivo circulante.

Los incrementos en el activo circulante y las disminuciones en el pasivo circulante originan un aumento en el capital de trabajo, y las disminuciones en el activo circulante o los incrementos en el pasivo circulante hacen que se reduzca el capital de trabajo.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera es proporcionar información para generar efectivo. a fin de lograr este objetivo, se presenta la liquidez en relación con los orígenes y las aplicaciones de los fondos, y también contiene las causas de cambio en las cuentas del balance general ajenas a los propios fondos. Los orígenes y las aplicaciones de los fondos se cuantifican con relación a un activo específico que es el efectivo, cuando se prepara este informe sobre base del propio efectivo, mientras que en caso que se utilice la

base de capital de trabajo se les cuantificará en forma abstracta, ya que dicho capital representa la diferencia de lo ya mencionado, activo circulante menos pasivo circulante.

Las operaciones normales a las que corresponde el importe de fondos generados que se presentan en el estado de resultados, por lo general son el origen principal de los fondos durante cada periodo. Otros Orígenes son los préstamos, las ventas de activo, y la emisión y la venta de capital social. Las aplicaciones características de los fondos incluyen el pago de deuda, la compra de activos operacionales, las inversiones a largo plazo y las distribución de dividendos en efectivo.

3.6 INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA

El objetivo básico de los estados financieros es ayudar a los usuarios a tomar decisiones económicas más adecuadas. Los tomadores de decisiones que usan los estados financieros se dividen en: Internos y externos.

La diferencia planteada entre la interpretación de los estados financieros hecha por quien concede crédito y la efectuada por el que lo usa, viene de tiempo atrás y prevalece actualmente. Es decir, cada vez se confirma que el

punto de vista del administrador financiero que usa crédito y el que lo otorga deberán obtener conclusiones similares de la lectura de los mismos estados financieros.

Hay estados financieros cuya información por si sola no permite una opinión certera, requiriendo para ella, información adicional y conocimiento profundo del ramo de cada negocio del que se trate.

Los estados financieros incluyen un elevado número de datos cuantitativos que se complementan con las notas de revelación a los estados. Esto tiene como finalidad ayudar a los usuarios en la interpretación de los estados, por lo que deben considerarse como parte integrante de dichos estados. Estas notas se refieren a políticas contables, eventos y efectos financieros principales y algunos eventos que no afectan en forma directa las mediciones cuantitativas actuales, pero si podrían ejercer efectos con relación a periodos futuros.

En lo relativo a los datos cuantitativos que se incluyen en los estados financieros, existen cuatro técnicas de apoyo, para facilitar a los tomadores de decisiones la comprensión y la interpretación de los estados financieros:

- 1.-Estados comparativos
- 2.-resúmenes a largo plazo
- 3.-gráficas
- 4.-y análisis de razones y porcentajes.

A parte de estas cuatro técnicas de apoyo, es importante que los estados financieros que se van a analizar, deben de considerar tres puntos básicos para la debida interpretación de estos: Renglones que integran los estados financieros, agrupación de los mismos y bases de valuación.

Estos puntos se conjugan a su vez con la finalidad para la cual se preparan los estados financieros: Fusión, venta o liquidación del negocio, análisis del negocio en marcha, etc.

Para fines de crédito, los estados financieros que se utilizan son generalmente los mismos que se preparan para la empresa considerada como un negocio en marcha y dependiendo del tipo de financiamiento se requerirán el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios de la Situación Financiera y Estado de Cambios del Capital Contable.

Para que se tomen adecuadas interpretaciones a los estados financieros es necesario que estos incluyan:

- Buena fé
- Cifras razonablemente controladas y/o reexpresadas
- Terminología clara y Clasificación adecuada
- Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados
- Cambios en la presentación de los Estados Financieros
- Comparabilidad
- Síntesis precisa

- **Notas aclaratorias**
- **Dictamen de contador público independiente (cuando se requiera)**

3.7 LA TOMA DE DECISIONES

En planeación y control financiero existen niveles que ayudan al desarrollo de la organización, las cuales se clasifican en:

Nivel alto	: Estrategias financieras
Nivel medio	: Tácticas financieras
Nivel inferior	: Operaciones financieras

Los tomadores de decisiones deben basarse ante todo en los datos pasados que se presentan en los estados financieros, para la evaluación y predicción del rendimiento futuro. Este es el uso más importante de los estados financieros por parte de los tomadores de decisiones.

Los tomadores de decisiones con un buen nivel de conocimientos efectúan análisis sistemático de cada alternativa y recopilan la información de cada una de ellas.

Una de las herramientas para la toma de decisiones son las llamadas razones financieras, ya que estas emplean datos cuantitativos provenientes del balance general y del estado de resultados. Se puede definir razón financiera como la relación que guarda dos cantidades de los estados financieros, para conocimiento que guarda está en determinado tiempo. El propósito de usar razones en los análisis de los estados financieros es el de reducir la cantidad de datos en forma práctica y de darle mayor significado a la información. Hay ciertos puntos que se deben de tomar en cuenta para el estudio de las razones, estos son:

Dado que uno de los principales propósitos de las razones es de reducir la cantidad de datos financieros en una forma práctica, este propósito no se logra si se calculan demasiadas razones. Puesto que una razón financiera es una relación entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa, hay literalmente ciento de razones que se pueden calcular. El analista debe de saber cual combinación de razones es la más apropiada para una situación específica.

La interpretación de una sola razón financiera no es suficiente valor de medición para una toma de decisiones, sino que su valor se deriva de su uso conjunto con otras razones y de su comparación con alguna otra.

Y las razones pocas veces proporcionan respuesta concluyentes. En vez de ello, inducen a la persona que toma la decisión a hacer las preguntas debidas y algunas veces dan las pistas de posibles áreas de fortaleza o de debilidad. El

analista prudente usa las razones para señalar ciertas áreas que merecen mayor atención.

Es un hecho importante que el análisis final del valor agregado de las decisiones a las que llegan los administradores es la medida de su rendimiento. Una toma efectiva de decisiones es una característica que distingue el rendimiento efectivo en todos los tipos de organizaciones.

Cuando un administrador toma una decisión, esta es en efecto, la respuesta de la organización al problema. Como tal, las decisiones se conciben como medios más que como fines. Toda decisión es resultado de un proceso dinámico que se ve influenciado por una multitud de fuerzas.

Las razones mas comunes para la determinación de evaluación financiera de solvencia, liquidez y rendimientos son:

PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS

RAZONES	FORMULAS	OBJETIVOS (Medir)
RENTABILIDAD		
Utilidad por acción Inversión de los accionistas	Utilidad Neta / Número de acciones Utilidad Neta / Capital contable	La rentabilidad por acción La rentabilidad de la inversión de los accionistas
Margen neto de la Utilidad Inversión total	Utilidad Neta / Ventas netas Utilidad de operación / Activos totales	La facilidad para convertir las ventas en utilidad La rentabilidad sobre activos totales
LIQUIDEZ		
Disponible Capital de trabajo	Caja y bancos / Pasivo circulante Activo circulante / Pasivo Circulante	El índice de liquidez disponible La habilidad para cubrir compromisos inmediatos
Severa o del ácido Margen de seguridad	Activo circulante - inventario / Pasivo circulante Capital de trabajo / Pasivo circulante	El índice de solvencia inmediata Las inversiones de acreedores y propietarios
SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	Pasivo total / Activo total	La porción de activos financieros por deuda
Cobertura financiera	Utilidad antes de provisiones / Costo financiero	La habilidad para cubrir los intereses
FINANCIERAS		
Protección al pasivo circulante	Capital contable / Pasivo circulante	La protección de propietarios por deuda

**4. EJEMPLIFICACION PRACTICA DEL MANEJO
ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DE UNA COMPAÑIA
DE PRODUCTOS LACTEOS CON PROBLEMAS DE
SOLVENCIA**

4.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑIA

NOMBRE DE LA COMPAÑIA:

LA PROFESIONAL, S.A. DE C.V.

ACTIVIDAD DE LA COMPAÑIA:

Produce, comercializa y distribuye productos lácteos derivados de la leche, tales como la leche misma, yoghurt, quesos y cremas.

ACCIONISTAS

Capital 100 % mexicano integrado por:

1000 acciones con valor nominal de \$1'000.00 cada una, dando un total de \$1'000,000, distribuido de la siguiente manera:

No. de acciones	Valor de las acciones	Accionistas
600	600,000	Ing. Fidel Vaca
200	200,000	Lic. Salvador Becerra
200	200,000	Lic. Francisco Borrego
Totales 1,000	\$1'000,000	

ANTECEDENTES DEL CAPITAL SOCIAL

La Profesional, S.A. de C.V. fué fundada en 1940, cuando el Ing. Fidel Vaca empezó a distribuir leche bronca en los pueblos aledaños a la ciudad de México. El negocio fue creciendo en la ciudad de México y empezó a comercializar con queso y crema.

En aquellos tiempos el Ing. Fidel Vaca empezó a dirigir las operaciones de la compañía con conocimientos empiricos, lo cual al desarrollo de la industria se vio en la necesidad de apoyarse con conocimientos científicos, ya que esto ayudaría a incrementar considerablemente el mercado.

Por lo anterior La Profesional, S.A. de C.V. en el año de 1950 tuvo incremento de accionistas en un 40% de su capital social, distribuido un 20% a la familia Becerra y un 20% a la familia Borrego. Estas dos últimas familias se encargarían de la administración del negocio y en tanto que la familia Vaca

sería únicamente portadora del 60 % del capital social y supervisor de las operaciones de La Profesional, S.A. de C.V.. Cabe señalar que existen lazos familiares entre la familia Becerra y la familia Borrego muy arraigadas.

DISTRIBUCION DEL PRODUCTO

La Profesional, S.A. de C.V. se orientaba hacia sus propias actividades de distribución, resultando una de las redes comerciales de productos refrigerados más grandes en México, comprendida por sucursales en el interior de la república mexicana y dos plantas productoras ubicadas estratégicamente en regiones importantes de México.

La cobertura de la compañía se extendió desde noreste hasta sureste de la República Mexicana dando un servicio puntual y eficiente a todos los canales de distribución. La red de distribución de La Profesional, S.A. de C.V. presta servicio principalmente a minoristas y tiendas de autoservicio que cuentan con sistema de refrigeración. Los mayoristas y distribuidores independientes complementaban la extensa red, alcanzando aquellos puntos en los que La Profesional, S.A. de C.V. no podía llegar, de manera eficiente y con un bajo costo.

PLATAFORMA DEL NEGOCIO

La Profesional, S.A. de C.V., produce, comercializa y distribuye productos lácteos derivados de la leche desde los años 40's hasta la fecha siendo líderes en el mercado hasta principios de los años 90's. La compañía a principio era dirigida por la familia Vaca con un profundo conocimiento y experiencia en el mercado mexicano de la industria lechera. Posteriormente la misma necesidad de crecimiento y competencia se vio obligada en abrir su compañía a otras dos familias que poseían los conocimientos profesionales de la administración de un negocio. Este conjunto de experiencia en el ramo de lácteos por parte de la familia Vaca y por otra parte los conocimientos profesionales de administración de la familia Becerra y Borrego dio como resultado que fueran durante mucho tiempo líderes en el mercado nacional de productos lácteos en México.

El éxito de esta compañía se debía en gran parte en que sus productos van dirigidos a consumidores de clase alta y media básicamente, sin embargo la clase baja no esta exenta de este éxito debido a que también consume productos de primera necesidad como la leche principalmente.

Los productos de La Profesional, S.A. de C.V. cumplen con el objetivo social de proporcionar nutrición adecuada a los alimentos que elabora y al mismo tiempo proporciona una gran fuente de trabajo para la sociedad mexicana ya

que se incremento el porcentaje de empleados desde sus inicios hasta principios de los años 90's.

4.2 SITUACION ACTUAL

POSICION EN MERCADO

La Profesional, S.A. de C.V. durante más de cuarenta años fue considerada como una de las compañías mexicanas más productivas y rentables en el ramo de productos lácteos; sin embargo a principios de los años 90's comenzó a tener problemas financieros y administrativos, lo cual ocasionó que sus ventas disminuyeran considerablemente, sus costos y gastos se incrementaran y por lo tanto sus resultados fueran negativos.

El comportamiento de las ventas netas de La Profesional, S.A. de C.V. en el mercado mexicano fue y son durante los últimos diez años, como se muestra en la figura No. 1 y 2 respectivamente:

FIGURA No. 1

AÑO	ZONA	VENTAS	% DE
		PROMEDIO	VENTAS
1987-1991	Norte	2'795,000	25
1987-1991	Centro	6'149,000	55
1987-1991	Sur	2'236,000	20
		\$11'180,000	100

FIGURA No. 2

AÑO	ZONA	VENTAS PROMEDIO	% DE VENTAS
1992-1996	Norte	2'360,300	25
1992-1996	Centro	6'136,780	65
1992-1996	Sur	944,120	10
		\$9'441,200	100

Dicho comportamiento ha ocasionado que actualmente La Profesional, S.A. de C.V. deje de ser durante estos últimos años la organización productiva y rentable que fué durante cerca de cincuenta años.

SITUACION ECONOMICA DEL PAIS

La situación económica del país ha afectado a todo tipo de organización desde hace muchos años, lo cual no es un problema reciente; hay que recordar que las personas que han gobernado durante los últimos cinco sexenios han contribuido en forma directa y perjudicial a que la deuda externa se incrementa, los índices de inflación sean bastante elevados, la generación de fuentes de trabajo no son suficientes para sanear de cierta medida la falta de riqueza de la población mexicana. Ahora ese tipo de problemas que se han descrito son únicamente algunas de las consecuencias que padece la sociedad mexicana, y las compañías de productos lácteos forman parte de esta sociedad como otras organizaciones. La crisis económica de diciembre de 1994 ha

afectado de tal forma que hasta la fecha no sea podido estabilizar la situación económica del país, sin embargo la habilidad administrativa-financiera que adquiera la organización de productos lácteos será de suma importancia para su estabilidad y desarrollo dentro del mercado nacional.

ADMINISTRACION Y PROBLEMAS ACTUALES DE LA COMPAÑIA

La organización esta encabezada por la familia becerra y borrego las cuales integran la administración desde los años 50's. Durante las primeras tres décadas la compañía era considerada como una de las más organizadas y equilibradas en el ramo de productos lácteos, sin embargo a principios de los años 90's se vio disminuida la calidad administrativa-financiera, ya que empezaron a existir malos manejos y ocasionando con ello que la organización no respondiera a lo establecido en las juntas de accionistas, que indicaba que existiera un incremento en ventas y una disminución de sus costos. Como la familia Vaca posee un 60% de su capital social, esta tenia el derecho y el voto por encima de sus otros dos accionistas lo cual ocasionaba que se suscitaran envidias entre estos. La forma en que la familia Becerra y Borrego iban descapitalizando a La Profesional, S.A. de C.V. era a través de sus mismos cargos administrativos y operacionales. Cabe mencionar que la administración es relativamente nueva ya que existen direcciones con personal con antigüedad no mayor a los 10 años, los cuales son los descendientes de los accionistas y de las direcciones anteriores que lograron

tener un gran éxito por muchos años. Lo cual indica que las recientes generaciones no han cumplido con las exigencias de la organización.

Actualmente los problemas que tiene La profesional, S.A. de C.V. son:

La dirección de finanzas, ventas, producción y administración actualmente tienen problemas estructurales entre estos departamentos y los que dependen de los mismos.

Actualmente las direcciones tienen problemas financieros, como es la liquidez y la solvencia de sus obligaciones tanto corto y largo plazo. Y esto es debido a las siguientes anomalías en su estructura administrativa-financiera:

- Durante los últimos años no han existido incrementos en las inversiones en bancos, ni en casa de bolsa.
- Las cuentas por cobrar tanto a funcionarios y empleados, deudores diversos y como a clientes se han visto con un atraso considerable de cobro, de tal forma que existe una gran posibilidad de que los abogados confirmen que estas cuentas no podrán ser recuperadas en un porcentaje considerable del total de las cuentas por cobrar, si no existe una aplicación firme por parte del jurídico y del departamento de cobranzas.

- En el rubro de inventarios existe un importe considerable de destrucción del producto debido a que algunas materias primas y todo el producto terminado son productos perecederos y la rotación de estos es muy lenta y ocasiona el problema de descomposición y caducación del producto. Aunque se adquirió en el año de 1995 equipo de refrigeración para cubrir este problema, no fue la solución esperada ya que la rotación de inventarios siguió siendo lenta.
- Por el rubro de activo fijo se ha detectado que existió una gran inversión en equipo de refrigeración importado para la producción, como nunca antes se había invertido en La Profesional, S.A. de C.V., dicho equipo fue para evitar la destrucción de productos terminado y materias primas que podían caducar o descomponerse.
- El equipo de reparto no cubre actualmente las necesidades de los canales de distribución, lo cual a ocasionado que en la zona sur se haya disminuido el porcentaje de ventas en los últimos años en un 50%. Como el equipo de transporte no se ha incrementado durante los últimos años, ha ocasionado que no sea suficiente para abastecer el mercado captado durante los años pasados, ya que la producción excede en gran medida la capacidad de distribución.
- El equipo de oficina no se ha renovado desde hace 10 años aproximadamente y las instalaciones tienen una mala presentación y esto hace que el lugar de trabajo no sea propiamente el adecuado y se pueda

desarrollar plenamente las actividades por el personal que labora en la compañía.

- Por el lado de cuentas por pagar a terceros se tienen primeramente a los proveedores, los cuales últimamente no han facilitado crédito para La Profesional. S.A. de C.V., debido a que se tienen adeudos atrasados considerables.
- Por acreedores diversos se tienen deudas atrasadas incluyendo una cuenta por pagar por la adquisición de activo fijo en dólares, la cual ha contribuido a la generación de pérdidas de estos últimos años por la pérdida cambiaria, ya que el equipo es importado.
- Se tienen préstamos bancarios debido a que por las razones antes descritas no ha sido posible mantener el nivel operacional de la compañía y se ha tenido que recurrir a estos para tratar de mantener el negocio en marcha. El importe de estos préstamos ha sido representativo lo cual ha originado un incremento en el costo integral del financiamiento.
- Por parte del capital contable o inversión de los accionistas, se ha disminuido las utilidades de ejercicios anteriores por las pérdidas de los últimos ejercicios.

- En el renglón de ventas netas se ha notado una gran disminución durante los últimos años, y el decrecimiento de estas se ha originado en gran parte por las condiciones que establece las cadenas de servicio para vender los productos. Sin embargo se ha notado que la fuerza de ventas no es lo suficientemente fuerte en las zona sur y la competencia ha desplazado en estos últimos años a los productos de La Profesional, S.A. de C.V.
- Los gastos operacionales se han incrementado en diferentes ramos, lo cual ha perjudicado en forma directa a los resultados de los últimos ejercicios.
- El costo integral de financiamiento se ha incrementado por los intereses pagados y por la pérdida cambiaria, estos son por los préstamos bancarios y por la adquisición de activo fijo de procedencia extranjera respectivamente.
- Gran parte del personal que labora en La Profesional, S.A. de C.V. están inconformes por las instalaciones, capacitación y por las remuneraciones que ha percibido durante los últimos años.
- Se ha perdido captación de mercado en varias sucursales, debido al atraso de surtimiento de las redes de distribución directas de La Profesional, S.A. de C.V. Lo cual indica que la fuerza de ventas no esta funcionando correctamente.

- La producción que se desarrolla en La Profesional, S.A. de C.V. no esta bien dirigida debido a que existen en varios meses, destrucción de mercancías, lo cual ha originado disminución de las utilidades y en su caso de los últimos años, pérdidas.

Como se puede observar la estructura administrativa-financiera de La Profesional, S.A. de C.V., se encuentra en serios problemas los cuales ha originado que no tenga el suficiente respaldo para hacer frente a sus obligaciones, ocasionando problemas de liquidez y de solvencia.

4.3 PLAN DE REESTRUCTURA EN LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

PLAN ADMINISTRATIVO:

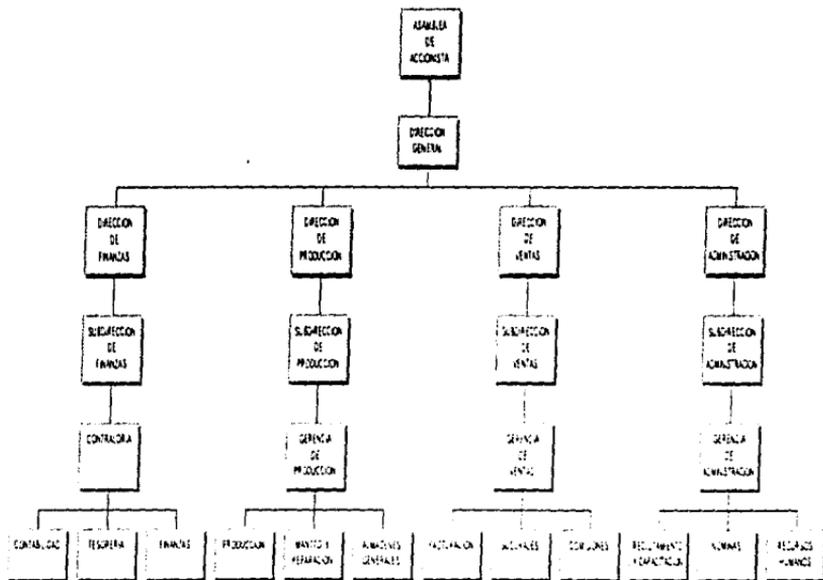
La Profesional, S.A de C.V. tiene una estructura administrativa que se ha reestructurado desde hace aproximadamente diez años, casualmente esos mismos años son los que la compañía ha tenido un decrecimiento en sus utilidades, por lo que es importante analizar los controles direccionales a nivel organizacional y los controles gerenciales a nivel de supervisión.

El organigrama actual es el que se muestra en la figura No. 3

ORGANIGRAMA ACTUAL

La Profesional, S.A. de C.V.

FIGURA No. 3



Los nombres del personal que tiene la administración de La Profesional, S.A. de C.V. y que tienen la responsabilidad de manejar adecuadamente la organización a finales del ejercicio 1996 son según puesto y antigüedad los siguientes:

NOMBRE	PUESTO	ANTIGÜEDAD
Juan Borrego	Dirección General	10 años
Carmen Becerra	Dirección de Finanzas	8 años
Marcos Borrego	Dirección de Ventas	9 años
Eduardo Becerra	Dirección de Producción	9 años
Victor Borrego	Dirección de Administración	8 años
Arcelia Becerra	Subdirección de Finanzas	7 años
Blanca Borrego	Subdirección de Ventas	5 años
Yolanda Becerra	Subdirección de Producción	4 años
Patricia Borrego	Subdirección de Administración	5 años
Alfonso Becerra	Contralor	4 años
Sandra Borrego	Gerente de Ventas	4 años
Ricardo Becerra	Gerente de Producción	5 años
Guadalupe Borrego	Gerente de Administración	5 años

Las direcciones, Subdirecciones y Gerencias están conformadas por personal joven y exclusivamente de las familias Borrego y Becerra, las cuales no todas tienen las cualidades necesarias para tomar la responsabilidad que La Profesional, S.A. de C.V. exige en estos tiempos.

Para poder realizar un plan de reestructura administrativa - financiera es preciso que se tomen las bases del proceso administrativo para hacer frente a los múltiples problemas con los que cuenta La Profesional, S.A. de C.V. .

PLAN DE REESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El primer paso para la reestructura Administrativa es basarse en una adecuada planeación de los que se espera alcanzar en un corto y largo plazo, tomando como en consideración los problemas actuales, los beneficios futuros que se esperan alcanzar, así como el conocimiento y base de los hechos históricos que se tienen, para poder realizar un análisis de comparación entre el pasado, presente y futuro.

Se tiene conocimiento que La profesional, S.A. de C.V. fué una de las compañías de productos lácteos más fuertes en México, por lo que se planea llegar alcanzar esos niveles de orden y productividad.

Antes de realizar un plan financiero que ayude a eliminar la falta de liquidez y solvencia de La Profesional, S.A. de C.V. será necesario realizar un plan administrativo que solucione los problemas internos con los que cuenta la compañía.

Se ha dicho que gran parte del problema administrativo es precisamente la dirección, y en común acuerdo entre accionistas se pretende reestructurar la administración respetando primeramente el personal que labora en ella y en su defecto si no cumple con las expectativas será separado de sus funciones independientemente que sea de la familia Borrego o Becerra.

Para que la planeación sea adecuada primeramente se deben de agrupar las diversas actividades que se desarrollan en los departamentos diversos, a través de responsabilidades y niveles de autoridad.

De los diversos departamentos se integrará los recursos humanos, materiales y técnicos para alcanzar los objetivos planeados, a través de una adecuada dirección, supervisión y control.

Debido a que su plataforma administrativa esta mal dirigida se pretende reestructurar los niveles direccionales que son los responsables de obtener los resultados. En la reestructura administrativa se pretende evitar que exista duplicidad de niveles de autoridad y responsabilidad. A su vez los canales de comunicación entre los distintos departamentos deberá ser amplia, clara y abierta.

Los departamentos de las subdirecciones desaparecerán debido a que su función muy bien puede ser realizada por el nivel superior (Dirección) o el nivel inferior (Gerencia), logrando con ello una agilidad de información, y así como evitar un nivel jerárquico intermedio que origina gastos considerables que muy bien pueden ser aplicados dichos recursos a la cancelación de pasivos.

Por cada departamento se tendrá que realizar un análisis departamental, para que las personas que laboran en esta tengan la capacidad, cualidad y características necesaria para cubrir el puesto. Con esto se pretende hacer un estudio de conocimientos y experiencias laborales al personal y de acuerdo a esto integrarlos y capacitarlos a cada uno, con los requisitos que exige el puesto.

Por otra parte se implementará un departamento que sea el encargado de supervisar y controlar las operaciones administrativas - financieras de La Profesional, S. A de C.V. aprovechando de ese departamento sus conocimientos y experiencias para el bienestar, control y desarrollo adecuado de los recursos. En ese departamento se realizarán manuales de procedimientos y políticas que deben ser respetadas por todo departamento y persona que tenga relación con La Profesional, S.A. de C.V.. Evitando con ello operaciones y decisiones que afecten a la estructura administrativa y financiera. Este departamento será un auxiliar del Director General el cual toda información que llegue a él, tendrá que estar revisado y supervisado por

los niveles inferiores, previamente revisado por el departamento de consultoría y auditoría interna.

El organigrama reestructurado es el que se presenta en la Fig. No. 4

Para que se lleve a cabo la planeación administrativa se debe de motivar al personal ya que es la parte primordial de la organización. Todo personal tendrá que dar un valor agregado al trabajo desempeñado con la finalidad que se den resultados positivos para La Profesional, S.A. de C.V. y consecuentemente un beneficio personal e individual para los empleados y trabajadores que elaboran en ella.

El valor agregado que le den a sus obligaciones y responsabilidades tendrán como beneficio que se cumplan con las normas y políticas de organización y conjuntamente limpiar todas las deficiencias administrativas que se tienen a la fecha.

En conclusión el plan de reestructura administrativa para la organización es el siguiente:

Controles direccionales - Nivel organizacional:

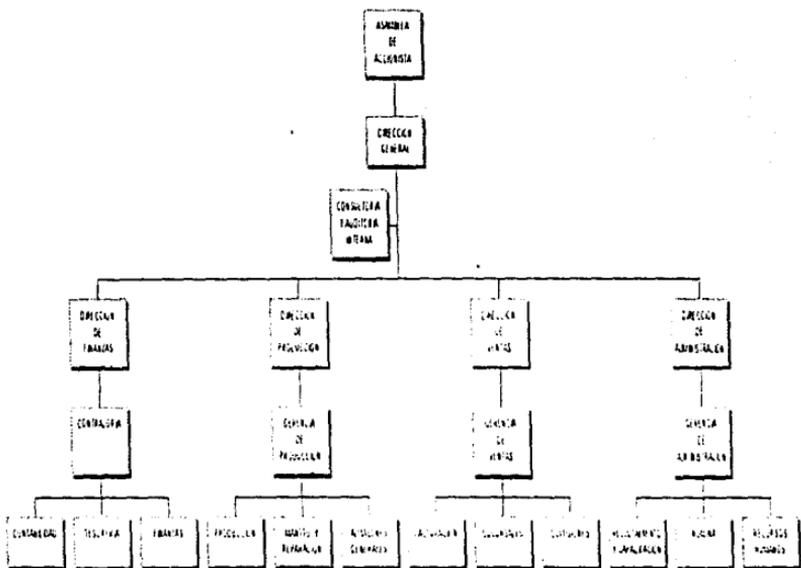
Para que La Profesional, S.A. de C.V. tenga un desarrollo positivo y se obtenga una solidez administrativa, primeramente se tendrá que implantar controles direccionales penetrantes, los cuales son encabezados por el consejo

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

ORGANIGRAMA REESTRUCTURADO

La Profesional, S.A. de C.V.

FIGURA No. 4



de administración y la alta dirección. Ya que si los niveles altos delegan con profunda autoridad y responden a sus obligaciones se tendrá la base del éxito.

Los objetivos y controles direccionales son:

Objetivo:

La dirección debe transmitir a través de sus actos y comunicaciones que la integridad y los valores éticos son una parte integrante de la cultura de la compañía y no pueden ser comprometidos.

Técnicas de control:

Que la dirección establezca políticas por escrito hacia el comportamiento ético que se debe tener en la conducción de negocios conjuntamente con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, deudores, auditores, etc.. Y teniendo un monitoreo del cumplimiento de los códigos y procedimientos a seguir en las violaciones de las políticas.

Objetivo:

La dirección debe de analizar e investigar información financiera y operativa, la cual puede ser razonablemente esperada para indentificar y reaccionar a tiempo sobre tendencias o desviaciones de las expectativas que pueden afectar materialmente a los estados financieros.

Técnicas de control:

La información operativa financiera debe de ser proporcionada por el gerente frecuentemente, así como el presupuesto de cada departamento debe ser revisado continuamente y conciliar las variaciones significativas con los resultados actuales, en base al entorno externo e interno .

Objetivo:

La dirección debe de tener acceso oportuno a la información financiera y operativa para indentificar cambios en las condiciones y tendencias que pueden afectar los reportes financieros.

Técnicas de control:

Los procesos de información y sistemas deben de ser efectivos en la obtención relevante acerca de lo que sucede en la empresa, como emitir reportes en los que se resume el desarrollo general de la organización y ser comparada contra los objetivos del presupuesto.

Objetivo:

La compañía debe establecer una estructura organizacional eficaz que permita a la gerencia el monitoreo de los reportes financieros críticos y facilite la comunicación y los flujos de información necesarios para obtener informes financieros eficaces.

Técnicas de control:

La responsabilidad de los gerentes deben de estar claramente definidas y comunicadas, y que cada gerente extienda sus responsabilidades a personal de experiencia y previamente entrenado en el puesto.

También la gerencia debe de evaluar periódicamente la estructura organizacional de La Profesional, S.A. de C.V. como resultado de los cambios en los negocios, la industria, el entorno externo o las necesidades de los clientes.

Objetivo:

La gerencia debe de establecer procesos para asignar responsabilidades, delegar autoridad y establecer adecuadas políticas.

Técnicas de control:

Debe de estar definidos y comunicados formalmente y por escrito el trabajo y responsabilidades de los gerentes, los cuales definan el grado de autoridad y los límites de autorización. Y que esta responsabilidad se base en conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con el proceso y desarrollo de cada departamento.

Objetivo:

La dirección debe de mantener un estilo y filosofía operativa que fomente la interacción entre los gerentes y demás empleados, evaluando y controlando los riesgos del negocio y proporcionando información confiable.

Técnicas de control:

La gerencia debe de analizar cuidadosamente los riesgos del negocio potenciales y beneficios de una transacción u oportunidades, antes de comprometer los recursos de la compañía. Así también la gerencia debe de

tomar acciones adecuadas para la elaboración de los informes financieros, incluyendo políticas conservadoras y comparaciones con políticas contables de la industria, consultando con asesores externos y revelando la información financiera importante.

Objetivo:

La dirección o el consejo de administración debe de ejercer un eficaz supervisión que aseguren el control sobre la gerencia en relación con los informes financieros.

Técnicas de control:

El consejo de administración debe de respaldarse con personal independiente a la organización y que proporcione suficiente conocimiento de la situación de la organización en sus niveles operacionales y financieros. También tener reuniones secuenciales y frecuentes con los gerentes.

Objetivo:

La dirección debe definir las políticas y prácticas del departamento de recursos humanos para el reclutamiento, entrenamiento y capacitación del personal competente para procesos críticos del negocio.

Técnicas de control:

La gerencia de recursos humanos debe de definir niveles de trabajo específicos considerando conocimientos y habilidades requeridas para el puesto, así como verificar las referencias y datos personales. También se debe de proceder a evaluaciones periódicas por desempeños, objetivos y responsabilidad.

Objetivo:

La dirección debe comunicar la importancia de la salvaguarda de la información y la responsabilidad de mantener dicha seguridad. Debe establecer instructivos para las claves personales y elaborar claves para el acceso a la información.

Técnicas de control:

Las políticas deben de estar escritas y difundirse a todo el personal involucrado en la salvaguarda de la información, y definir responsabilidades por cada persona y departamento, estas son en base a función del trabajo y niveles de riesgo.

Obejtivo:

La dirección debe de establecer objetivos generales para la organización del negocio y formular estrategias claras para alcanzar dichos objetivos.

Técnicas de control:

Los objetivos de la organización son directrices de como la dirección desea alcanzarlos, los cuales son especificicos y estan relacionados con el entorno externo, la posición de mercado y las operaciones de la misma. Estos estan proyectados por escritos a largo y corto plazo a través de estrategias específicas, los cuales son comunicados eficazmente al personal.

Objetivo:

La dirección debe establecer procedimientos para evaluar el riesgo de la compañía para identificar, medir y encontrar las causas de riesgo interno y externo que afectan el logro de los objetivos y el desarrollo de las estrategias.

Técnicas de control:

Los riesgos de la compañía son evaluados por la dirección a través de un proceso formal e informal diario. La evaluación del proceso incluye la identificación del riesgo, midiendo la probabilidad de ocurrencia y buscando causa de riesgo de la organización.

Objetivo:

La dirección tiene objetivos tácticos relacionados con metas específicas y fechas clave de los procesos críticos del negocio, los cuales son congruentes y acorde con los objetivos y estrategias generales de la organización.

Técnicas de control:

Todos los niveles gerenciales se involucran en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Objetivo:

La dirección asegura que los procesos del negocio mejoren constantemente ante los cambios en la economía, la industria, la competencia y las regulaciones ambientales.

Técnicas de control:

La gerencia y personal autorizado se deben de anticipar y mejorar en los procesos del negocio en forma continua, e identificar y reaccionar ante el mercado de agentes externos que afecten a la compañía; a través de platicas informales, cursos, conferencias, etc..

Objetivo:

La información financiera, operativa y del negocio de la compañía deberán de ayudar a la dirección ha identificar oportunamente activos en mal estado, posibles obligaciones potenciales, y compromisos y contingencias que requieren un ajuste y/o revelación en los informes financieros.

Técnicas de control:

La gerencia deberá de monitorear la exposición de amenazas, juicios, cumplimiento de disposiciones fiscales, garantías etc..

Objetivo:

La dirección asegura una adecuada salvaguarda de los activos tanto física como financiera, para protegerlos de robos, pérdidas, destrucciones y usos no autorizados.

Técnicas de control:

La gerencia protege a través de seguros los bienes y activos de la compañía, así como también tendrá que tener el respaldo de documentos originales.

PLAN DE REESTRUCTURA FINANCIERA

Una vez realizado el plan de reestructura administrativa se procederá a realizar un plan que solucione los problemas de solvencia y liquidez de La Profesional, S.A. de C.V., en este plan al igual que en el anterior interviene el proceso administrativo, el cual es la base para el diseño de dicho plan.

El desarrollo del plan se empezará por analizar el pasado de La Profesional, S.A. de C.V. en base a los Estados Financieros de los últimos diez años incluyendo el presente año 1996, el cual al igual que los últimos cuatro años presenta problemas financieros. Cabe señalar que por los meses noviembre y diciembre del año 1996 se presentan datos proyectados.

El plan no es más que un presupuesto en el cual, se analizará las contingencias futuras en las que se podrá ver relacionada La Profesional, S.A. de C.V., y en este se implementarán algunas de las soluciones que resuelvan los problemas de liquidez, los problemas de solvencia, el problema de la descapitalización así como el mejoramiento de los resultados durante un ejercicio regular.

Es importante señalar que de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados toda compañía residente en México tiene la obligación de reexpresar sus Estados Financieros en base a lo establecido en el Boletín B-10 y sus adecuaciones; sin embargo para efectos de lo establecido en el problema que se comenta no se va a hacer cálculo alguno en la actualización del Capital contable, Inventarios, Activo fijo y Estado de

Resultados, únicamente se presentara un calculo global del resultado por posición monetaria para el presupuesto del año 1997 y dicho calculo se hace únicamente para mostrar la relación Activa y Pasiva de las partidas monetarias del Balance General.

Por otra parte al analizar los Estados Financieros de ejercicios anteriores se visualiza claramente que desde el año 1993 la compañía tuvo su primera pérdida, lo cual ocasiona que en los ejercicios posteriores se mostraran problemas financieros incluyendo el año de 1995, el cual muestra problemas de liquidez y solvencia y que para el año 1996 no se solucionaron.

El presupuesto realizado se analizaron los rubros más afectados y se procuró realizar una acción financiera - administrativa conjunta que solucionara los problemas actuales que tiene La Profesional, S.A. de C.V..

La dirección de finanzas se ve en problemas de liquidez y solvencia para hacer frente a sus obligaciones financieras y operacionales, por lo que planea realizar durante el próximo ejercicio de 1997, ciertas estrategias que beneficien su posición actual, estas mediadas son:

Disminuir pasivos lo mas antes posible, para evitar cargos a resultados por intereses y pérdida cambiaria.

Incrementar la inversión en valores en moneda extranjera (Dólares).

Que el departamento de cuentas por cobrar, así como el de jurídico, realicen función de cobranza de tal fuerza que logren recuperar lo más antes posible las cuentas atrasadas de los clientes, motivando a estos con descuentos por pronto pago y de la eliminación en algunos casos de los intereses generados por el no pago a tiempo.

Por el activo fijo se planea vender al mejor precio durante los primeros siete meses, el equipo de refrigeración que ocasiona cargos a resultados por su depreciación y que su capacidad instalada no amerita conservarlos. Por lo que se negociará la venta de estos refrigeradores en un porcentaje elevado de contado y otorgando una parte a crédito no muy alto. Con el efectivo se cancelaran una gran parte de los pasivos y se podrán obtener mobiliario y equipo de transporte, ya que es una solución a la red de distribución de los que actualmente carace.

Los inventarios se tratará de disminuir lo más pronto posible su exceso de estos, para evitar las destrucciones y que las compras que se realicen sea de acuerdo a lo presupuestado. Para que exista una renegociación y reconciliación con los proveedores, La Profesional, S.A. de C.V. se compromerá a pagar mensualmente durante los primeros meses un porcentaje elevado de sus adeudos y que las compras que se realicen en este año se obtenga un crédito unicamente del 40% sobre las compras totales.

Las ventas se incrementarán en general en todas las zonas y a los comisionistas se les otorgará una comisión del 1% sobre las ventas netas.

En el desarrollo del presupuesto se analizarán las cédulas y se comentarán las medidas tomadas, que tiene como fin sanear la situación financiera de La Profesional, S.A. de C.V. a corto y largo plazo.

Es importante resaltar que una compañía como La Profesional, S.A. de C.V. que tiene problemas financieros tan delicados, no puede solucionar tan rápidamente estos, sino que es a través de un proceso Administrativo - Financiero que necesita la aplicación de los recursos de una forma apropiada y la obtención de estos tendrá que ser de una forma inteligente y sagaz. Por tal motivo este proceso se podrá obtener beneficios a un mediano y largo plazo, debido a que la situación económica del país no permite que se obtenga una estabilidad a corto plazo y durante los primeros meses se tendrá que realizar ciertas restricciones en erogaciones y tendrá que existir una mayor aplicación de los recursos humanos para evitar que La Profesional, S.A. de C.V. en vez de tener problemas de liquidez y solvencia, tenga problemas de negocio en marcha.

El presupuesto del año 1997 se podrá observar que durante los primeros meses se trata de abatir las deudas y disminuir las pérdidas y para finales del año se buscará recuperar la utilidad y abatir las deudas con terceros.

El plan de La Profesional, S.A. de C.V. se basa en el presupuesto financiero el cual existe una integración Administrativa - Financiera la cual decide de como, cuando, en donde y por que se deben de obtener los recursos para después aplicarlos correctamente en la disminución de pasivo, incremento de utilidades ó en la adquisición de algún bien.

En general para que exista un adecuado plan financiero se tiene que basar en los controles direccionales a nivel organizacional, lo cual se manifiesta en el plan administrativo y para el plan financiero se deben de obtener controles gerenciales de supervisión los cuales, mencionan sus objetivos y técnicas de control para el adecuado control gerencial.

Objetivo:

Se deben de confirmar saldos y cualquier transacción con terceros, intercompañías y partes relacionadas.

Técnicas de control:

Se deberá realizar periódicamente confirmaciones por escrito con terceras personas para poder tener la certeza de que los saldos y operaciones mostradas en los estados financieros son correctos.

Objetivo:

Comparación de la existencia física de activos contra saldos según registros.

Técnicas de control:

Se deberá tener archivos que integren con facturas originales los bienes inmuebles con los que cuente la compañía y a su vez obtener certificados de avalúos que confirmen los valores en libros que reflejen los estados financieros.

Objetivo:

Elaboración de un proceso de planeación y presupuesto que incluya comparar resultados reales contra los presupuestados y analizar las variaciones significativas.

Técnicas de control:

A través de una adecuada supervisión se deberá monitorear la planeación y exigiendo alta responsabilidad y cumplimiento de las obligaciones a los subordinados.

Objetivo:

Conciliación e integración de cuentas colectivas.

Técnicas de control:

Mes con mes se debe de supervizar el comportamiento de las cuentas colectivas según presupuesto y analizar la integración evitando que exista partidas atípicas o con antigüedad mayor a 60 días.

Objetivo:

Pruebas sobre la razonabilidad de los saldos, así como la evaluación mediante contra cuentas.

Técnicas de control:

A través del presupuesto se pueden manifestar las desviaciones a los estados financieros y que puedan ser consideradas de riesgo en la estructura financiera, por lo que se necesitará realizar una supervisión minuciosa de las diferentes cuentas del balance y resultados contra su contra cuenta.

En general se tendrá que realizar valuaciones y supervisiones constantes, del proceso que realiza el presupuesto, analizando las áreas riesgo que pueden afectar los reportes financieros y que puedan ser demostrados a través de objetividad y una adecuada segregación de funciones, salvaguardando los activos en forma eficaz para proteger los activos de la empresa.

En seguida se muestran los Estados Financieros de los últimos años, los cuales muestran claramente la caída que han tenido sus utilidades y el incremento de deuda no es proporcional a sus derechos.

La Profesional, S.A. de C.V.										
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo										
(expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1986)										
ACTIVO	1987	1988	1989	1990	1991					
CIRCULANTE										
Efectivo y valores realitzados	320 000	8%	752 000	15%	1 110 000	22%	1 516 000	34%	1 700 000	24%
Cuentas por cobrar	700 000	17%	1 000 000	22%	1 316 000	23%	1 352 000	21%	1 742 000	24%
Inventarios	1 500 000	37%	1 800 000	36%	1 842 000	34%	2 410 000	35%	2 637 000	37%
Total del circulante	2 520 000	62%	3 650 000	72%	4 368 000	77%	5 278 000	82%	6 079 000	85%
Activo fijo neto	900 000	22%	785 000	15%	632 000	11%	495 000	8%	300 000	5%
Diferido:										
Pagos Anticipados	50 000	1%	50 000	1%	100 000	2%	114 000	2%	200 000	3%
Gastos de instalación	700 000	17%	700 000	14%	700 000	12%	700 000	11%	700 000	10%
Amortizaciones	100 000	2%	130 000	3%	162 000	3%	190 000	3%	220 000	3%
Total diferido	850 000	18%	880 000	12%	962 000	11%	1 014 000	10%	1 120 000	10%
Total del activo	4 070 000	100%	5 035 000	100%	5 636 000	100%	6 389 000	100%	7 117 000	100%
La Profesional, S.A. de C.V.										
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo										
(expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1986)										
PASIVO	1987	1988	1989	1990	1991					
CIRCULANTE										
Proveedores	82 000	2%	70 000	1%	92 000	2%	52 000	1%	70 000	1%
Acreedores	300 000	7%	350 000	7%	32 000	1%	23 000	0%	32 000	0%
Prestamos Bancarios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total del circulante	382 000	9%	420 000	8%	124 000	2%	75 000	1%	102 000	1%
Prestamos Bancarios a largo plazo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total del Pasivo	382 000		420 000		124 000		75 000		102 000	
Capital Contable										
Capital social	1 000 000	24%	1 000 000	20%	1 000 000	18%	1 300 000	16%	1 000 000	14%
Utilidades de ejercicios anteriores	1 470 000	36%	2 670 000	53%	3 534 000	64%	4 464 000	72%	5 284 000	74%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	1 200 000	29%	824 000	16%	900 000	16%	820 000	13%	700 000	10%
Reserva legal	20 000	0%	21 000	0%	22 000	0%	22 000	0%	23 000	0%
Total del Capital Contable	3 690 000	91%	4 615 000	92%	5 516 000	98%	6 316 000	99%	7 017 000	99%
Total del Pasivo y Capital Contable	4 070 000	100%	5 035 000	100%	5 636 000	100%	6 389 000	100%	7 117 000	100%

La Profesional, S.A. de C.V.						
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo						
(Expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1996)						
ACTIVO	1992	1993	1994	1995	1996	*
CIRCULANTE						
Efectivo y valores reales	1 000 000	500 000	750 000	320 000	202 000	1%
Cuentas por cobrar	2 457 000	3 330 000	3 700 000	5 450 000	8 282 000	28%
Inventarios	2 700 000	3 320 000	2 636 000	3 210 000	3 550 000	16%
Total del circulante	6 107 000	7 150 000	7 076 000	9 010 000	11 964 000	35%
Activo fijo neto	900 000	785 000	620 000	9 423 000	7 729 000	36%
Diferido						
Pagos Anticipados	430 000	550 000	600 000	800 000	1 000 000	5%
Gastos de instalación	700 000	700 000	700 000	1 500 000	1 500 000	7%
Amortizaciones	250 000	250 000	310 000	425 000	530 000	2%
Total diferido	880 000	920 000	990 000	1 800 000	1 970 000	9%
Total del activo	7 087 000	8 065 000	8 996 000	20 455 000	21 663 000	100%
* En noviembre y diciembre del año 1996 se consideraron cifras proyectadas						
La Profesional, S.A. de C.V.						
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo						
(Expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1996)						
PASIVO	1992	1993	1994	1995	1996	
CIRCULANTE						
Proveedores	250 000	843 000	1 453 000	2 561 000	2 842 000	14%
Acreedores	220 000	900 000	1 150 000	6 318 000	7 150 000	33%
Prestamos Bancarios	0	0	0	2 000 000	2 800 000	12%
Total del circulante	470 000	1 543 000	2 603 000	10 959 000	12 592 000	59%
Prestamos Bancarios a largo plazo	0	0	0	4 930 000	7 304 000	34%
Total del Pasivo	470 000	1 543 000	2 603 000	15 889 000	19 896 000	92%
Capital Contable						
Capital social	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5%
Utilidades de ejercicios anteriores	5 684 000	8 444 000	6 254 000	5 344 000	3 514 000	16%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	450 000	-200 000	-600 000	-1 800 000	-2 818 000	-13%
Reserva legal	23 000	21 000	22 000	22 000	22 000	0%
Reservas					2 000	
Total del Capital Contable	7 467 000	7 255 000	6 256 000	4 566 000	1 663 000	8%
Total del Pasivo y Capital Contable	7 947 000	8 798 000	8 259 000	20 455 000	21 663 000	100%
* En noviembre y diciembre del año 1996 se consideraron cifras proyectadas						

La Profesional, S.A. de C.V.

Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año respectivo
(expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1995)

CONCEPTO	1987	1988	1989	1990	1991
Ventas Netas	12 000 000 100%	11 800 000 100%	11 900 000 100%	10 400 000 100%	9 800 000 100%
Costo de Ventas	4 800 000 40%	4 720 000 40%	4 760 000 40%	4 160 000 40%	3 520 000 40%
Utilidad (Pérdida) Bruta	7 200 000 60%	7 080 000 60%	7 140 000 60%	6 240 000 60%	5 880 000 60%
Gastos de Operación					
Gastos de Ventas	2 825 000 24%	2 650 000 22%	2 830 000 24%	2 600 000 25%	2 035 000 21%
Gastos de Administración	2 250 000 19%	2 241 000 19%	2 296 000 19%	2 230 000 21%	2 350 000 24%
Total de Gastos de Operación	5 075 000 42%	4 891 000 41%	5 126 000 43%	4 830 000 46%	4 385 000 45%
Utilidad (Pérdida) en operación	2 125 000 18%	2 189 000 19%	2 014 000 17%	1 410 000 14%	1 494 000 15%
Costo Integral de Financiamiento					
Intereses Cobrados	600 000 5%	700 000 6%	530 000 4%	426 000 4%	254 000 4%
Intereses Pagados	700 000 6%	820 000 7%	850 000 7%	700 000 7%	653 000 7%
Ganancia Cambiaria	100 000 1%	150 000 1%	140 000 1%	110 000 1%	103 000 1%
Pérdida Cambiaria	323 000 3%	400 000 3%	350 000 3%	130 000 1%	255 000 3%
Repaso Positivo (Negativo)	242 000 2%	230 000 2%	215 000 2%	215 000 2%	103 000 1%
Total del C.I.F.	-81 000 -1%	-140 000 -1%	-345 000 -3%	-79 000 -1%	-315 000 -3%
Utilidad (pérdida) antes de impuesto	2 044 000 17%	2 049 000 17%	1 669 000 14%	1 331 000 13%	1 179 000 12%
Impuestos					
ISR	611 000 5%	844 000 7%	569 000 5%	359 000 4%	353 700 4%
IMPAC		0%	0%	0%	0%
P.T.U.	233 000 2%	281 000 2%	170 000 1%	133 000 1%	120 000 1%
Total de impuestos	844 000 7%	1 125 000 10%	769 000 6%	531 000 5%	479 000 5%
Utilidad (pérdida) Neta	1 200 000 10%	924 000 8%	900 000 8%	800 000 8%	700 000 7%
	1 200 000	924 000	900 000	800 000	700 000

La Profesional, S.A. de C.V.										
Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año respectivo										
(expresados en pesos con poder adquisitivos del 31 de diciembre de 1995)										
CONCEPTO	1992		1993		1994		1995		1996	
Ventas Netas	10 200 000	100%	10 150 000	100%	9 900 000	100%	9 300 000	100%	7 656 000	100%
Costo de Ventas	4 080 000	40%	4 263 000	42%	4 356 000	44%	4 278 000	46%	3 934 000	52%
Utilidad (Pérdida) Bruta	6 120 000	60%	5 887 000	58%	5 544 000	56%	5 022 000	54%	3 672 000	48%
Gastos de Operación:										
Gastos de Ventas	2 615 000	26%	2 877 000	28%	2 910 000	29%	3 024 000	33%	3 060 000	40%
Gastos de Administración	2 100 000	21%	2 600 000	26%	2 710 000	27%	2 925 000	31%	3 103 000	41%
Total de Gastos de Operación	4 715 000	46%	5 477 000	54%	5 620 000	57%	5 950 000	64%	6 163 000	80%
Utilidad (Pérdida) en operación	1 405 000	14%	410 000	4%	-75 000	-1%	-928 000	-10%	-2 491 000	-33%
Costo Integral de Financiamiento:										
Intereses Cobrados	555 000	5%	450 000	4%	210 000	2%	387 000	4%	160 000	2%
Intereses Pagados	715 000	7%	634 000	6%	465 000	5%	61 000	1%	2 000	0%
Ganancia Cambiana	120 000	1%	220 000	2%	180 000	2%	93 000	1%	6 000	0%
Pérdida Cambiana	640 000	6%	556 000	5%	650 000	7%	780 000	8%	91 200	1%
Repomo Positivo (Negativo)	242 000	2%	322 000	3%	215 000	2%	-99 000	-1%	-173 000	-2%
Total del C.I.F.	-438 000	-4%	-198 000	-2%	-510 000	-5%	-459 000	-5%	-238 000	-3%
Utilidad (pérdida) antes de impuesto	967 000	9%	212 000	2%	-586 000	-6%	-1 387 000	-15%	-2 729 000	-35%
Impuestos:										
ISR	388 000	4%	412 000	4%	314 000	3%	0	0%	0	0%
IMPAAC	0	0%	0	0%	0	0%	413 000	4%	170 000	2%
P.T.U.	129 000	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total de impuestos	517 000	5%	412 000	4%	314 000	3%	413 000	4%	170 000	2%
Utilidad (pérdida) Neta	450 000	4%	-200 000	-2%	-900 000	-9%	-1 800 000	-19%	-2 899 000	-38%

4.4 DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO

DATOS GENERALES

1. Inflación anual esperada 40%
2. Inflación mensual proporcional al año 3.33%
3. Situación económica del país semejante al año 1996
4. El plan financiero tendrá acción una vez que el plan administrativo se haya o se este desarrollando.

PRESUPUESTO DE VENTAS:

Se pretende obtener un 55% de incremento en ventas netas en relación con el ejercicio inmediato anterior. Las ventas que se pretenden alcanzar es con el apoyo y estricta supervisión y control del Gerente de Ventas, sobre las zonas norte, centro y sur, las cuales representan un 25%, 65% y 10% respectivamente de las ventas netas anuales de \$14'000,000.

El incremento de ventas mes con mes es proporcional a excepción del mes de diciembre que se considera el mes más fuerte en el ramo de ventas.

Las ventas contado y las ventas a crédito representan el 60% y el 40% respectivamente. La acción de la gente de ventas se tendrá que ver aplicada básicamente en la zona sur, la cual se pretende por lo menos este año recuperar en cierta medida la captación de mercado que se tenía.

Se tendrá que realizar fuertes propagandas en las cadenas de distribución para que las ventas sean alcanzadas, ya que estas tienen un sistema de ventas que incluye a toda la competencia y La profesional, S.A. de C.V. contratará personal con alta capacidad de venta para poder cumplir con el presupuesto establecido y que el cobro de estas, sea de una recuperación no más de 30 días.

Los precios de venta trimestralmente aumentaran un 10% en los meses de diciembre-enero, de marzo-abril, de junio-julio y de septiembre-octubre. Dichos incrementos serán proporcionales en las diferentes zonas geográficas, ya que estas varían ya sea por A, B o C. Estos incrementos son por la inflación.

La profesional, S.A.					
Presupuesto de ventas para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	%
ENERO	210 000	546 000	84 000	840 000	0.06
FEBRERO	210 000	546 000	84 000	840 000	0.06
MARZO	210 000	546 000	84 000	840 000	0.06
ABRIL	245 000	637 000	98 000	980 000	0.07
MAYO	245 000	637 000	98 000	980 000	0.07
JUNIO	245 000	637 000	98 000	980 000	0.07
JULIO	280 000	728 000	112 000	1 120 000	0.09
AGOSTO	280 000	728 000	112 000	1 120 000	0.09
SEPTIEMBRE	280 000	728 000	112 000	1 120 000	0.09
OCTUBRE	350 000	910 000	140 000	1 400 000	0.10
NOVIEMBRE	385 000	1 001 000	154 000	1 540 000	0.11
DICIEMBRE	560 000	1 456 000	224 000	2 240 000	0.16
TOTAL	3 500 000	9 100 000	1 400 000	14 000 000	1.00

La profesional, S.A. de C.V.			
Presupuesto de ventas Contado y Credito para el ejercicio de 1997			
MESES	Contado	Credito	Total
ENERO	504 000	336 000	840 000
FEBRERO	504 000	336 000	840 000
MARZO	504 000	336 000	840 000
ABRIL	588 000	392 000	980 000
MAYO	588 000	392 000	980 000
JUNIO	588 000	392 000	980 000
JULIO	672 000	448 000	1 120 000
AGOSTO	672 000	448 000	1 120 000
SEPTIEMBRE	672 000	448 000	1 120 000
OCTUBRE	840 000	560 000	1 400 000
NOVIEMBRE	924 000	616 000	1 540 000
DICIEMBRE	1 344 000	896 000	2 240 000
TOTAL	8 400 000	5 600 000	14 000 000

La profesional, S.A. de C.V.						La profesional, S.A. de C.V.						La profesional, S.A. de C.V.					
LECHE						LECHE						LECHE					
Presupuesto de ventas en pesos para el ejercicio de 1997						Presupuesto de precios de ventas unitarias para el ejercicio de 1997						Presupuesto de ventas en pesos para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	%	MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR		MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES		
ENERO	84,000	218,400	33,600	336,000	0.06	ENERO	3.00	3.10	2.90		ENERO	28,000	70,400	11,560	110,230		
FEBRERO	84,000	218,400	33,600	336,000	0.06	FEBRERO	3.00	3.10	2.90		FEBRERO	28,000	70,400	11,560	110,230		
MARZO	84,000	218,400	33,600	336,000	0.06	MARZO	3.00	3.10	2.90		MARZO	28,000	70,400	11,560	110,230		
ABRIL	88,000	254,800	38,200	382,000	0.07	ABRIL	3.30	3.41	3.19		ABRIL	29,637	74,721	12,255	116,707		
MAYO	88,000	254,800	38,200	382,000	0.07	MAYO	3.30	3.41	3.19		MAYO	29,637	74,721	12,255	116,707		
JUNIO	88,000	254,800	38,200	382,000	0.07	JUNIO	3.30	3.41	3.19		JUNIO	29,637	74,721	12,255	116,707		
JULIO	112,000	291,200	44,800	448,000	0.08	JULIO	3.63	3.75	3.51		JULIO	36,854	77,633	12,767	127,254		
AGOSTO	112,000	291,200	44,800	448,000	0.08	AGOSTO	3.63	3.75	3.51		AGOSTO	36,854	77,633	12,767	127,254		
SEPTIEMBRE	112,000	291,200	44,800	448,000	0.08	SEPTIEMBRE	3.63	3.75	3.51		SEPTIEMBRE	36,854	77,633	12,767	127,254		
OCTUBRE	140,000	364,000	56,000	560,000	0.10	OCTUBRE	3.99	4.13	3.86		OCTUBRE	39,061	82,218	14,925	137,195		
NOVIEMBRE	140,000	364,000	56,000	560,000	0.11	NOVIEMBRE	3.99	4.13	3.86		NOVIEMBRE	39,061	82,218	14,925	137,195		
DICIEMBRE	224,000	582,400	89,600	896,000	0.16	DICIEMBRE	3.99	4.13	3.86		DICIEMBRE	56,098	141,542	23,219	220,861		
TOTAL	1,432,000	3,647,200	542,000	3,620,000	1.00						TOTAL	315,392	644,637	103,605	1,063,635		

La profesional, S.A. de C.V.						La profesional, S.A. de C.V.						La profesional, S.A. de C.V.					
CREMA						CREMA						CREMA					
Presupuesto de ventas en pesos para el ejercicio de 1997						Presupuesto de precios de ventas unitarias para el ejercicio de 1997						Presupuesto de ventas en pesos para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	%	MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR		MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES		
ENERO	42,000	109,200	16,800	168,000	0.06	ENERO	15.00	16.00	14.00		ENERO	2,800	6,825	1,200	10,825		
FEBRERO	42,000	109,200	16,800	168,000	0.06	FEBRERO	15.00	16.00	14.00		FEBRERO	2,800	6,825	1,200	10,825		
MARZO	42,000	109,200	16,800	168,000	0.06	MARZO	15.00	16.00	14.00		MARZO	2,800	6,825	1,200	10,825		
ABRIL	49,000	127,400	19,600	196,000	0.07	ABRIL	16.50	17.60	15.40		ABRIL	2,910	7,239	1,273	11,421		
MAYO	49,000	127,400	19,600	196,000	0.07	MAYO	16.50	17.60	15.40		MAYO	2,910	7,239	1,273	11,421		
JUNIO	49,000	127,400	19,600	196,000	0.07	JUNIO	16.50	17.60	15.40		JUNIO	2,910	7,239	1,273	11,421		
JULIO	56,000	145,600	22,400	224,000	0.08	JULIO	18.15	19.36	16.94		JULIO	3,225	7,921	1,322	12,468		
AGOSTO	56,000	145,600	22,400	224,000	0.08	AGOSTO	18.15	19.36	16.94		AGOSTO	3,225	7,921	1,322	12,468		
SEPTIEMBRE	56,000	145,600	22,400	224,000	0.08	SEPTIEMBRE	18.15	19.36	16.94		SEPTIEMBRE	3,225	7,921	1,322	12,468		
OCTUBRE	70,000	182,000	28,000	280,000	0.10	OCTUBRE	19.97	21.30	19.63		OCTUBRE	3,500	8,946	1,501	13,947		
NOVIEMBRE	70,000	182,000	28,000	280,000	0.11	NOVIEMBRE	19.97	21.30	19.63		NOVIEMBRE	3,500	8,946	1,501	13,947		
DICIEMBRE	112,000	291,200	44,800	448,000	0.16	DICIEMBRE	19.97	21.30	19.63		DICIEMBRE	10,600	13,674	2,404	21,678		
TOTAL	700,000	1,876,000	280,000	2,800,000	1.00						TOTAL	29,532	66,374	10,945	152,851		

La profesional S.A. de CV QUESO					
Presupuesto de ventas en pesos para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	%
ENERO	52,500	136,500	21,000	210,000	
FEBRERO	52,500	136,500	21,000	210,000	
MARZO	52,500	136,500	21,000	210,000	
ABRIL	61,250	159,250	24,500	245,000	
MAYO	61,250	159,250	24,500	245,000	
JUNIO	61,250	159,250	24,500	245,000	
JULIO	70,000	182,000	28,000	280,000	
AGOSTO	70,000	182,000	28,000	280,000	
SEPTIEMBRE	70,000	182,000	28,000	280,000	
OCTUBRE	87,500	227,500	35,000	350,000	
NOVIEMBRE	87,500	227,500	35,000	350,000	
DICIEMBRE	142,000	364,000	56,000	560,000	
TOTAL	815,000	2,215,000	350,000	3,380,000	

La profesional S.A. de CV QUESO				
Presupuesto de precios de ventas unitarios para el ejercicio de 1997				
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
ENERO	35.00	42.00	30.00	
FEBRERO	35.00	42.00	30.00	
MARZO	35.00	42.00	30.00	
ABRIL	39.50	47.00	33.00	
MAYO	39.50	47.00	33.00	
JUNIO	39.50	47.00	33.00	
JULIO	42.50	48.40	36.30	
AGOSTO	42.50	48.40	36.30	
SEPTIEMBRE	42.50	48.40	36.30	
OCTUBRE	46.50	52.24	39.93	
NOVIEMBRE	46.50	52.24	39.93	
DICIEMBRE	46.50	52.24	39.93	

La profesional S.A. de CV QUESO					
Presupuesto de ventas en libras para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	
ENERO	1,500	3,413	700	5,613	
FEBRERO	1,500	3,413	700	5,613	
MARZO	1,500	3,413	700	5,613	
ABRIL	1,591	3,619	742	5,952	
MAYO	1,591	3,619	742	5,952	
JUNIO	1,591	3,619	742	5,952	
JULIO	1,833	3,750	776	6,359	
AGOSTO	1,833	3,750	776	6,359	
SEPTIEMBRE	1,833	3,750	776	6,359	
OCTUBRE	1,812	4,073	817	6,702	
NOVIEMBRE	2,066	4,700	964	7,730	
DICIEMBRE	3,025	6,821	1,400	11,246	
TOTAL	21,181	48,183	9,224	79,588	

La profesional S.A. de CV YOGHURT					
Presupuesto de ventas en pesos para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	%
ENERO	31,500	81,900	12,600	126,000	0.36
FEBRERO	31,500	81,900	12,600	126,000	0.36
MARZO	31,500	81,900	12,600	126,000	0.36
ABRIL	36,750	95,550	14,700	147,000	0.07
MAYO	36,750	95,550	14,700	147,000	0.07
JUNIO	36,750	95,550	14,700	147,000	0.07
JULIO	42,000	109,200	16,800	168,000	0.03
AGOSTO	42,000	109,200	16,800	168,000	0.03
SEPTIEMBRE	42,000	109,200	16,800	168,000	0.03
OCTUBRE	52,500	136,500	21,000	210,000	0.10
NOVIEMBRE	52,500	136,500	21,000	210,000	0.11
DICIEMBRE	84,000	218,400	33,600	336,000	0.16
TOTAL	525,000	1,312,500	195,000	2,032,500	1.00

La profesional S.A. de CV YOGHURT				
Presupuesto de precios de ventas unitarios para el ejercicio de 1997				
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
ENERO	20.00	23.00	18.00	
FEBRERO	20.00	23.00	18.00	
MARZO	20.00	23.00	18.00	
ABRIL	22.00	25.32	19.82	
MAYO	22.00	25.32	19.82	
JUNIO	22.00	25.32	19.82	
JULIO	24.00	27.83	21.78	
AGOSTO	24.00	27.83	21.78	
SEPTIEMBRE	24.00	27.83	21.78	
OCTUBRE	26.40	30.61	23.96	
NOVIEMBRE	26.40	30.61	23.96	
DICIEMBRE	26.40	30.61	23.96	

La profesional S.A. de CV YOGHURT					
Presupuesto de ventas en libras para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	
ENERO	1,575	3,561	700	5,836	
FEBRERO	1,575	3,561	700	5,836	
MARZO	1,575	3,561	700	5,836	
ABRIL	1,612	3,777	742	6,131	
MAYO	1,612	3,777	742	6,131	
JUNIO	1,612	3,777	742	6,131	
JULIO	1,716	3,924	776	6,416	
AGOSTO	1,716	3,924	776	6,416	
SEPTIEMBRE	1,716	3,924	776	6,416	
OCTUBRE	1,912	4,415	817	7,144	
NOVIEMBRE	2,166	4,925	964	8,055	
DICIEMBRE	3,197	7,134	1,400	11,731	
TOTAL	22,241	50,220	9,894	82,355	

La Profesional, S.A. de C.V.										
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo										
(Expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1991)										
ACTIVO	1987	1988	1989	1990	1991					
CIRCULANTE:										
Efectivo y valores realizables	325 000	8%	750 000	15%	1 110 000	24%	1 510 000	24%	1 700 000	24%
Cuentas por cobrar	700 000	17%	1 000 000	20%	1 318 000	27%	1 350 000	21%	1 740 000	24%
Inventarios	1 500 000	37%	1 800 000	38%	1 840 000	34%	2 410 000	38%	2 637 000	37%
Total del circulante	2 525 000	62%	3 550 000	72%	4 268 000	77%	5 270 000	82%	6 077 000	85%
Activo fijo neto	800 000	22%	785 000	15%	630 000	11%	495 000	8%	380 000	5%
Diferido:										
Pagos Anticipados	50 000	1%	50 000	1%	100 000	2%	114 000	2%	200 000	3%
Gastos de instalación	700 000	17%	700 000	14%	700 000	12%	700 000	11%	700 000	10%
Amortizaciones	100 000	2%	130 000	3%	160 000	3%	190 000	3%	220 000	3%
Total diferido	850 000	19%	870 000	17%	860 000	15%	824 000	14%	920 000	13%
Total del activo	4 070 000	100%	5 035 000	100%	5 638 000	100%	6 389 000	100%	7 117 000	100%
La Profesional, S.A. de C.V.										
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo										
(Expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1991)										
PASIVO	1987	1988	1989	1990	1991					
CIRCULANTE:										
Proveedores	80 000	2%	70 000	1%	90 000	2%	50 000	1%	70 000	1%
Acreedores	300 000	7%	350 000	7%	30 000	1%	23 000	0%	30 000	0%
Prestamos Bancarios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total del circulante	380 000	8%	420 000	8%	120 000	2%	73 000	1%	100 000	1%
Prestamos Bancarios a largo plazo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total del Pasivo	380 000		420 000		120 000		73 000		100 000	
Capital Contable										
Capital social	1 000 000	25%	1 000 000	20%	1 000 000	18%	1 000 000	16%	1 000 000	14%
Utilidades de ejercicios anteriores	1 470 000	38%	2 670 000	53%	3 594 000	64%	4 484 000	70%	5 294 000	74%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	1 200 000	29%	824 000	16%	800 000	14%	800 000	13%	700 000	10%
Reserva legal	20 000	0%	21 000	0%	22 000	0%	22 000	0%	23 000	0%
Total del Capital Contable	3 890 000	91%	4 615 000	92%	5 516 000	98%	6 316 000	99%	7 017 000	99%
Total del Pasivo y Capital Contable	4 070 000	100%	5 035 000	100%	5 638 000	100%	6 389 000	100%	7 117 000	100%

La Profesional, S.A. de C.V.						
Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año respectivo (expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1988)						
CONCEPTO	1987	1988	1989	1990	1991	
Ventas Netas	12 000 000	11 600 000	11 800 000	10 400 000	8 800 000	100%
Costo de Ventas	4 900 000	4 720 000	4 790 000	4 180 000	3 920 000	40%
Utilidad (Pérdida) Bruta	7 280 000	7 080 000	7 140 000	6 240 000	5 880 000	80%
Gastos de Operación						
Gastos de Ventas	2 825 000	2 650 000	2 830 000	2 600 000	2 038 000	21%
Gastos de Administración	2 250 000	2 241 000	2 288 000	2 230 000	2 350 000	21%
Total de Gastos de Operación	5 075 000	4 891 000	5 128 000	4 830 000	4 388 000	45%
Utilidad (Pérdida) en operación	2 129 000	2 189 000	2 014 000	1 410 000	1 484 000	15%
Costo Integral de Financiamiento						
Intereses Cobrados	800 000	700 000	500 000	428 000	344 000	4%
Intereses Pagados	700 000	820 000	850 000	700 000	653 000	7%
Generación Cambiaria	100 000	150 000	140 000	110 000	108 000	1%
Pérdida Cambiaria	373 000	400 000	350 000	330 000	255 000	3%
Repaso Positivo (Negativo)	242 000	230 000	215 000	215 000	103 000	1%
Total del C I F	-81 000	-140 000	-345 000	-78 000	-315 000	-3%
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	2 044 000	2 049 000	1 669 000	1 332 000	1 179 000	12%
Impuestos						
IGR	611 000	644 000	599 000	393 000	353 700	4%
IMPAC						0%
P.T.U.	223 000	281 000	170 000	133 000	120 000	1%
Total de impuestos	844 000	1 125 000	769 000	526 000	473 700	5%
Utilidad (pérdida) Neta	1 200 000	924 000	900 000	806 000	705 300	10%

La Profesional, S.A. de C.V.										
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo (expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1986)										
ACTIVO	1982	1983	1984	1985	1986					
CIRCULANTE:										
Efectivo y valores realizables	1 000 000	13%	520 000	8%	790 000	8%	320 000	2%	702 000	1%
Cuentas por cobrar:										
Clientes	2 407 900	31%	3 200 000	37%	3 700 000	41%	6 450 000	27%	6 700 000	34%
Inventarios	2 700 000	34%	3 320 000	36%	2 686 000	2%	3 180 000	17%	3 500 000	16%
Total del circulante	6 107 000	77%	7 120 000	81%	7 376 000	82%	9 150 000	45%	11 804 000	55%
Activo fijo neto	800 000	11%	768 000	9%	630 000	7%	8 425 000	46%	7 720 000	36%
Diferido										
Pagos Anticipados	430 000	5%	500 000	6%	800 000	7%	800 000	4%	1 000 000	5%
Gastos de instalación	700 000	9%	700 000	8%	700 000	8%	1 500 000	7%	1 500 000	7%
Amortizaciones	250 000	3%	250 000	3%	110 000	1%	420 000	2%	530 000	2%
Total diferido	880 000	11%	950 000	10%	980 000	11%	1 880 000	9%	1 970 000	9%
Total del activo	7 887 000	100%	8 838 000	100%	8 986 000	100%	20 455 000	100%	21 863 000	100%
* En noviembre y diciembre del año 1986 se consideraron cifras proyectadas.										
La Profesional, S.A. de C.V.										
Balances Generales al 31 de diciembre de cada año respectivo (expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1986)										
PASIVO	1982	1983	1984	1985	1986					
CIRCULANTE:										
Proveedores	200 000	3%	840 000	7%	1 482 000	16%	2 581 000	13%	2 840 000	14%
Acreedores	220 000	3%	300 000	3%	1 150 000	13%	8 798 000	31%	7 150 000	33%
Prestamos Bancarios	0	0%	0	0%	0	0%	2 000 000	10%	2 800 000	12%
Total del circulante	420 000	5%	1 540 000	17%	2 632 000	29%	10 859 000	54%	12 890 000	59%
Prestamos Bancarios a largo plazo	0	0%	0	0%	0	0%	4 930 000	24%	7 304 000	34%
Total del Pasivo	420 000	5%	1 540 000	17%	2 632 000	29%	15 889 000	78%	19 894 000	93%
Capital Contable										
Capital social	1 000 000	13%	1 000 000	11%	1 000 000	11%	1 000 000	5%	1 000 000	5%
Utilidades de ejercicios anteriores	5 994 000	76%	6 444 000	73%	6 244 000	69%	5 344 000	26%	3 544 000	16%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	450 000	6%	-200 000	-2%	-600 000	-10%	-1 800 000	-9%	-2 890 000	-13%
Reserva legal	23 000	0%	21 000	0%	22 000	0%	22 000	0%	22 000	0%
Retenidos							2 000			
Total del Capital Contable	7 467 000	95%	7 283 000	82%	6 384 000	71%	4 586 000	22%	1 869 000	9%
Total del Pasivo y Capital Contable	7 887 000	100%	8 838 000	100%	8 986 000	100%	20 455 000	100%	21 863 000	100%
* En noviembre y diciembre del año 1986 se consideraron cifras proyectadas.										

La Profesional, S.A. de C.V.						
Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año respectivo						
(expresados en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1988)						
CONCEPTO	1982	1983	1984	1985	1986	1988
Ventas Netas	15 200 000	15 000 000	8 800 000	8 300 000	7 856 000	10 000 000
Costo de Ventas	4 080 000	4 283 000	4 388 000	4 278 000	3 944 000	5 200 000
Utilidad (Pérdida) Bruta	8 120 000	8 687 000	8 344 000	8 022 000	5 440 000	6 672 000
Gastos de Operación						
Gastos de Ventas	2 818 000	2 877 000	2 810 000	3 024 000	3 080 000	4 000 000
Gastos de Administración	2 190 000	2 800 000	2 710 000	2 626 000	3 110 000	4 110 000
Total de Gastos de Operación	4 715 000	5 477 000	5 520 000	5 650 000	6 190 000	8 110 000
Utilidad (Pérdida) en operación	1 408 000	410 000	-176 000	-628 000	-750 000	-1 438 000
Costo Integral de Financiamiento						
Intereses Cobrados	555 000	450 000	210 000	387 000	180 000	210 000
Intereses Pagados	715 000	834 000	465 000	81 000	2 400	0
Ganancia Cambiaria	120 000	225 000	180 000	83 000	1 800	0
Pérdida Cambiaria	640 000	598 000	850 000	780 000	81 000	0
Repaso Pos-eiv (Negativo)	242 000	322 000	215 000	-98 000	-1 710 000	-210 000
Total del CIF	-438 000	-188 000	-510 000	-459 000	-5 500	-238 000
Utilidad (pérdida) antes de impuesto	867 000	212 000	-686 000	-1 087 000	-1 230 000	-1 676 000
Impuestos						
ISR	388 000	412 000	314 000	0	0	0
IMPAC	0	0	0	413 000	4 000	1 700 000
PTU	129 000	0	0	0	0	0
Total de impuestos	517 000	412 000	314 000	413 000	4 000	1 700 000
Utilidad (pérdida) Neta	450 000	-200 000	-1 000 000	-1 500 000	-1 234 000	-3 376 000

* En noviembre y diciembre del año 1988 se consideraron cifras proyectadas.

PRESUPUESTO DE COMPRAS:

Para el presupuesto de compras se considero que representan el 20% de las ventas, es decir de los \$14'000,000 de ventas, \$2'800,000 corresponden a las compras de materia prima.

Los precios de compra trimestralmente aumentaran un 10% en los meses de diciembre-enero, de marzo-abril, de junio-julio y de septiembre-octubre. Dichos incrementos serán proporcionales en las diferentes zonas geográficas, ya que estas varían ya sea por A, B o C. Estos incrementos son por la inflación.

Al existir incremento en ventas en relación directa y proporcional aumentarán las compras, siendo también diciembre el mes fuerte de compras.

Las compras a contado y las compras a crédito representan el 60% y 40% respectivamente, es importante señalar que las ventas y las compras a crédito manejan el mismo porcentaje, sin embargo se debe de recordar que únicamente representan las compras el 20% de las ventas y además se estipula con proveedores dicho acuerdo para que se siga teniendo materia prima y crédito con ellos, ya que uno de los problemas actuales es precisamente la falta de crédito y con esto el proveedor obtiene confianza en La Profesional, S.A. de C.V.

La profesional, S.A. de C.V.					
Presupuesto de compras para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA	ZONA	ZONA	TOTALES	%
	NORTE	CENTRO	SUR		
ENERO	42 000	109 200	16 800	168 000	0,06
FEBRERO	42 000	109 200	16 800	168 000	0,06
MARZO	42 000	109 200	16 800	168 000	0,06
ABRIL	49 000	127 400	19 600	196 000	0,07
MAYO	49 000	127 400	19 600	196 000	0,07
JUNIO	49 000	127 400	19 600	196 000	0,07
JULIO	56 000	145 600	22 400	224 000	0,08
AGOSTO	56 000	145 600	22 400	224 000	0,08
SEPTIEMBRE	56 000	145 600	22 400	224 000	0,08
OCTUBRE	70 000	182 000	28 000	280 000	0,10
NOVIEMBRE	77 000	200 200	30 800	308 000	0,11
DICIEMBRE	112 000	291 200	44 800	448 000	0,16
TOTAL	700 000	1 820 000	280 000	2 800 000	1,00

La profesional, S.A. de C.V.			
Presupuesto de Compras Contado y Credito para ejercicio de 1997			
MESES	Contado	Credito	Total
ENERO	100 800	67 200	168 000
FEBRERO	103 800	67 200	168 000
MARZO	100 800	67 200	168 000
ABRIL	117 600	78 400	196 000
MAYO	117 600	78 400	196 000
JUNIO	117 600	78 400	196 000
JULIO	134 400	89 600	224 000
AGOSTO	134 400	89 600	224 000
SEPTIEMBRE	134 400	89 600	224 000
OCTUBRE	168 000	112 000	280 000
NOVIEMBRE	184 800	123 200	308 000
DICIEMBRE	268 800	179 200	448 000
TOTAL	1 680 000	1 120 000	2 800 000

La profesional S.A. de C.V.					
LECHE					
Presupuesto de compras en pesos para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	%
	ENERO	16 800	43 620	6 720	
FEBRERO	16 800	43 680	6 720	67 200	0.06
MARZO	16 800	43 680	6 720	67 200	0.06
ABRIL	19 600	50 960	7 840	78 400	0.07
MAYO	19 600	50 960	7 840	78 400	0.07
JUNIO	19 600	50 960	7 840	78 400	0.07
JULIO	22 400	58 240	8 960	89 600	0.08
AGOSTO	22 400	58 240	8 960	89 600	0.08
SEPTIEMBRE	22 400	58 240	8 960	89 600	0.08
OCTUBRE	25 200	71 400	11 200	112 000	0.12
NOVIEMBRE	32 800	80 200	12 320	125 320	0.13
DICIEMBRE	44 800	116 480	17 920	179 200	0.16
TOTAL	272 000	715 200	112 000	1 120 000	1.00

La profesional S.A. de C.V.				
LECHE				
Presupuesto de precios de compras en pesos para el ejercicio de 1997				
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
	ENERO	1.50	1.55	1.45
FEBRERO	1.50	1.55	1.45	
MARZO	1.50	1.55	1.45	
ABRIL	1.65	1.71	1.60	
MAYO	1.65	1.71	1.60	
JUNIO	1.65	1.71	1.60	
JULIO	1.82	1.82	1.75	
AGOSTO	1.82	1.82	1.75	
SEPTIEMBRE	1.82	1.82	1.75	
OCTUBRE	2.00	2.00	1.92	
NOVIEMBRE	2.00	2.00	1.92	
DICIEMBRE	2.00	2.00	1.92	

La profesional S.A. de C.V.				
LECHE				
Presupuesto de compras para el ejercicio de 1997				
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES
	ENERO	11 200	28 161	4 534
FEBRERO	11 200	28 161	4 534	44 895
MARZO	11 200	28 161	4 534	44 895
ABRIL	11 875	29 859	4 915	46 649
MAYO	11 875	29 859	4 915	46 649
JUNIO	11 875	29 859	4 915	46 649
JULIO	12 342	31 253	5 107	48 702
AGOSTO	12 342	31 253	5 107	48 702
SEPTIEMBRE	12 342	31 253	5 107	48 702
OCTUBRE	14 025	35 255	5 823	55 103
NOVIEMBRE	15 473	39 216	6 364	61 053
DICIEMBRE	22 419	56 467	9 091	87 977
TOTAL	148 552	374 511	65 462	620 525

La profesional S.A. de C.V.					
CREMA					
Presupuesto de compras en pesos para el ejercicio de 1997					
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES	%
	ENERO	8 400	21 840	3 360	
FEBRERO	8 400	21 840	3 360	33 600	0.06
MARZO	8 400	21 840	3 360	33 600	0.06
ABRIL	9 600	25 440	3 820	38 860	0.07
MAYO	9 600	25 440	3 820	38 860	0.07
JUNIO	9 600	25 440	3 820	38 860	0.07
JULIO	11 200	29 120	4 480	44 800	0.08
AGOSTO	11 200	29 120	4 480	44 800	0.08
SEPTIEMBRE	11 200	29 120	4 480	44 800	0.08
OCTUBRE	14 000	36 400	5 600	56 000	0.12
NOVIEMBRE	18 400	47 240	7 160	72 800	0.14
DICIEMBRE	22 400	58 240	8 960	89 600	0.16
TOTAL	143 600	374 000	56 000	573 600	0.30

La profesional S.A. de C.V.				
CREMA				
Presupuesto de precios de compras en pesos para el ejercicio de 1997				
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
	ENERO	1.12	1.00	1.00
FEBRERO	1.12	1.00	1.00	
MARZO	1.10	1.00	1.00	
ABRIL	1.25	1.00	1.00	
MAYO	1.21	1.00	1.00	
JUNIO	1.21	1.00	1.00	
JULIO	1.42	1.12	1.00	
AGOSTO	1.42	1.12	1.00	
SEPTIEMBRE	1.42	1.12	1.00	
OCTUBRE	1.58	1.15	1.00	
NOVIEMBRE	1.98	1.20	1.00	
DICIEMBRE	1.98	1.15	1.00	

La profesional S.A. de C.V.				
CREMA				
Presupuesto de compras para el ejercicio de 1997				
MESES	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTALES
	ENERO	1 120	2 184	452
FEBRERO	1 120	2 184	452	4 330
MARZO	1 120	2 184	452	4 330
ABRIL	1 155	2 495	529	4 520
MAYO	1 155	2 495	529	4 520
JUNIO	1 155	2 495	529	4 520
JULIO	1 214	2 328	529	4 771
AGOSTO	1 214	2 328	529	4 771
SEPTIEMBRE	1 214	2 328	529	4 771
OCTUBRE	1 402	2 419	607	5 428
NOVIEMBRE	1 843	2 762	841	5 946
DICIEMBRE	2 240	3 472	900	6 612
TOTAL	15 815	38 511	6 719	61 045

La profesional, S.A. de C.V. LECHE							La profesional, S.A. de C.V. LECHE							La profesional, S.A. de C.V. LECHE						
Presupuesto de compras en pesos para el ejercicio de 1997							Presupuesto de precios de compras en pesos para el ejercicio de 1997							Presupuesto de compras para el ejercicio de 1997						
MESES	ZONA			TOTALES	%		MESES	ZONA			TOTALES	%		MESES	ZONA			TOTALES		
	NORTE	CENTRO	SUR					NORTE	CENTRO	SUR					NORTE	CENTRO	SUR			
ENERO	16,500	43,500	6,750	67,200	0.00		ENERO	1.50	1.55	1.45			ENERO	11,200	25,181	4,634	44,015			
FEBRERO	16,500	43,500	6,750	67,200	0.00		FEBRERO	1.50	1.55	1.45			FEBRERO	11,200	25,181	4,634	44,015			
MARZO	16,500	43,500	6,750	67,200	0.06		MARZO	1.50	1.55	1.45			MARZO	11,200	25,181	4,634	44,015			
ABRIL	16,500	43,500	6,750	67,450	0.07		ABRIL	1.65	1.71	1.61			ABRIL	11,579	25,629	4,915	46,623			
MAYO	16,500	43,500	6,750	67,400	0.07		MAYO	1.87	1.91	1.82			MAYO	11,879	25,858	4,915	46,623			
JUNIO	16,500	43,500	6,750	67,400	0.07		JUNIO	1.65	1.71	1.63			JUNIO	11,879	25,858	4,915	46,623			
JULIO	22,400	55,700	8,900	89,600	0.08		JULIO	1.52	1.65	1.75			JULIO	12,342	31,253	5,167	48,502			
AGOSTO	22,400	55,700	8,900	89,600	0.08		AGOSTO	1.62	1.68	1.75			AGOSTO	12,342	31,253	5,167	48,502			
SEPTIEMBRE	22,400	55,700	8,900	89,600	0.08		SEPTIEMBRE	1.62	1.68	1.75			SEPTIEMBRE	12,342	31,253	5,167	48,502			
OCTUBRE	21,000	72,800	11,200	113,000	0.10		OCTUBRE	2.00	2.00	1.93			OCTUBRE	14,025	33,285	5,823	53,133			
NOVIEMBRE	32,500	50,000	12,300	129,200	0.11		NOVIEMBRE	2.00	2.00	1.93			NOVIEMBRE	15,427	30,816	6,354	60,621			
DICIEMBRE	44,800	116,400	17,800	179,000	0.16		DICIEMBRE	2.00	2.00	1.93			DICIEMBRE	22,479	56,462	8,265	89,166			
TOTAL	213,500	519,500	112,600	1,129,500	1.00								TOTAL	158,151	351,917	67,442	621,510			

La profesional, S.A. de C.V. CREMA							La profesional, S.A. de C.V. CREMA							La profesional, S.A. de C.V. CREMA						
Presupuesto de compras en pesos para el ejercicio de 1997							Presupuesto de precios de compras en pesos para el ejercicio de 1997							Presupuesto de compras para el ejercicio de 1997						
MESES	ZONA			TOTALES	%		MESES	ZONA			TOTALES	%		MESES	ZONA			TOTALES		
	NORTE	CENTRO	SUR					NORTE	CENTRO	SUR					NORTE	CENTRO	SUR			
ENERO	8,400	21,900	3,360	33,660	0.36		ENERO	7.50	8.00	7.50			ENERO	1,100	2,700	400	4,300			
FEBRERO	8,400	21,900	3,360	33,660	0.36		FEBRERO	7.50	8.00	7.50			FEBRERO	1,100	2,700	400	4,300			
MARZO	8,400	21,900	3,360	33,660	0.36		MARZO	7.50	8.00	7.50			MARZO	1,100	2,700	400	4,300			
ABRIL	8,350	23,400	3,900	39,200	0.37		ABRIL	8.00	8.60	7.70			ABRIL	1,185	2,960	529	4,674			
MAYO	8,350	23,400	3,900	39,200	0.37		MAYO	8.25	8.90	7.70			MAYO	1,185	2,960	529	4,674			
JUNIO	8,350	23,400	3,900	39,200	0.37		JUNIO	8.25	8.90	7.70			JUNIO	1,185	2,960	529	4,674			
JULIO	11,200	29,100	4,400	44,800	0.38		JULIO	9.00	9.65	8.47			JULIO	1,254	3,144	529	4,927			
AGOSTO	11,200	29,100	4,400	44,800	0.38		AGOSTO	9.00	9.65	8.47			AGOSTO	1,254	3,144	529	4,927			
SEPTIEMBRE	11,200	29,100	4,400	44,800	0.38		SEPTIEMBRE	9.00	9.65	8.47			SEPTIEMBRE	1,254	3,144	529	4,927			
OCTUBRE	14,000	36,400	5,600	56,000	0.40		OCTUBRE	9.60	10.05	9.30			OCTUBRE	1,423	3,188	621	5,422			
NOVIEMBRE	15,400	43,900	6,160	65,600	0.41		NOVIEMBRE	9.60	10.05	9.30			NOVIEMBRE	1,543	3,188	621	5,422			
DICIEMBRE	22,400	58,200	8,700	89,600	0.42		DICIEMBRE	9.95	10.65	9.30			DICIEMBRE	2,244	5,472	962	8,678			
TOTAL	143,000	364,900	56,000	562,900	1.00								TOTAL	15,810	39,592	6,718	61,140			

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION:

Los Gastos de fabricación forman parte del costo de ventas. Los Gastos de fabricación trimestralmente aumentaran un 10% en los meses de diciembre-enero, de marzo-abril, de junio-julio y de septiembre-octubre. Dichos incrementos serán proporcionales en las diferentes zonas geográficas, ya que estas varían ya sea por A, B o C. Estos incrementos son por la inflación.

Los sueldos serán incrementados trimestralmente conforme a la inflación. Existe en el mes de enero indemnizaciones por el personal que no cubre el perfil del puesto, así como la desaparición de la Subdirección de operaciones.

Todos los gastos en relación con el año anterior disminuyeron con excepción de la vigilancia, seguridad, uniformes; los cuales se busca que el personal se sienta seguro y satisfecho en las instalaciones de trabajo.

La reparación y mantenimiento de equipo y transporte aumento, ya que se planeo dar mantenimiento preventivo que correctivo.

Los seguro de autos aumentaron por la adquisición de Activo fijo.

La Depreciación disminuyo por la venta de Activo fijo. Y no existe no deducibles ni bonos durante 1997.

La profesión: S.A. de CV

Presupuesto de Gastos de Fabricación para el ejercicio de 1997

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diciembre 96
Sueldos	43,000	13,000	13,000	14,300	14,300	14,300	15,750	17,750	15,750	17,300	17,300	17,300	180,900	170,000
Indemnizaciones	42,000												42,000	
Prima de retiro	800	800	800	800	800	800	900	900	900	1,000	1,000	1,000	11,100	13,000
Tiempos extra	900	900	900	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	1,200	1,200	1,200	12,800	16,000
Gratificación													8,600	20,000
Bonos													0	20,000
Prima vacacional	270	270	270	290	290	290	320	320	320	360	360	360	3,770	13,000
Plan de ahorro	1,600	1,600	1,600	1,800	1,800	1,800	2,000	2,000	2,000	2,200	2,200	2,200	23,400	24,000
Prima seguro de vida	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	52,000
Prima gastos médicos	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	25,600	34,000
Calculadoras	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600	15,000
Servicio de comida	2,100	2,100	2,100	2,300	2,300	2,300	2,500	2,500	2,500	2,800	2,800	2,800	28,100	35,000
Dieta	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	1,500	1,500	1,500	1,700	1,700	1,700	18,100	23,000
Instal	5,000	5,000	5,000	5,500	5,500	5,500	6,000	6,000	6,000	6,500	6,500	6,500	69,500	100,000
2% nómina	1,100	270	270	300	300	300	330	330	330	370	370	370	4,800	12,500
Sar	1,100	270	270	300	300	300	330	330	330	370	370	370	5,400	12,500
Infonavit	2,700	670	670	700	700	700	740	740	740	800	800	800	9,600	12,500
Fletes y almacen	4,300	4,300	4,300	4,700	4,700	4,700	5,200	5,200	5,200	5,800	5,800	5,800	66,000	85,000
Servicio de impreta	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	1,500	1,500	1,500	1,700	1,700	1,700	18,100	23,000
Impugnación	1,900	1,900	1,900	2,100	2,100	2,100	2,300	2,300	2,300	2,500	2,500	2,500	26,400	33,000
Herramientas	900	900	900	900	900	900	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	12,300	15,000
Gasolina	2,400	2,400	2,400	2,600	2,600	2,600	2,800	2,800	2,800	3,100	3,100	3,100	33,100	43,000
No deducibles													0	10,000
Varios	900	900	900	900	900	900	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	12,300	15,000
Seguridad industrial	900	900	900	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	1,200	1,200	1,200	13,500	17,000
Uniformes	1,100	1,100	1,100	1,200	1,200	1,200	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	15,200	20,000
Reparación y mantenimiento de equipo	2,100	2,100	2,100	2,300	2,300	2,300	2,500	2,500	2,500	2,800	2,800	2,800	30,200	38,000
Reparación y mantenimiento de autos	1,200	1,200	1,200	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	1,500	1,500	1,500	16,400	21,000
Alquileres de oficina en general	900	900	900	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	1,200	1,200	1,200	13,800	18,000
Agua	400	400	400	440	440	440	480	480	480	520	520	520	5,500	7,000
Energía eléctrica	1,100	1,100	1,100	1,200	1,200	1,200	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	15,300	20,000
Seguros de autos	1,500	1,500	1,500	1,600	1,600	1,600	1,700	1,700	1,700	1,800	1,800	1,800	18,000	24,000
Fuertes	1,200	1,200	1,200	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	1,500	1,500	1,500	16,000	21,000
Otros impuestos y derechos	500	500	500	550	550	550	600	600	600	650	650	650	6,800	9,000
Gastos de viaje	1,100	1,100	1,100	1,200	1,200	1,200	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	15,300	20,000
Capacitación y entrenamiento	200	200	200	220	220	220	240	240	240	260	260	260	2,800	3,500
Telefónos	800	800	800	850	850	850	900	900	900	950	950	950	10,000	13,000
Correos y papetería	1,100	1,100	1,100	1,200	1,200	1,200	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	15,400	20,000
Papelaría	700	700	700	750	750	750	800	800	800	850	850	850	9,000	11,500
Depreciación	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	81,150	988,350	1,100,000
Amortización	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	55,000	75,000
Suscripciones	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	8,000	10,000
Total de gastos de fabricación	193,350	187,370	187,370	192,500	192,500	192,500	200,500	209,300	209,300	220,300	220,300	220,300	2,474,000	2,874,000

PRESUPUESTOS DE GASTO DE ADMINISTRACION :

Los Gastos de administración trimestralmente aumentaran un 10% en los meses de diciembre-enero, de marzo-abril, de junio-julio y de septiembre-octubre. Dichos incrementos serán proporcionales en las diferentes zonas geográficas, ya que estas varían ya sea por A, B o C. Estos incrementos son por la inflación.

Los sueldos serán incrementados trimestralmente conforme a la inflación. Existe en el mes de enero indemnizaciones por el personal que no cubre el perfil del puesto, así como la desaparición de la Subdirección de administración.

Todos los gastos en relación con el año anterior disminuyeron con excepción de la vigilancia, seguridad, uniformes; los cuales se busca que el personal se sienta seguro y satisfecho en las instalaciones de trabajo.

La reparación y mantenimiento de equipo y transporte aumento, ya que se planea dar mantenimiento preventivo que correctivo.

Los seguros de autos aumentaron por la adquisición de Activo fijo. La Depreciación disminuyó por la venta de Activo fijo. Y no existe no deducibles durante 1997 y se crea una reserva de cuentas incobrables para el año 1997.

La profesional S.A. de C.V.

Presupuesto de Gastos de Administración para el ejercicio de 1997

	Enero	Febrero	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diciembre 96
	22,000	22,000	22,000	24,200	24,200	24,200	26,620	26,620	26,620	29,200	29,200	322,300	1,187,900
Sueldos	12,000											12,000	
Comunicaciones													
Prima de retiro	750	750	750	825	825	825	900	900	900	900	900	10,440	31,500
Temporales												0	0
Gratificación												16,641	16,641
Bonos												0	0
Prima vacacional	450	450	450	504	504	504	555	555	555	610	610	6,381	24,331
Fuero de ahorro	2,100	2,100	2,100	2,146	2,146	2,146	2,361	2,361	2,361	2,577	2,577	33,820	101,827
Prima seguro de vida	2,100	2,100	2,100	2,146	2,146	2,146	2,361	2,361	2,361	2,577	2,577	33,820	101,827
Prima gastos médicos	1,500	1,500	1,500	1,562	1,562	1,562	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	50,500
Seguros de vida	1,500	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	17,450	50,500
Seguros de comedia	1,500	1,350	1,350	1,430	1,430	1,430	1,570	1,570	1,570	1,730	1,730	21,320	27,200
Seguros	2,200	2,200	2,200	2,400	2,400	2,400	2,600	2,600	2,600	2,800	2,800	36,000	116,760
Tránsito	5,300	5,300	5,300	5,500	5,500	5,500	6,000	6,000	6,000	6,500	6,500	78,900	200,200
Automóvil	1,840	1,840	1,840	2,024	2,024	2,024	2,220	2,220	2,220	2,448	2,448	29,808	33,252
Car	1,840	1,840	1,840	2,024	2,024	2,024	2,220	2,220	2,220	2,448	2,448	29,808	33,252
Infraestructura	4,600	4,600	4,600	5,000	5,000	5,000	5,500	5,500	5,500	6,100	6,100	84,540	122,950
Exceso acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio de imprenta	1,600	1,600	1,600	1,760	1,760	1,760	1,936	1,936	1,936	2,130	2,130	27,210	38,000
Alquiler	1,750	1,750	1,750	1,925	1,925	1,925	2,118	2,118	2,118	2,329	2,329	28,380	33,000
Instalaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasolina	2,800	2,800	2,800	3,080	3,080	3,080	3,388	3,388	3,388	3,710	3,710	48,984	63,500
Industria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Luces	1,100	1,100	1,100	1,230	1,230	1,230	1,355	1,355	1,355	1,490	1,490	19,544	25,200
Seguridad industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Formas	600	600	600	670	670	670	730	730	730	800	800	9,440	6,000
Reparación y mantenimiento de equipo	500	500	500	560	560	560	610	610	610	660	660	8,100	6,000
Reparación y mantenimiento de autos	700	700	700	760	760	760	830	830	830	890	890	10,900	10,000
Mantenimiento en general	400	400	400	440	440	440	480	480	480	510	510	5,840	7,000
Agua	100	100	100	110	110	110	120	120	120	130	130	1,540	1,300
Energía eléctrica	300	300	300	340	340	340	370	370	370	400	400	4,800	6,000
Seguros de autos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,400	20,000
Fueros	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	6,000
Otros impuestos y derechos	700	700	700	800	800	800	800	800	800	900	900	9,700	10,000
Gasolina de viaje	3,200	3,200	3,200	3,520	3,520	3,520	3,870	3,870	3,870	4,250	4,250	48,950	52,000
Gasolina y mantenimiento	600	600	600	660	660	660	720	720	720	780	780	9,300	8,000
Teléfono	1,300	1,300	1,300	1,430	1,430	1,430	1,570	1,570	1,570	1,730	1,730	21,320	23,000
Comida y papelería	1,550	1,550	1,550	1,710	1,710	1,710	1,870	1,870	1,870	2,040	2,040	25,780	36,000
Paquetes	1,200	1,200	1,200	1,320	1,320	1,320	1,440	1,440	1,440	1,570	1,570	19,770	24,000
Depreciación	23,187	23,187	23,187	23,187	23,187	23,187	23,187	23,187	23,187	23,187	23,187	288,767	234,500
Amortización	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	33,000	30,000
Servicios	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	20,400	41,000
Reserva de cuentas incobrables	203,334						16,674					220,008	
Total de gastos de Administración	470,534	477,345	477,345	513,554	513,554	513,554	561,562	561,562	561,562	614,242	614,242	7,182,833	7,123,000

PRESUPUESTOS DE GASTO DE VENTA :

Los Gastos de venta trimestralmente aumentaran un 10% en los meses de diciembre-enero, de marzo-abril, de junio-julio y de septiembre-octubre. Dichos incrementos serán proporcionales en las diferentes zonas geográficas, ya que estas varían ya sea por A, B o C. Estos incrementos son por la inflación.

Los sueldos serán incrementados trimestralmente conforme a la inflación. Existe en el mes de enero indemnizaciones por el personal que no cubre el perfil del puesto, así como la desaparición de la Subdirección de ventas.

Todos los gastos en relación con el año anterior disminuyeron con excepción de la vigilancia, seguridad, uniformes; los cuales se busca que el personal se sienta seguro y satisfecho en las instalaciones de trabajo.

La reparación y mantenimiento de equipo y transporte aumento, ya que se planeo dar mantenimiento preventivo que correctivo.

La Depreciación disminuyo por la venta de Activo fijo.

No existe no deducibles durante 1997.

Se otorgan comisiones del 1% sobre ventas netas.

La Prelosol, S.A. de C.V.

Presupuesto de Gastos de ventas para el ejercicio de 1997														
	Enero	Febrero	Abrto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diciembre 96
	19,000	19,000	19,000	19,070	19,820	19,930	21,700	21,710	21,730	21,850	22,950	23,950	210,814	1,026,816
Salidos	51,000												51,000	33,000
Indemnizaciones														13,348
Prima de rotura	8,300	960	1,076	1,056	1,056	1,162	1,162	1,162	1,162	1,278	1,278	1,278	13,348	23,000
Comisiones	8,400	8,400	8,400	8,500	8,500	8,500	11,200	11,200	11,200	14,000	15,400	22,400	140,000	81,833
Gratificación													11,979	11,979
Bonos														0
Prima socialcional	375	375	375	417	417	417	454	454	454	493	493	493	5,221	22,642
Plan de ahorro	2,340	2,340	2,340	2,374	2,374	2,374	2,517	2,517	2,517	2,631	2,631	2,631	27,540	147,364
Prima de seguro de vida	1,700	1,700	1,700	1,740	1,740	1,740	1,850	1,850	1,850	1,950	1,950	1,950	20,200	110,200
Prima gastos medicos	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	50,000
Cole galaros	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	6,360	36,000
Servicio de comedur	900	900	900	900	900	900	1,050	1,050	1,050	1,050	1,190	1,190	12,531	29,000
Despensa	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	20,600	104,642
Umas	3,000	3,000	3,000	3,300	3,300	3,300	3,530	3,530	3,530	3,630	3,930	3,930	41,789	243,900
2% a nomina	1,558	1,558	1,558	1,747	1,747	1,747	1,921	1,921	1,921	2,114	2,114	2,114	22,110	23,374
Sal	1,558	1,558	1,558	1,747	1,747	1,747	1,921	1,921	1,921	2,114	2,114	2,114	22,110	23,374
Informavit	3,970	3,970	3,970	4,367	4,367	4,367	4,804	4,804	4,804	5,234	5,234	5,234	53,274	59,435
Fletes y almacen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio de lim pieza	900	900	900	1,050	1,050	1,050	1,162	1,162	1,162	1,278	1,278	1,278	13,348	30,000
Vigilancia	1,140	1,140	1,140	1,254	1,254	1,254	1,378	1,378	1,378	1,479	1,517	1,517	15,872	21,729
Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de	2,900	2,900	2,900	3,190	3,190	3,190	3,509	3,509	3,509	3,860	3,960	3,960	40,377	60,000
No deducibles													19,000	19,000
Varios	830	830	830	913	913	913	1,024	1,024	1,024	1,120	1,120	1,120	11,586	23,500
Seguridad industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uniformes	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800	6,000
Reparacion y mantenimiento de equipo	630	630	630	660	660	660	720	720	720	770	770	770	8,354	6,000
Reparacion y mantenimiento de autos	950	950	950	1,040	1,040	1,040	1,150	1,150	1,150	1,240	1,240	1,240	13,210	15,000
Mantenimiento en general	830	830	830	884	884	884	943	943	943	1,010	1,010	1,010	10,350	17,000
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,100
Energia electrica	850	850	850	918	918	918	1,000	1,000	1,000	1,060	1,060	1,060	11,050	9,900
Seguros de autos	740	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	17,740	20,000
Fuertes	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	6,000
Otros impuestos y derechos	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	6,000
Gastos de viaje	5,500	5,500	5,500	6,050	6,050	6,050	6,655	6,655	6,655	7,210	7,210	7,210	74,577	82,900
Gasolina y entretenimiento	500	500	500	540	540	540	585	585	585	630	630	630	6,618	5,900
Comida	2,200	2,200	2,200	2,400	2,400	2,400	2,600	2,600	2,600	2,800	2,800	2,800	29,631	26,000
Compras y pasajeria	2,750	2,750	2,750	3,020	3,020	3,020	3,320	3,320	3,320	3,640	3,640	3,640	38,218	34,000
Pasajeria	1,300	1,300	1,300	1,400	1,400	1,400	1,510	1,510	1,510	1,570	1,570	1,570	16,100	14,000
Deposicion	11,514	11,514	11,514	11,514	11,514	11,514	12,474	12,474	12,474	13,470	13,470	13,470	140,218	139,000
Amortizacion	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	22,000	20,000
Suscripciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	36,811
Publicidad y propaganda	4,000	4,000	4,000	4,400	4,400	4,400	4,810	4,810	4,810	5,140	5,140	5,140	53,642	12,000
Total de gastos de ventas	142,250	142,250	142,250	151,470	151,470	151,470	165,558	165,558	165,558	176,710	176,710	176,710	1,758,493	3,342,100

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS :

El costo de ventas esta integrado por el inventario inicial más las compras del mes, menos el inventario final, más los gastos de fabricación.

Al existir un exceso de inventario se ha planeado que las compras no sean demasiadas, procurando consumir el exceso de inventario en un 5% del inventario inicial de cada mes.

El inventario a diciembre presupuestado en relación con el inventario inicial de enero corresponde a un 54%, incluyendo en este ejercicio las compras del ejercicio 1997. Disminuyendo de esta manera el exceso de inventario que se tenía.

El costo de venta sin gastos fijos representa el 73% y los gastos fijos el 27% lo que da un total de \$6'039,875 a diciembre de 1997.

La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Costo de Ventas para el ejercicio de 1997													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Inventario Inicial	3 500 000	3 325 000	3 153 750	3 000 813	2 850 772	2 708 233	2 572 822	2 444 181	2 321 972	2 228 873	2 136 579	1 960 600	
Compras	168 000	168 000	168 000	196 000	196 000	196 000	224 000	224 000	224 000	260 000	306 000	448 000	2 836 000
Inventario Final	3 325 000	3 158 750	3 000 813	2 850 772	2 708 233	2 572 822	2 444 181	2 321 972	2 228 873	2 066 579	1 960 600	1 891 200	
Costo de Ventas	343 000	334 250	325 938	346 041	333 233	331 412	362 641	346 206	340 099	300 294	412 779	547 540	4 438 740
Gastos de Fabricacion	193 363	147 573	147 573	152 508	152 508	152 508	110 544	109 364	100 364	115 366	115 366	124 789	1 631 135
Costo de Ventas Total	536 363	481 823	473 511	498 549	485 741	483 920	473 185	455 570	440 463	415 660	528 145	672 329	6 073 875

PRESUPUESTO DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO :

Los intereses cobrados son generados por los clientes diversos que se encuentran documentados en un 80%. (Ver presupuesto de Documentos por cobrar).

Los intereses pagados son generados por los préstamos bancarios a una tasa del 18% mensual. La tasa de interés es alta debido a una reestructuración de deuda mal realizada a finales del año 1995, (Ver presupuesto de préstamos bancarios).

La ganancia cambiaria es originada por la inversión que se tiene en dólares en el rubro de efectivo y valores realizables, (Ver presupuesto de Efectivo y valores realizables).

La pérdida cambiaria es originada por las cuentas por pagar que se tienen a los acreedores por la adquisición de equipo de refrigeración importado en el año de 1995.

El resultado por posición monetaria en la mayoría de los meses es desfavorable debido a que los pasivos monetarios son mayores que los activos monetarios, (Ver presupuesto del repomo).

La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Costo Integral de Financiamiento para el ejercicio de 1997													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Intereses Cobrados	113,434	77,797	54,151	37,750	25,582	19,854	30,550	38,220	50,247	66,214	83,560	110,156	707,914
Intereses Pagados	81,213	66,564	54,607	44,778	36,718	30,136	9,157	6,637	5,151	3,823	2,837	2,173	344,128
Ganancia Cambiaria	9,277	1,152	9,25	818	723	724	2,192	5,678	4,150	3,367	4,908	6,758	42,783
Pérdida Cambiaria	20,013	19,217	17,500	17,437	16,564	16,750	11,001	0	0	0	0	0	118,626
Reparos Positivo (Negativo)	338,915	-324,870	-321,036	-314,093	-307,005	-299,066	-156,906	-132,181	-113,000	-86,677	-52,913	-158	-2,436,421
Total del C.I.F.	307,370	-331,731	-338,156	-337,730	-334,071	-325,830	-144,436	86,750	43,754	-19,929	32,667	114,562	-2,150,918

PRESUPUESTO DEL REPOMO

El repomo es una parte del Boletín B-10 el cual para efectos prácticos se hace referencia para hacer la comparación de la posición activa en relación con la posición pasiva, en La Profesional, S.A. de C.V. se tiene una posición desfavorable debido a que durante casi todo el año, se tuvieron mayores pasivos que activos y si consideramos a parte que la inflación presupuestada es del 40%, esto da como resultado que el costo integral de financiamiento represente el 15% sobre las ventas netas.

La Profesional, S.A. de C.V.		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presupuesto del REPORD													
Activo		8,725,576	4,837,115	12,960,249	2,348,815	1,778,004	1,474,181	2,201,837	2,455,866	2,611,642	3,120,873	3,701,832	4,628,295
Pasivo		16,592,974	14,383,207	12,927,418	11,611,410	10,858,156	10,463,831	8,959,934	8,421,258	6,067,640	5,673,273	5,233,536	4,614,045
Subcom Activo													
Subcom Pasivo		8,867,415	8,746,092	8,621,176	8,422,496	8,210,155	8,059,845	4,758,047	3,965,421	3,390,000	2,870,336	2,560,424	1,896,000
Inflacion		0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Resultado Favorable													
Resultado Desfavorable		328,915	-324,872	-321,039	-314,025	-307,205	-298,655	-296,915	-332,181	-313,000	-456,677	-528,913	-659,000
Activos		8,858,692	6,694,195	5,268,561	4,209,457	3,452,075	3,076,005	3,452,235	3,827,171	3,856,415	4,277,219	4,785,456	5,620,059
Inventarios		3,325,000	3,150,750	3,000,813	2,850,772	2,700,233	2,572,822	2,444,181	2,321,972	2,205,873	2,095,519	1,992,850	1,891,261
Mas Activo Dinero		1,160,830	1,101,667	1,042,500	1,030,276	1,004,167	871,000	963,833	956,667	936,500	921,333	907,167	894,000
Total de Activos		8,725,576	4,837,115	12,960,249	2,348,815	1,778,004	1,474,181	2,201,837	2,455,866	2,611,642	3,120,873	3,701,832	4,628,295
Inflacion													
Anual		0.02											
Mensual		0.01											

**PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES Y DE
GANANCIA CAMBIARIA :**

El presupuesto de efectivo y valores realizables se ve afectado durante un poco más de la mitad del ejercicio, básicamente por las compras contado y por pago a proveedores, acreedores y préstamos bancarios, la política de La Profesional, S.A. de C.V. es la de eliminar lo más pronto posible sus pasivos.

Sin embargo procura tener inversión en dólares lo cual ocasiona ganancia cambiaria y manteniendo en forma directa y relacionada el tipo de cambio con la inflación.

La profesional, S.A. de C.V.

Presupuesto del comportamiento del dólar Americano para el ejercicio de 1987

Tipos de Cambios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Final del mes anterior	8.00	8.27	8.53	8.82	9.07	9.33	9.60	9.87	10.13	10.40	10.67	10.93
Final del mes	8.27	8.53	8.82	9.07	9.33	9.60	9.87	10.13	10.40	10.67	10.93	11.20
Desplazamiento	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27
Tipos de cambio de enero	8.00											
Factor de actualización por inflación	1.4											
Tipos de cambio de Diciembre	11.30											
Incremento Anual	3.20											
Incremento Trimestral	0.90											
Incremento mensual	0.27											

La profesional, S.A. de C.V.

Presupuesto de Integración de efectivo y valores realizables para el ejercicio de 1987

INVERSIÓN EN DOLARES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Efectivo y valores	25,890	92,650	69,870	62,225	58,290	65,820	539,700	435,199	305,550	430,255	539,965	676,430
Bancos y Caja	51,570	59,590	69,870	37,253	34,320	62,812	30,820	26,417	18,250	24,875	35,979	529,840
Inversiones en valores en Dolares	34,320	37,060	27,895	24,972	23,970	35,225	210,930	142,316	122,750	162,566	239,036	312,560

La profesional, S.A. de C.V.

Presupuesto de Ganancia Cambiaria para el ejercicio de 1987

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Dolares al inicio del mes	45,000	4,159	4,343	3,176	2,744	2,494	3,663	21,852	17,222	11,733	15,235	21,952	21,952
T.C. al inicio del mes	8.20	8.27	8.53	8.82	9.07	9.33	9.60	9.87	10.13	10.40	10.67	10.93	
Total en pesos	369,000	34,382	37,060	27,948	24,842	23,262	35,225	214,882	174,978	122,020	162,566	239,956	239,956
Dolares al final del mes o de la Operación	45,000	4,159	4,343	3,176	2,744	2,494	3,663	21,852	17,222	11,733	15,235	21,952	21,952
T.C. al final del mes o de la operación	8.20	8.30	8.62	9.00	9.30	9.55	9.85	10.12	10.32	10.59	10.82	11.12	
Total en pesos	369,000	34,519	37,350	28,523	25,522	23,826	35,947	222,945	177,827	124,249	164,537	243,644	243,644
Ganancia Cambiaria	9,000	131	290	635	642	540	734	5,702	3,271	2,279	2,031	3,659	
Dolares despues de la operación	4,159	4,343	3,176	2,744	2,494	3,663	21,852	17,222	11,733	15,235	21,952	31,302	31,302
T.C. de la operación	8.20	8.30	8.62	9.00	9.30	9.55	9.82	10.12	10.32	10.59	10.82	11.12	
Total en pesos	34,103	36,047	27,313	24,698	23,199	35,025	214,417	173,742	121,531	161,338	237,059	347,436	347,436
Dolares al final del mes	4,159	4,343	3,176	2,744	2,494	3,663	21,852	17,222	11,733	15,235	21,952	31,302	31,302
T.C. al final del mes	8.27	8.53	8.80	9.07	9.33	9.60	9.87	10.13	10.40	10.67	10.93	11.20	
Total en pesos	34,380	37,060	27,943	24,852	23,262	35,208	215,650	174,316	122,020	162,536	238,936	352,560	352,560
Ganancia Cambiaria	277	1,019	635	183	83	183	1,459	573	319	1,163	2,827	3,130	
Ganancia Cambiaria	9,277	1,152	879	818	723	724	2,181	5,879	4,150	3,387	4,933	6,788	42,783

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR :**Presupuesto de clientes :**

El presupuesto de clientes incluye el saldo inicial más las ventas a crédito de los meses teniendo una recuperación variable de enero a diciembre. El personal de crédito y cobranzas ha implementado esfuerzos para recuperar cartera atrasada y que por avisos de jurídico podría ser considerada como incobrable. Los clientes más importantes son básicamente las cadenas comerciales y algunos clientes diversos, representados básicamente por distribuidores terceros.

Del total de clientes diversos existe un porcentaje considerable de cuentas de cobro dudoso, que a principios del año 1997 se empezó a reservar, y en base a la aplicación de crédito y cobranzas se logro recuperar en el mes de agosto una parte considerable de cuentas de cobro dudoso.

A diciembre de año 1997 se espera contar con una cartera corriente del 48% de clientes diversos en relación del total de clientes, esto es para captar mercado del norte y del sur básicamente y por las cadenas comerciales se tiene programas de venta en las mismas cadenas para hacer propaganda y para que existan mayores ventas de los productos de La Profesional, S.A. de C.V. .
Del total de clientes diversos el 80% se encuentra documentado con pagares.

La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Cuentas por cobrar para el ejercicio de 1997													
	Diciembre 96	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuentas	6 006 000	4 726 000	3 036 940	1 501 215	1 310 768	851 384	621 002	909 236	1 085 751	1 366 746	1 750 259	2 222 056	2 536 621
Funcionarios y empleados	1 239 300	783 759	532 868	335 707	211 406	115 476	80 635	57 291	54 140	51 162	48 343	45 683	43 176
Deudores Diversos	413 100	252 817	154 724	94 691	57 951	32 511	16 500	15 559	14 001	13 701	12 857	12 035	11 327
Total	8 262 000	5 762 476	3 726 532	2 421 613	1 580 214	999 371	698 837	982 069	1 154 531	1 460 613	1 853 495	2 279 820	2 923 119

La profesional, S.A. de C.V.												
Presupuesto de Recuperación de clientes para el ejercicio de 1997												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuota inicial	8 262 000	4 728 900	3 038 940	1 991 215	1 310 765	851 364	621 692	609 232	1 685 791	1 395 749	1 799 299	2 222 066
Verzas y Crédito del mes	136 000	136 000	136 000	392 000	342 000	392 000	448 000	448 000	448 000	562 000	616 000	836 000
Solo Total	8 398 000	5 064 900	3 174 940	2 383 215	1 702 765	1 243 364	1 069 692	1 057 232	1 533 791	1 957 749	2 415 299	3 118 066
Recuperacion	3 869 100	2 025 860	1 353 725	1 072 447	651 354	621 692	160 454	274 448	139 047	156 462	193 223	249 495
Solo final	4 728 900	3 038 940	1 991 215	1 310 765	851 364	621 692	909 232	1 685 791	1 395 749	1 799 299	2 222 066	2 568 621
% Recuperacion Mensual	0.45	0.40	0.41	0.45	0.38	0.50	0.15	0.26	0.09	0.11	0.08	0.25

La profesional, S.A. de C.V.												
Presupuesto de Integración de clientes para el ejercicio de 1997												
C L I E N T E S	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Aguas	378 312	212 725	139 385	78 646	51 023	37 302	45 462	24 276	19 787	59 864	111 123	143 431
Comer. Mexicana	331 023	212 725	139 385	81 754	59 597	37 302	54 554	45 147	49 797	59 864	111 123	172 137
Comer.	293 734	182 136	119 473	78 646	51 023	31 025	45 462	24 276	23 745	107 957	133 324	143 431
Solo	236 445	121 558	99 561	65 938	42 565	31 025	45 462	24 276	23 745	59 864	111 123	143 431
Solo de C.A.B.	756 624	547 009	318 594	196 615	139 194	87 037	104 174	119 437	139 015	161 536	171 765	229 495
Indet.	602 004	395 062	258 858	170 400	120 184	74 623	110 211	141 153	167 496	197 902	228 562	318 594
Indet. de C.A.B.	602 004	395 062	258 858	170 400	120 184	74 623	110 179	141 153	167 496	210 919	244 427	348 245
Duques	1 419 672	872 461	673 013	471 676	313 258	245 617	305 852	307 749	629 427	61 673	1 044 379	1 316 938
Total de clientes	4 728 900	3 038 940	1 991 215	1 310 765	851 364	621 692	909 232	1 685 791	1 395 749	1 799 299	2 222 066	2 568 621

La profesional, S.A. de C.V.												
Presupuesto de Integración de clientes en porción para el ejercicio de 1997												
C L I E N T E S	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Aguas	0.05	0.07	0.07	0.06	0.06	0.06	0.05	0.05	0.05	0.07	0.08	0.10
Comer. Mexicana	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05	0.05	0.06
Comer.	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06
Solo	0.05	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Solo de C.A.B.	0.16	0.18	0.16	0.15	0.14	0.14	0.12	0.11	0.10	0.11	0.10	0.10
Indet.	0.14	0.13	0.13	0.13	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.11	0.11	0.11
Indet. de C.A.B.	0.14	0.13	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.11	0.11	0.12
Duques	0.30	0.20	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

La profesional, S.A. de C.V.												
Presupuesto de Integración de Reserva de clientes para el ejercicio de 1997												
C L I E N T E S	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Duques	0.30	0.20	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
La Quetera, S.A. de C.V.	0.30	0.20	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
La Luchosa, S.A. de C.V.	0.25	0.20	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
La Luchosa, S.A. de C.V.	0.20	0.20	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
El Gerardo Pérez, S.A. de C.V.	0.15	0.20	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
El Divino Tomás, S.A. de C.V.	0.10	0.20	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
Total de la Reserva	1.00	0.80	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96

PRESUPUESTO DE DOCUMENTOS POR COBRAR :

Están representados por el 80% de los clientes diversos los cuales no se encuentran considerados en la reserva.

Los intereses cobrados por los documentos por cobrar representan el 10% mensual sobre saldos insolutos.

La recuperación de estos documentos se ve reflejado en la recuperación de clientes diversos ya que forma parte de estos, (Ver presupuesto de clientes).

PRESUPUESTO DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS Y DEUDORES DIVERSOS:

La recuperación durante los primeros meses se espera que se recuperen las cuentas atrasadas y el porcentaje de recuperación es variable durante todos los meses, pero manteniendo el porcentaje de recuperación de mayor a menor de enero a diciembre respectivamente.

El movimiento mensual promedio que se espera para funcionarios y empleados y deudores diversos es del 5% y 2% sobre saldos iniciales de cada mes.

La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Documentos por Cobrar para el ejercicio de 1997													
C L I E N T E S	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
La Ciudad S.A. de C.V.	567,458	368,934	270,805	188,751	129,410	89,478	152,752	193,093	251,235	331,063	417,748	536,775	
La Estrella S.A. de C.V.	340,481	233,391	162,433	113,252	77,640	53,682	91,651	114,633	152,741	199,642	252,649	322,463	
El Compañero S.A. de C.V.	226,937	155,594	128,322	85,500	57,764	39,755	61,121	76,442	102,434	132,421	167,299	202,310	
Total de Documentos por Cobrar	1,134,876	757,919	561,560	387,503	264,814	182,915	325,524	384,168	506,410	663,126	837,697	1,161,548	
La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Intereses Cobrados por Documentos por Cobrar para el ejercicio de 1997													
C L I E N T E S	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
La Ciudad S.A. de C.V.	56,746	38,893	27,081	18,875	12,941	9,947	15,275	19,310	25,123	33,107	41,775	53,676	65,216
La Estrella S.A. de C.V.	34,048	23,339	16,243	11,325	7,764	5,368	9,165	11,463	15,274	19,964	25,265	32,247	39,747
E. Compañero, S.A. de C.V.	22,694	15,559	12,832	8,550	5,776	3,976	6,112	7,644	10,243	13,242	16,730	20,231	25,231
Total de Intereses por Cobrar por Docetos	113,488	77,791	56,156	37,750	26,482	18,889	32,552	38,427	50,640	66,313	83,745	110,153	130,194
Documentos por Cobrar de Diversos 82%	1,134,876	757,919	561,610	387,503	264,814	182,915	325,504	384,168	506,410	663,126	837,697	1,161,550	
Total de diversos Documentales	1,134,876	757,965	561,610	387,503	264,814	182,941	325,504	384,168	506,410	663,126	837,697	1,161,550	
Intereses de 12% mensual 82%	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Total	113,488	77,797	56,157	37,751	26,482	18,889	32,552	38,427	50,640	66,313	83,745	110,153	130,195

La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Recuperación de funcionarios y empleados para el ejercicio de 1997													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo inicial	1218.500	780.759	512.968	325.727	211.495	115.416	60.625	37.951	24.142	15.102	8.345	4.626	49.626
Movimiento del mes	81.805	39.038	26.843	16.705	10.575	5.774	3.031	2.265	2.727	2.016	2.417	2.254	176.645
Saldo Total	1.301.265	819.797	539.811	342.432	222.070	121.190	63.656	40.216	26.869	17.118	10.762	6.880	176.271
Recuperación	570.509	296.929	203.825	142.997	126.534	60.425	6.396	5.216	5.685	5.372	5.077	4.267	1.322.761
Saldo Final	730.756	522.868	335.986	201.435	95.536	60.765	37.261	34.943	21.184	11.746	5.685	2.613	43.976
% Recuperación Mensual	0.45	0.35	0.40	0.45	0.48	0.52	0.10	0.10	0.12	0.10	0.10	0.10	0.10
Movimiento del mes %	0.55	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Recuperación de Deudores diversos para el ejercicio de 1997													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo inicial	413.100	252.817	156.724	94.681	57.951	32.511	16.550	10.559	14.657	13.707	12.857	12.945	1.294
Movimiento del mes	8.262	3.056	3.056	1.534	1.159	692	332	311	292	276	267	247	1.823
Saldo Total	421.362	255.874	159.780	96.215	59.110	33.161	16.882	10.870	14.949	13.983	13.124	13.192	3.117
Recuperación	168.545	103.149	67.127	33.634	25.620	16.550	1.703	1.703	1.719	1.719	1.649	1.649	428.629
Saldo Final	252.817	152.724	92.653	62.581	33.490	16.611	15.179	9.167	13.230	12.264	11.475	11.543	2.688
% Recuperación Mensual	0.40	0.40	0.40	0.40	0.45	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Movimiento del mes %	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02

PRESUPUESTO DE PROVEEDORES Y ACREEDORES :

El presupuesto de proveedores y acreedores incluye el saldo inicial más las compras del mes menos un porcentaje variable de pagos que van disminuyendo conforme va disminuyendo la deuda, sin embargo en el mes de julio se vendió equipo de refrigeración por \$3'500,000 de los cuales fueron aplicados a cancelar acreedores para evitar mayor pérdida cambiaria, se pago prestamos bancarios y se adquirió equipo de transporte y mobiliario y equipo de oficina.

Los movimientos del mes de acreedores es por lo regular el 5% sobre saldos insolutos, lo cual al principio del año no tiene ningún efectos los pagos ya que los movimientos son muy semejante.

Por el lado de acreedores se procura cancelar la deuda por la adquisición de refrigeradores importación, los cuales, se tenían en exceso y en el mes de julio con los recursos obtenidos de la venta se cancelo dicha deuda.

La profesional S.A. de C.V.												
Presupuesto de Cuentas por pagar para el ejercicio de 1937												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Proveedores	2 315 544	1 906 156	1 657 852	1 545 096	1 542 312	1 572 051	1 578 806	1 601 478	1 623 435	1 666 217	1 610 256	1 717 916
Acreedores	6 150 150	5 817 562	5 603 018	5 788 510	5 774 029	5 880 856	4 415 666	4 133 054	3 856 548	3 622 561	3 369 219	2 678 836
Prestamos Bancarios LP y CP	8 121 280	6 856 450	5 400 749	4 477 814	3 671 601	3 010 862	515 662	686 746	515 080	368 256	269 721	217 291
	16 592 974	14 363 207	12 921 418	11 811 410	10 988 152	10 463 631	6 900 934	6 421 268	6 007 045	5 673 273	5 255 236	4 614 045

La profesional, S.A. de C.V.													
Calculación de Proveedores	Enero	Febrero	Abril	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo inicial	2 843 000	2 319 544	1 808 195	1 857 652	1 545 556	1 542 312	1 572 081	1 573 636	1 621 478	1 623 433	1 862 617	1 812 296	
Cuentas a Creditos de mes	67 200	67 200	67 200	78 400	78 400	78 400	89 600	89 600	89 600	112 000	123 200	112 200	1 122 200
Saldo Total	3 067 200	2 382 744	1 875 395	1 736 052	1 623 956	1 620 712	1 661 681	1 663 236	1 733 078	1 735 433	1 985 817	1 924 496	
Pagos	691 656	478 549	318 743	192 964	81 574	45 621	23 035	66 723	67 543	83 417	178 922	71 550	2 342 264
Saldo final	2 375 544	1 904 195	1 556 652	1 543 088	1 542 312	1 572 081	1 573 636	1 621 478	1 623 433	1 862 617	1 812 296	1 752 246	
% Pagos Mensuales	0.23	0.20	0.18	0.11	0.05	0.03	0.02	0.04	0.04	0.04	0.09	0.04	
La profesional, S.A. de C.V.													
Calculación de Adversores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo inicial	7 153 200	6 156 150	5 817 502	5 022 218	5 754 512	5 774 619	5 822 825	4 415 666	4 137 064	3 661 543	3 020 801	3 226 278	
Movimientos de mes	357 500	327 853	292 878	290 157	293 426	298 700	425 947	110 607	110 607	154 744	144 833	125 563	1 519 220
Saldo Total	7 510 700	6 484 003	6 110 380	5 312 375	6 047 938	6 073 319	6 248 772	4 526 273	4 247 671	3 816 287	3 165 634	3 351 841	
Pagos	1 297 357	646 346	325 422	324 658	322 197	191 827	719 215	439 269	429 519	420 279	379 565	344 949	6 136 796
Saldo final	6 213 343	5 837 657	5 784 958	5 087 717	5 725 741	5 881 492	5 529 557	4 087 004	3 818 152	3 396 008	2 786 069	2 906 892	
% Pagos Mensuales	0.18	0.10	0.05	0.05	0.05	0.03	0.12	0.10	0.10	0.11	0.12	0.10	0.24
% De movimiento de mes sobre SI	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04

La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Acredores diversos para el ejercicio de 1997													
ACREDORES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Total de Acredores Diversos	6 156 150	5 817 502	5 803 013	5 785 510	5 774 039	5 820 819	4 415 056	4 133 054	3 861 548	3 672 961	3 352 219	2 878 819	
Acredores IAN	5 540 535	5 255 826	5 222 716	5 209 657	5 156 635	5 292 773	3 974 120	4 133 054	3 362 548	3 672 961	3 352 219	2 878 819	
Acredores Dolares	615 615	561 756	580 297	575 853	517 404	528 046	440 936	0	0	0	0	0	
							Cancelacion de CUP	441 587					
La profesional, S.A. de C.V.													
Presupuesto de Perdida Cambiaria para el ejercicio de 1997													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Dolares al inicio del mes	77 926	78 319	89 807	87 229	85 222	83 290	82 617						
T.C. al inicio del mes	2.25	8.00	8.21	8.5	8.56	8.73	8.59						
Total en pesos	607 822	4 9 615	521 756	523 322	578 591	571 474	501 56						
Dolares al final del mes o de la Opera	77 876	78 319	89 861	87 529	85 335	83 256	82 617						
T.C. al final del mes o de la operacion	8.26	8.15	8.15	8.67	8.62	8.21	8.5						
Total en pesos	619 819	622 439	563 419	623 722	591 404	577 618	569 748						
Perdida Cambiaria	7 193	6 894	-12 363	493	2 613	5 278	17 561						
Dolares de cierre de la operacion	76 379	83 807	87 529	85 335	83 294	82 617							
T.C. de la operacion	8.92	8.15	8.15	8.62	8.62	8.21							
Total en pesos	603 394	569 413	552 364	561 504	562 304	576 629							
Dolares al final del mes	76 379	83 807	87 529	85 335	83 294	82 617							
T.C. al final del mes	8.26	8.13	8.13	8.56	8.5	8.33							
Total en pesos	619 815	591 756	552 322	579 591	571 404	533 236							
Perdida Cambiaria	12 221	-12 343	29 838	16 891	16 340	11 478	0	0	0	0	0	0	0
Perdida Cambiaria	20 812	18 217	17 355	17 427	16 934	16 751	11 021	0	0	0	0	0	1 9 826

PRESUPUESTO DE PRESTAMOS BANCARIOS :

Los préstamos bancarios fueron pactados bajo una toma de decisión financiera equivocada, ya que en ese momento (1995) solucionaron sus necesidades operacionales inmediatas, sin embargo; se incrementaron sus deudas originando con ello una tasa excesiva del 18% sobre saldos insolutos.

Durante el presupuesto del año 1997 no se deberá obtener ningún préstamo.

Los bancos con los que se tienen préstamos son: Bankamex, S.A., Sinfin, S.A. y Desunión, S.A. con los cuales se tienen una deuda del 45%, 30% y 25% respectivamente del total de los préstamos bancarios.

Para efectos financieros presentamos su clasificación de los préstamos bancarios en un 30% para corto plazo y un 70% para largo plazo, respecto al total de la deuda.

La profesional, S.A. de CV													
Cancelación de Prestamos Bancarios													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cabo Puc	9,904,000	8,121,250	6,659,450	5,460,749	4,477,814	3,671,821	3,112,892	9,915,602	6,861,146	2,153,800	2,951,200	2,951,200	
Normativas por mes	0	0	0	0	0	0	11,240,000	0	0	0	0	0	
Costo Total	9,904,000	8,121,250	6,659,450	5,460,749	4,477,814	3,671,821	1,220,892	9,915,602	6,861,146	2,153,800	2,951,200	2,951,200	
Pagos	1,742,720	1,461,830	1,198,701	822,935	646,507	560,825	365,221	228,915	171,637	128,765	96,174	72,460	
Saldo final	8,161,280	6,659,420	5,460,749	4,477,814	3,671,821	3,112,892	9,545,381	6,686,687	6,689,509	3,302,035	2,855,026	2,878,740	
% Pagos Mensuales	0.18	0.18	0.18	0.16	0.15	0.15	0.25	0.23	0.25	0.20	0.25	0.25	
% Incremento de Mes sobre el anterior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
La profesional, S.A. de CV													
Presupuestos de Prestamos Bancarios													
BANCO													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Bancomer, S.A.	3,614,976	2,996,752	2,457,337	2,015,016	1,652,313	1,314,697	417,248	35,204	231,777	173,833	133,174	97,781	
Citi, S.A.	2,436,284	1,937,835	1,638,229	1,343,244	1,101,542	813,253	274,695	236,204	154,918	115,885	86,916	65,187	
Leasur, S.A.	2,032,330	1,664,620	1,365,187	1,119,473	917,452	751,721	228,915	171,637	128,765	96,174	72,460	54,323	
Total de Prestamos bancarios	8,083,590	6,600,207	5,460,749	4,477,734	3,671,307	3,079,671	9,536,858	6,687,646	6,689,509	3,302,035	2,855,026	2,878,740	
La profesional, S.A. de CV													
Presupuestos de intereses por pagar por Documentos													
BANCO													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Bancomer, S.A.	36,546	29,968	24,573	20,152	16,523	13,549	4,125	3,520	2,318	1,738	1,324	978	
Citi, S.A.	24,362	19,378	16,382	13,432	11,015	8,126	2,747	2,362	1,545	1,154	864	652	
Leasur, S.A.	20,323	16,649	13,652	11,195	9,152	7,517	2,259	1,717	1,287	966	724	543	
Total de intereses por Prestamos Bancarios	81,231	66,594	54,607	44,779	36,718	30,192	9,591	7,609	5,171	3,963	2,912	2,173	
Tasa anual del 1% mensual a 21													
0.12% mensual a 21													
La profesional, S.A. de CV													
Clasificación de Prestamos Bancarios													
	Diciembre 98	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Corto Plazo	7,830,000	2,436,384	1,937,835	1,638,225	1,343,244	1,101,542	813,253	274,695	236,204	154,918	115,885	86,916	65,187
Largo Plazo	1,304,000	5,684,836	4,661,815	3,822,524	3,134,470	2,570,269	2,177,618	542,463	475,721	302,742	212,436	152,850	107,553
Total de Prestamos	9,134,000	8,121,220	6,600,207	5,460,749	4,477,714	3,671,811	3,079,871	8,197,158	7,138,125	4,459,660	3,268,321	2,437,711	1,733,740

PRESUPUESTO DEL BALANCE GENERAL :

En el Balance general se muestra como el efectivo y valores realizables incremento mes con mes y represento un poco más de un 400% respecto al año anterior.

Por las cuentas por cobrar fueron disminuyendo las cuentas atrasadas y para diciembre del año 1997 la reserva de cuentas incobrables representa tan solo el 3% del total de las cuentas por cobrar.

Los inventarios han disminuido en un 43% respecto al año anterior y no sean tenido problemas de producción en exceso, que pueda originar destrucción de mercancías.

El activo fijo disminuyo un 62% respecto al año anterior y esto fue debido a la depreciación del año y básicamente por la venta de \$3'500,000 de los refrigeradores que el año pasado era capacidad instalada no utilizada.

Por el activo diferido no se muestra problema alguno.

Por proveedores se cancelo deuda atrasada y respecto al año anterior a disminuido un 25% la deuda y esta es corriente.

Por acreedores diversos se cancelo el 56% de la deuda al cierre del ejercicio anterior, gracias a la aplicación de recursos por la venta de refrigeradores. También se cancelo la deuda en moneda extranjera que se tenía y ayudo a eliminar la pérdida cambiaria que se venia originando.

Los préstamos bancarios al igual que proveedores y acreedores han disminuido en forma positiva debido a la aplicación de recursos que fueron originados para el pago de la deuda, básicamente una parte de la venta de refrigeradores fueron aplicados a estos a demás de que la tasa de interés mensual, sobre saldos insolutos ayudo a cancelar los préstamos rápidamente; aunque en su momento fue perjudicial la aplicación de esos recursos.

Por el lado del capital contable el capital social y la reserva no tuvieron movimientos. Por la utilidad de ejercicios anteriores se logro alcanzar las utilidades acumuladas que en el ejercicio 1994 se tenían, cerca de \$3'500,000.

La Profesional, S.A. de C.V.												
Presupuesto de Balances Generales mensuales por el ejercicio de 1977												
ACTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre 76
Circulante												
Efectivo y valores en cajas	85,950	82,650	69,870	62,220	50,240	37,000	23,700	10,350	10,000	48,200	59,900	80,400
Cuentas por cobrar	5,762,470	5,776,532	2,421,673	1,560,216	599,370	645,397	950,049	1,174,571	1,460,693	1,562,661	2,079,801	2,920,119
Reventa de cuentas de crédito de banco	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731	293,731
Inventarios	3,225,022	3,159,700	3,040,673	2,950,722	2,745,023	2,573,732	2,444,581	2,318,770	2,215,173	2,105,879	1,999,820	1,870,265
Total circulante	10,167,173	10,072,613	8,465,947	7,462,889	6,078,264	5,770,860	5,652,661	5,597,422	5,869,595	6,470,541	6,773,351	7,873,800
Activo Fijo Neto	7,613,275	7,497,130	7,381,195	7,265,200	7,149,215	7,033,230	6,917,245	6,801,260	6,685,275	6,569,290	6,453,305	6,337,320
Deuda												
Pagos Anticipados	200,000	150,000	140,000	90,000	80,000	90,000	50,000	14,000	49,000	45,000	25,000	14,000
Gastos de Prepagación	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Amortizaciones	519,167	548,333	557,500	566,667	575,833	585,000	594,167	603,333	612,500	621,667	630,833	640,000
Total deuda	1,719,167	1,698,333	1,697,500	1,635,667	1,644,833	1,675,000	1,647,167	1,656,333	1,664,500	1,673,667	1,682,833	1,692,000
Total de activo	17,603,541	17,172,953	15,125,292	13,560,976	11,801,762	11,117,110	10,897,563	10,700,214	10,524,365	10,372,321	10,203,481	10,044,720
La Profesional, S.A. de C.V.												
Presupuesto de Balances Generales mensuales por el ejercicio de 1977												
PASIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre 76
Circulante												
Proveedores	2,315,244	1,906,195	1,657,652	1,545,200	1,542,307	1,571,200	1,578,650	1,627,412	1,641,425	1,662,477	1,683,529	1,714,581
Acreedores Bancarios	6,156,152	5,817,502	5,603,216	5,729,910	5,774,239	5,802,813	6,015,900	6,121,248	5,822,545	5,511,661	5,200,776	4,910,500
Prestamos Bancarios C.F.	2,436,324	1,917,835	1,635,222	1,343,334	1,121,564	823,265	276,639	29,224	164,515	115,888	66,376	65,167
Total del Circulante	10,907,720	9,641,532	8,926,090	8,618,444	8,436,090	8,201,278	8,411,189	7,877,884	7,629,575	7,390,026	7,150,731	6,910,248
Prestamos Bancarios L.P.	5,634,836	6,621,615	6,322,524	6,324,411	6,375,265	6,426,119	6,476,973	6,527,827	6,578,681	6,629,535	6,680,389	6,731,243
Total del Pasivo	16,542,556	16,263,147	15,248,614	14,942,855	14,811,355	14,627,397	14,888,162	14,405,711	14,208,256	14,019,561	13,831,120	13,641,491
Capital Contable												
Cuenta Social	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Utilidades de Ejercicios Anteriores	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000	645,000
Utilidad (Pérdida) de Ejercicio	586,522	757,332	916,332	916,332	916,332	916,332	916,332	916,332	916,332	916,332	916,332	916,332
Reserva Legal	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Retorno	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total del Capital Contable	1,653,622	1,667,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432	1,685,432
Total del Pasivo y Capital	18,196,178	17,930,579	16,934,046	16,628,287	16,496,787	16,312,829	16,573,594	16,091,143	15,893,688	15,704,993	15,516,552	15,326,923

PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS :

Los resultados han sido favorables al cierre del ejercicio debido, aun esfuerzo considerable en la fuerza de ventas, una disminución en la operación de los costos y a igual que los gastos de operación.

Sin embargo dentro del Costo integral de financiamiento se tiene un 17% de disminución de la utilidad en relación con las ventas netas por el resultado de posición monetaria.

Los intereses cobrados, los pagados, la ganancia cambiaria y la pérdida cambiaria en términos generales su efecto no es representativo.

Se tiene una disminución de las utilidades del 1% por el impuesto al activo respecto a las ventas, el año anterior se tenía pérdida fiscal y causo impuesto al activo.

En comparación con el año anterior el resultado del ejercicio es de utilidad de un 23% sobre las ventas netas.

La profesional, S.A. de CV

Presupuesto de Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 1997

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diciembre 96
ventas netas	840 000	840 000	840 000	850 000	850 000	850 000	1 120 000	1 120 000	1 120 000	1 400 000	1 140 000	2 740 000	14 000 000	1 000 000 000
Costo de Ventas	536 353	491 825	473 511	498 639	491 137	494 010	663 185	655 663	689 473	509 000	528 100	672 326	6 026 876	5 430 000 000
Utilidad (Pérdida) Bruta	303 647	348 175	366 489	351 361	358 863	355 990	456 815	464 327	430 527	890 970	611 900	2 067 674	7 973 124	457 000 000
Gastos de Operación														
Gastos de Ventas	142 259	89 969	89 969	87 410	87 410	87 410	87 028	89 832	88 055	128 765	110 168	129 947	1 258 830	1 258 830
Gastos de Administración	458 559	87 845	87 345	103 536	103 536	103 536	96 751	121 502	96 751	128 240	128 240	188 051	1 278 867	1 278 867
Total de Gastos de Operación	600 818	177 814	177 314	190 946	190 946	190 946	183 779	211 334	184 806	256 995	238 408	318 000	2 537 697	2 537 697
Utilidad (Pérdida) en operación	292 829	170 360	189 174	160 415	167 917	165 044	273 036	252 993	245 721	631 975	373 492	1 749 674	5 436 427	239 300 000
Costos integrales de financiamiento														
Intereses Corrientes	113 696	77 791	58 161	37 750	25 852	19 854	32 002	32 002	32 002	66 214	81 000	110 000	717 978	1 100 000 000
Intereses Pasivos	81 213	86 594	58 607	44 778	36 718	32 472	8 157	6 561	5 151	156 210	156 210	2 772	348 128	28 000 000
Ganancia Cambiaria	9 277	1 152	825	810	723	724	2 192	5 574	4 752	33 300	4 955	8 755	40 730	8 000 000
Pérdida Cambiaria	20 013	19 217	17 595	17 417	16 954	16 752	11 967						159 028	97 000 000
Resumen Finance (negativo)	323 915	324 870	321 038	114 625	327 008	298 855	196 915	137 181	113 550	85 677	52 973	185	2 895 861	2 895 861 000
Total del C.F.I.E.	307 314	331 733	358 156	337 190	334 071	335 846	344 434	359 160	327 344	709 834	526 477	1 749 674	6 240 566	3 000 000 000
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	595 528	458 816	458 888	322 515	461 058	330 812	318 466	322 411	413 344	583 443	801 249	1 424 225	2 195 877	2 195 877 000
Impuestos														
I.C.F.														2 000 000
IMPAC	14 767	14 767	14 767	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	107 500	1 000 000 000
P.T.U.														8 000
Total impuestos	14 767	14 767	14 767	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	8 033	115 500	1 008 000 000
Utilidad (Pérdida) neta	580 761	444 049	444 121	314 482	453 025	322 784	310 433	314 378	405 311	575 410	793 216	1 416 192	2 080 377	2 195 877 000
Acumulado	580 761	988 818	1 432 939	1 747 421	2 199 446	2 522 230	2 832 663	3 147 041	3 561 352	4 136 762	4 930 000	6 346 216	17 426 593	17 426 593 000

4.5 ANALISIS DEL PLAN DE REESTRUCTURA FINANCIERA

La Profesional, S.A. de C.V. durante los últimos diez años a manifestado diversas etapas financieras, estos cambios se han originado por la situación económica del país, por la exigencia del mercado, por la alta competencia, por la calidad en el servicio, etc. Se puede visualizar a través de herraminetas financieras las situaciones de los estados financieros que han tenido en su utilidad, inversión, solvencia, liquidez, capital de trabajo, margen de superioridad del capital contable sobre su pasivo, endeudamiento y cobertura financiera.

La utilidad por acción se ve directamente disminuida durante los años 1988 a 1996, y durante los años 1993 a 1996 reflejan pérdida por acción durante estos ejercicios. Por consiguiente la inversión de los accionistas se ve directamente afectada por los resultados de los mismos.

Los malos resultados que se han venido dando es en gran parte por el bajo volúmen de ventas netas que se han tenido y afecta el margen de la utilidad así como la inversión de los activos. Los gastos se incrementaron y por consiguientes los resultados desfavorables hicieron su aparición durante los años 90's y se ha ocasionado también la disminución de la rentabilidad de La Profesional, S.A. de C.V..

El presupuesto del año 1997 se ve claramente que la utilidad por acción aumento así como el margen de la utilidad y la inversión de los accionistas.

El disponible, solvencia, capital de trabajo que se manifestaron en los finales de los años 80's y principios de los años 90's era considerablemente aceptable sin embargo, a partir del año 1993 empezó a tener cierta disminución que propicio la falta de liquidez y solvencia.

El presupuesto del año 1997 supero por mucho lo acontecido en los últimos años; sin embargo, no se encuentra en una situación financieramente sana por lo que se tendrá que trabajar en el próximo ejercicio, encontrando la liquidez y solvencia que se ha venido recobrando durante el ejercicio presupuestado de 1997.

Por lo que respecta al endeudamiento, cobertura financiera y protección al pasivo circulante, manifiestan durante el presupuesto de 1997 una clara y ligera disminución de estas, lo cual significa que si se sigue trabajando bajo el mismo camino del presupuesto del ejercicio 1997, se podrá contar con pasivos inferiores a los activos e inferiores a la inversión de los accionistas.

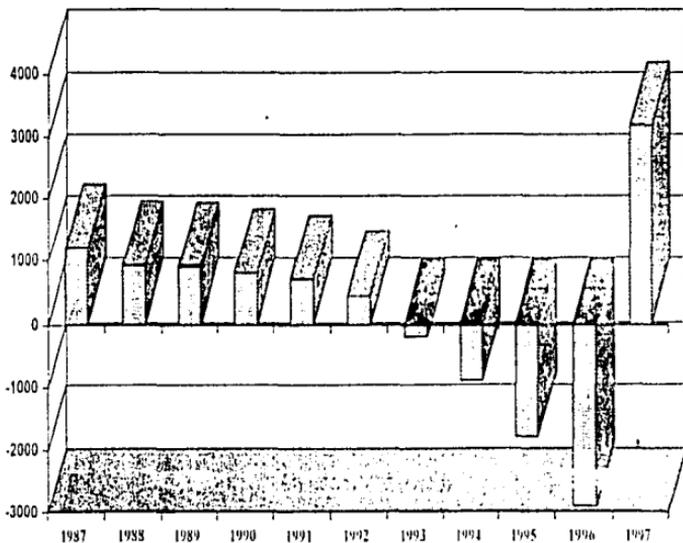
La estrategia a seguir es implementar calidad financiera y esfuerzo coordinado bajo una buena dirección, que nos permita obtener una situación financiera razonablemente sana y productiva a corto plazo.

En seguida para una mayor interpretación financiera de La Profesional, S.A de C.V., durante los últimos diez años, se muestran gráficamente la situación que reflejan las herramientas financieras en su conjunto, incluyendo el presupuesto del ejercicio 1997.

La Profesional, S.A. de C.V.
(Analisis Financiero)

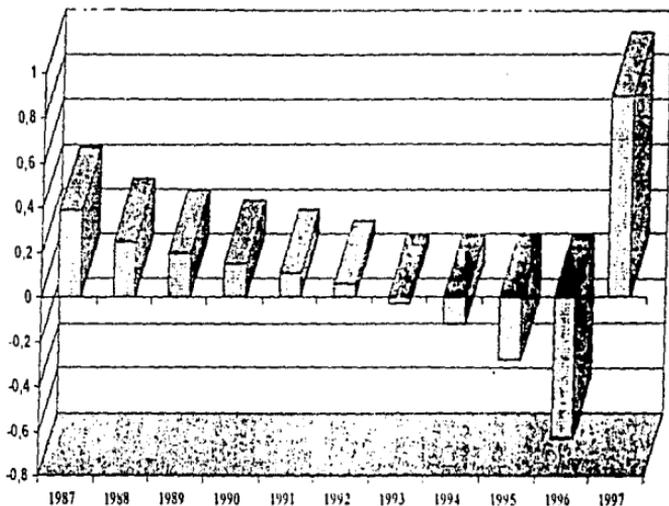
RAZONES	AÑO 1987	AÑO 1988	AÑO 1989	AÑO 1990	AÑO 1991	AÑO 1992	AÑO 1993	AÑO 1994	AÑO 1995	AÑO 1996	AÑO 1997
RENTABILIDAD											
Utilidad por acción	1.200	924	500	510	700	410	240	900	1500	2670	3170
Inversión de los accionistas	0.30	0.25	0.20	0.15	0.11	0.10	0.08	0.10	0.25	0.25	0.30
Margen neto de la Utilidad	0.10	0.08	0.08	0.08	0.07	0.04	0.02	0.04	0.15	0.18	0.20
Interés total	0.52	0.41	0.30	0.33	0.10	0.12	0.06	0.01	0.00	0.11	0.00
LIQUIDEZ											
Capital	0.84	1.79	9.17	25.58	17.00	2.30	0.51	0.30	0.20	0.22	0.27
Capital total	2147000	3220100	4040000	5147000	5970000	1067000	1360000	1740000	1750000	1710000	1744000
Dividendos pagados	2.68	4.17	20.22	25.18	34.40	5.11	1.47	0.71	1.00	1.01	0.83
Margen de seguridad	5.03	1.09	8.38	11.19	10.27	13.04	0.70	1.80	1.77	0.95	0.20
SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO											
Endeudamiento	0.09	0.08	0.02	0.01	0.01	0.00	0.07	0.05	0.17	0.00	0.00
Solvencia financiera	25.23	14.64	434	19.85	3.74	2.21	1.07	1.15	3.22	11.47	11.48
FINANCIERAS											
Protección al pago de deuda	9.71	10.99	40.97	60.52	70.17	11.79	4.72	2.42	0.00	0.18	1.08

UTILIDAD POR ACCION



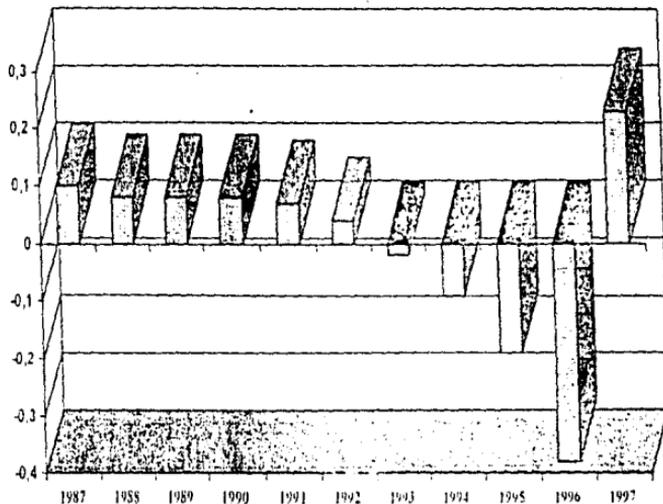
Utilidad por acción

INVERSION DE LOS ACCIONISTAS



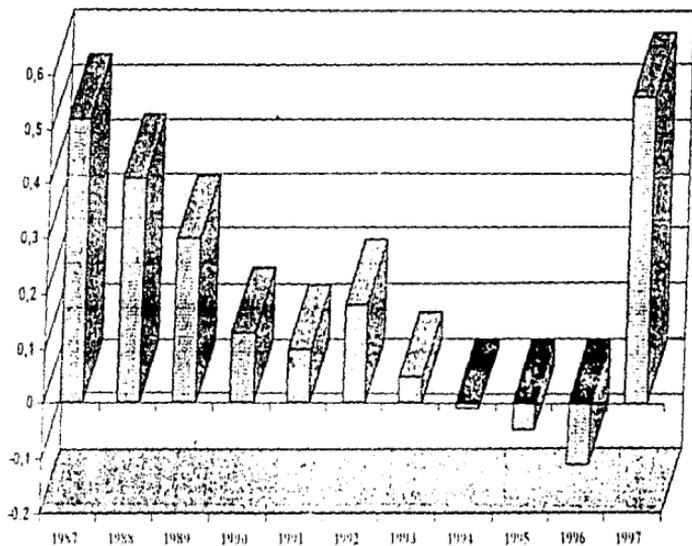
□ Inversión de los accionistas

MARGEN NETO DE LA UTILIDAD



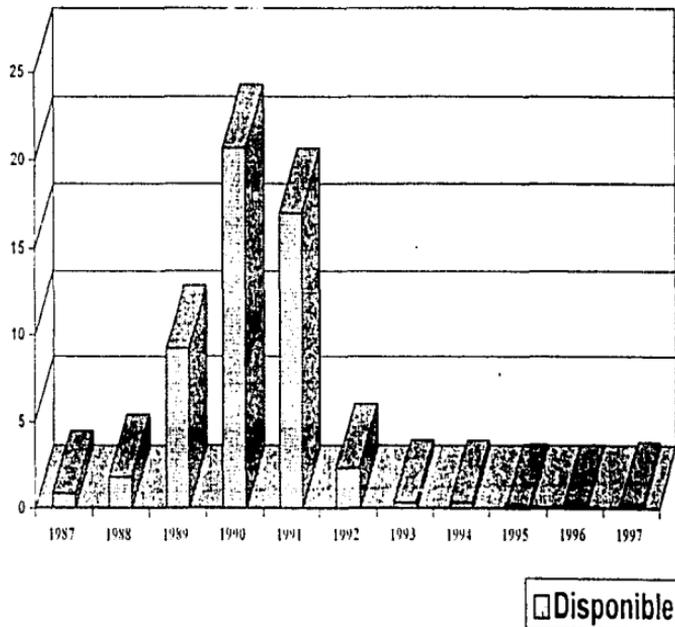
□ Margen neto de la
utilidad

INVERSION TOTAL

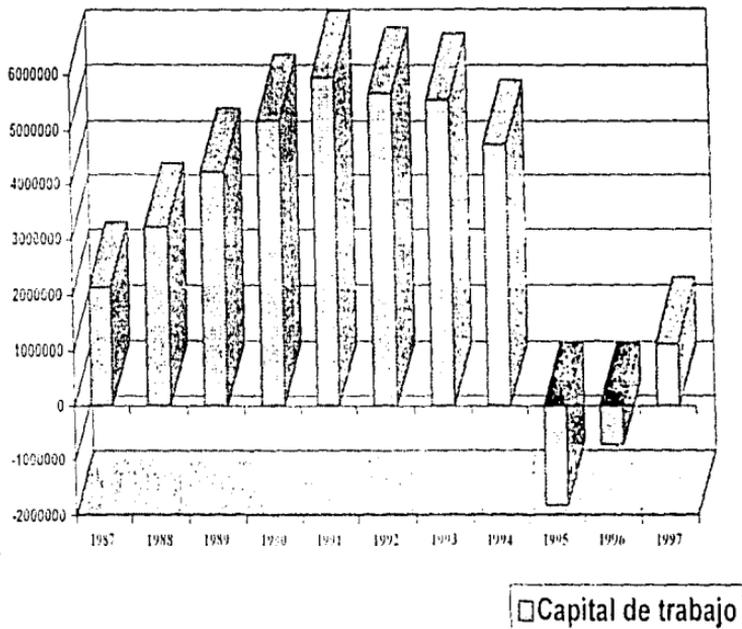


■ Inversión total

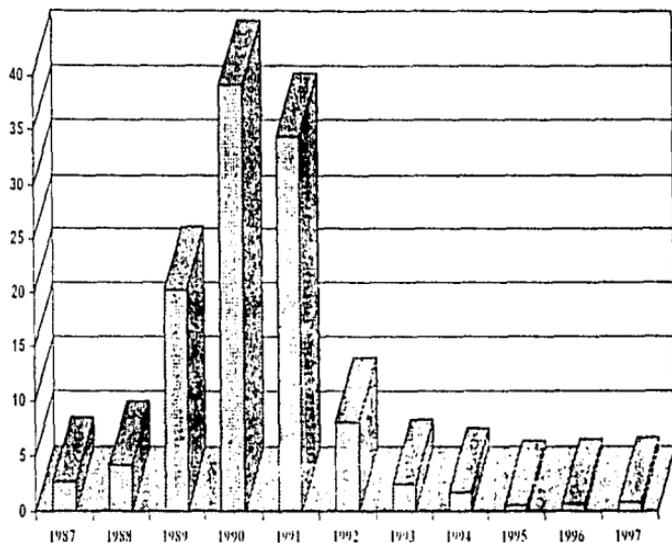
DISPONIBLE



CAPITAL DE TRABAJO

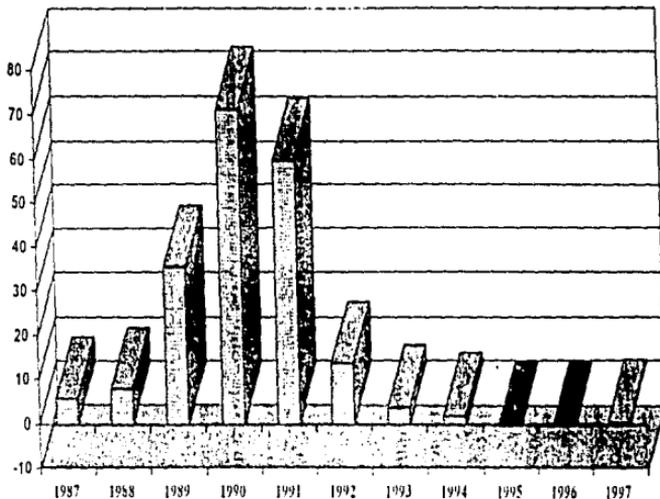


SEVERA O DEL ACIDO



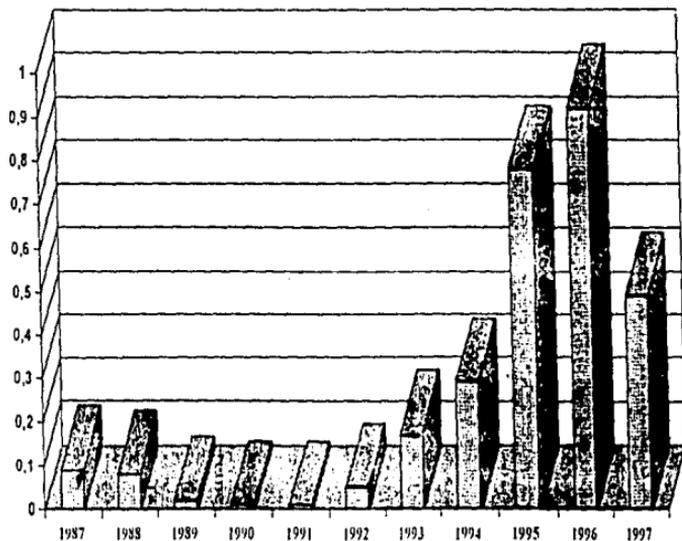
Severa o del ácido

MARGEN DE SEGURIDAD



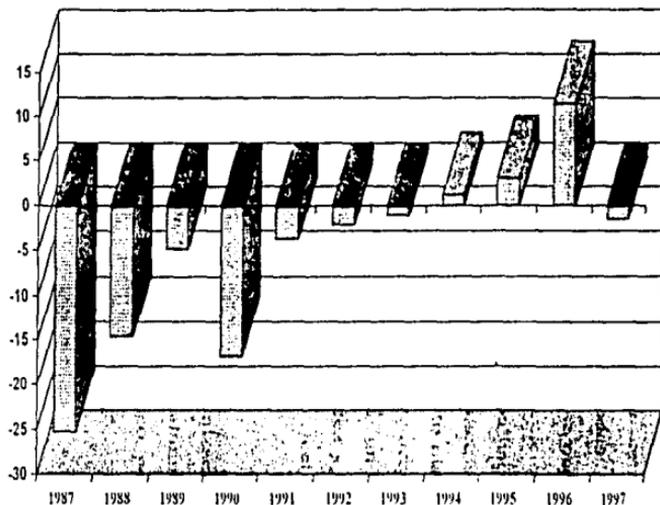
□ Margen de seguridad

ENDEUDAMIENTO



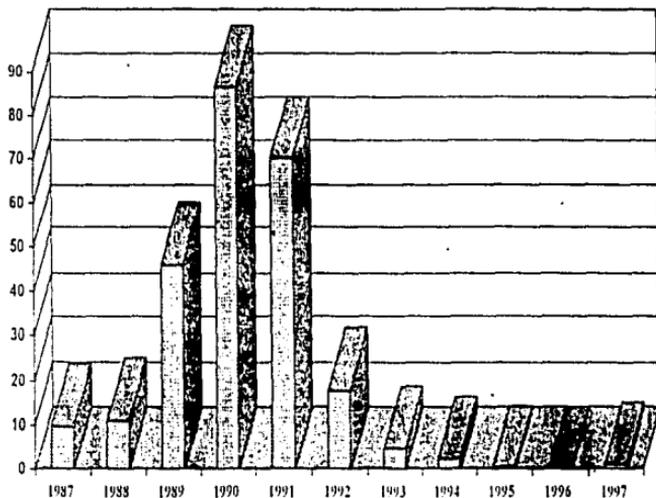
 Endeudamiento

COBERTURA FINANCIERA



■ Cobertura
financiera

PROTECCION AL PASIVO CIRCULANTE



□ Protección al pasivo circulante

4.6 CONCLUSIONES AL PLAN ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Si se respeta y se hacen eficaces los planes administrativos y financieros se podrá obtener soluciones al problema de solvencia y liquidez de La Profesional, S.A. de C.V..

La Profesional, S.A. de C.V. ha demostrado ser una compañía de productos lácteos líder en su ramo durante muchos años. El plan administrativo tendrá beneficios a corto plazo en tanto que el plan financiero será de mediano a largo plazo. Es decir para poder dar solución al problema financiero que acontece actualmente se requerirá primeramente que la función administrativa tenga la suficiente fuerza y estabilidad, que les permita integrar sus recursos de una forma productiva y eficaz, optimizando las responsabilidades que tiene cada persona dentro de la organización. Y la dirección tendrá que realizar dobles esfuerzos para alcanzar la calidad administrativa en base a una adecuada supervisión y delegación de autoridad.

La estructura administrativa tendrá el beneficio de contar con un departamento interno el cual tendrá la responsabilidad y autoridad de supervisar todos y cada uno de los departamentos que integra La Profesional, S.A. de C.V.. Dicha supervisión se realizará en base a verificación y seguimiento de los controles internos, así como los manuales y procedimientos del buen funcionamiento de la organización.

También a parte este, tendrá la función de asesoramiento y consultoria de todos los departamentos. Con esto el personal que lo integre, tendrá que tener las cualidades, conocimientos y aptitudes necesarias para la exigencia del puesto, sin que lleguen a ser especialistas en las funciones de cada departamento. Todo el personal que labora en La Profesional, S.A. de C.V. tendrá, que responder con resultados a corto, mediano y largo plazo, por lo que se tendrá que contar con las personas adecuadas y necesarias para las exigencias de los puestos a desempeñar, sin importar niveles, ya que todos tendrán la exigencia de cumplir con sus obligaciones con absoluto valor agregado.

La reestructura administrativa va orientada a que los nivel de dirección realicen con mayor esfuerzo sus actividades de control direccional y la gerencia el control de supervisión.

Una vez que se tienen a las personas adecuadas en los puestos necesarios por consiguiente se procedera a realizar el trabajo con altos niveles de conocimiento, experiencia y alto grado de valor agregado. Lo cual se aplicará en el problema de liquidez y solvencia que se tiene actualmente, así como cualquier problema financiero, económico, político, fiscal, etc..., que se presenten.

Por otra parte el plan financiero no es una solución que se de a corto plazo, ya que bajo las condiciones que se encuentra La Profesional, S.A. de C.V. solo se podrá dar a un mediano y largo plazo.

En el plan financiero se dan las herramientas a seguir para dar solución a sus deudas y obligaciones con que cuenta La Profesional, S.A. de C.V., lo cual parecerá una estrategia financiera agresiva por el hecho de vender un alto porcentaje de activos fijos durante el ejercicio de 1997; sin embargo, con la venta de estos se eliminará una parte de las deudas contraídas, incluyendo la de moneda en dólares que afecta directamente, en el costo integral de financiamiento.

El departamento de ventas es quien da la pauta ó la exigencia para que los demás departamentos trabajen al mismo ritmo, la estrategia para el ejercicio 1997 es incrementar las ventas en relación con los años anteriores lo cual originará resultados favorables.

Por el lado de gastos se redujeron en relación con los años anteriores un porcentaje considerable; sin embargo, existen incrementos en algunos renglones que lo ameritaban para dar seguimiento a la fuerza de ventas, al mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo de transporte, así como percepciones e incentivos para la motivación del personal.

Las deudas disminuyeron en base a una estrategia financiera de cobro y pago entre clientes y pago a terceros. Lo cual se busco cobrar primero antes de pagar. En cuestión de ventas y compras conceder menor crédito a las primeras y buscar uno mejor en las segundas.

Las tomas de decisiones que se den para este plan se realizarán en base a cifras reales, bajo conocimiento de causa de todas y cada una de las operaciones y transacciones que se realicen. Como se puede visualizar en los estados financieros presupuestados al final del ejercicio de La Profesional, S.A. de C.V., recuperará las utilidades que manejaba hace algunos años y en lo referente a la liquidez y solvencia existe un avance significativo más no suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; sin embargo, se puede presumir que para los problemas que se venían manejando en los últimos años, los resultados son positivos y en un mediano plazo lo suficientemente solidos para volver a tener la liquidez y solvencia requerida en cualquier organización que desee una aplicación efectiva de todos y cada uno de sus recursos.

En general los controles direccionales a nivel organización y los controles gerenciales a nivel supervisión son la base de una administración-financiera que estará en la vanguardia de todo cambio económico, político, financiero y social.

CONCLUSIONES

La crisis económica que actualmente padece la sociedad mexicana es muy difícil de afrontar y de superarse si no se tienen los elementos necesarios. Por tal razón muchas compañías han sido afectadas, lo que les ha ocasionado problemas financieros y en muchos casos ha afectado el negocio en marcha. En otros casos el problema no es tan severo sin embargo, la falta de solvencia afecta en gran parte a las organizaciones que no cuentan con recursos suficientes o por el mal manejo de estos.

Tomando en consideración esta problemática, el Analista Financiero, Director, Gerente o cualquier individuo que delege autoridad y posea responsabilidad deberá estar a la vanguardia de cualquier cambio económico que pudiera afectar a su organización. Y tendrá que buscar alternativas o soluciones que eviten que contraiga endeudamientos con terceros que posteriormente sean difíciles de solventar.

Por tal motivo es importante implementar un plan estratégico que solucione el problema financiero de la solvencia, al cual se deben de integrar adecuadamente los recursos con que cuenta una organización a través de supervisión y verificando que se cuiden y se apliquen correctamente estos, ya que los recursos una vez aplicados no volverán a recuperarse.

El conocer la estructura administrativa-financiera de una organización es de suma importancia, ya que se pueden detectar las deficiencias que afectan el

buen desarrollo y proceso de la misma. Para evitar estas, es necesario implementar un adecuado plan que conlleve a una buena integración de sus recursos administrativos y financieros, con el apoyo de medidas de control y supervisión a nivel dirección y gerencial.

El objetivo de un plan administrativo-financiero, es planear estrategias que nos dirigan a disminuir pasivos y gastos, optimizar recursos y evitar cargos a resultados innecesarios. Así mismo hay que supervisar constantemente el activo fijo y su capacidad de producción, también cuidar la recuperabilidad de la cartera y el exceso de inventario, que puede traer problemas de liquidez y de solvencia. Sin olvidar que la ventas son la parte esencial de la generación de la utilidades y redimientos, por lo que el plan debiera de tener la suficiente capacidad estratégica para generar e incrementar el mercado y por consiguiente el volumen de ingresos.

En general la solvencia es un mal financiero que poseen muchas organizaciones y es importante resaltar que las compañías que carecen de solvencia pueden tener soluciones en un mediano y largo plazo, si se revisa y se aplican adecuadamente sus recursos en la estructura administrativa-financiera.

BIBLIOGRAFIA

- Abraham Perdomo Moreno, Elementos Basicos de Administración Financiera, Edit. Ecasa, 1993
- Bavarezco de Prieto, Aura M., Las Técnicas de la Investigación manual para la elaboración de Tesis e Informes, South-Western, EEUU, 1991
- Cesar Calvo Langarica, Métodos de Analisis y Deficiencias Financieras, Edit.Pac, México, 1994
- Donnelly, Gibson E Ivan Sevich, Fundamentos de Dirección, Edith.Uthea, México, 1991
- F. J. Weston Y E. F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, Edit.Mcgraw-Hill, México, 1994
- Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, Edit.De. Norma, México, 1993
- Jerry A Viscione, Analisis Financiero, Edit.Limusa, México, 1991
- Macia Espineda, El Analisis de los Estados Financieros, Edit.Ecasa, México, 1992
- Moreno Fernandez Joaquin, Las Finanzas en la Empresa, Edit.Textos Universitarios, México, 1993
- Salvador Mercado H., Administración y Calidad, Edit. Pac, México, 1994
- Stevenson, Richard A, Fundamentos de Finanzas, Edit. Mcgraw-Hill, México, 1992
- Welsch Y Anthony, Fundamentos de Contabilidad Financiera, Edit. UTHA, México, 1991