

254
1ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS
ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL
DE TRABAJO EN UNA EMPRESA TEXTIL

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P E E S E N T A :

OSCAR TORO CASTILLO

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS

267904

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas

Administración Financiera del Capital de Trabajo en una Empresa Textil

que presenta el pasante: Oscar Toro Castillo,

con número de cuenta: 7905380-6 para obtener el Título de:

Licenciado en Contaduría .

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 4 de Noviembre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>2</u>	C.P. Ramón Hernández Vargas	
<u>4</u>	C.P. Epifanio Pineda Celis	
<u>3</u>	C.P. Jorge López Marín .	

DEDICATORIA

A Dios por permitirme la vida y darme la oportunidad de poder presentar este trabajo.

A mi gran Esposa Tere que supo apoyarme en todo momento, demostrándome una vez su amor y comprensión.

A mis pequeños hijos Oscar y Diego que con su temura los mantengo siempre en mi mente para continuar con el esfuerzo del día a día, y que les pueda servir como ejemplo de dedicación.

A mis Padres que siempre me han apoyado en toda mi vida y que siempre han ansiado que les de un Título, pues conocen su valor. A mis tíos que han sido como otros padres y hermanos.

A mis amigos Polo, Gregorio, Alejandro y su familias por darme su amistad.

A la Familia de mi esposa que me han tomado como parte de ellos con su amistad y en especial mi cuñada Sonia y su esposo Roberto.

"A veces pienso que lo más grande de que dispone el hombre, es el hambre de conocer, que abrir un libro es abrir las alas sobre las cosas que nunca acabas de conocer y que deberíamos saber".

Oscar Toro Castillo.

INDICE

INTRODUCCION

OBJETIVOS

I IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

1.1.1	Conceptos Básicos.	9
1.1.2	Objetivos de la Administración Financiera.	14
1.1.3	Entorno Económico.	14
1.1.4	Los Estados Financieros y El Análisis Financiero.	16
1.1.5	Diagnóstico Financiero y Toma de decisiones.	33
1.1.6	Planeación y Control Financiero.	37
1.1.7	Anexos del Capítulo I	44

II ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

2.1.1	Conceptos y Generalidades del Capital de Trabajo.	47
2.1.2	Efectivo y Valores	52
2.1.3	Cuentas por cobrar	61
2.1.4	Inventarios	67
2.1.5	Cuentas por pagar	72
2.1.6	Fuentes de Financiamiento	77
2.1.7	Crédito Comercial	79
2.1.8	Crédito Bancario	81

III CASO PRACTICO

3.1.1	Antecedentes.	88
3.1.2	Definición del problema.	96
3.1.3	Análisis Financiero.	98
3.1.4	Diagnóstico y Alternativas de Solución.	103
3.1.5	Solución y Conclusión al Caso Práctico.	107
3.1.6	Conclusiones Generales.	111
3.1.7	Anexos del Capítulo III.	113
	Conclusiones del Trabajo de Seminario.	141
	Bibliografía.	142

INTRODUCCION

El siguiente trabajo tratará en el capítulo uno, la importancia que tiene la administración financiera en una empresa como una herramienta que le permita salir adelante en situaciones difíciles como la actual y sea un instrumento de crecimiento aún en estas etapas. Se reconoce la presencia de un administrador financiero que sea capaz de entender los objetivos principales de una empresa, así como tener los conocimientos bien claros de conceptos básicos de finanzas, y el entorno interno y externo de la misma, con la finalidad de buscar, lograr y aprovechar los recursos con que se cuenta para ser una empresa competitiva.

Asimismo, se hace un recorrido sobre los estados principales y secundarios, y la importancia de su correcta presentación, para poder llevar a cabo un correcto análisis que le permita al administrador tener los instrumentos para interpretar y diagnosticar a través de varios métodos de análisis una vez identificado el problema.

Se hace énfasis en la toma de acción en las decisiones, ya que sin ésta la decisión de pensamiento se convierte en indecisión. Claro está que toda determinación debe ir acompañada del soporte o sustento con sentido verídico sobre hechos que permitan superarse en el futuro. Estas decisiones partirán de un pasado para prever el futuro mediante la planeación y control que implante la empresa.

En el capítulo dos se describirá lo indispensable que es el administrar correctamente el capital de trabajo, comenzando por su concepto general que es la diferencia entre el activo circulante menos pasivo de corto plazo. Pasando por el análisis de cada uno de los conceptos que integran el capital de trabajo como son: el efectivo, cartera, inventarios, proveedores, financiamientos de corto plazo, créditos comercial y bancario.

Posteriormente, se presentará un caso práctico que comenzará con los antecedentes más notables de una empresa textil, se definirán los problemas más grandes que tiene en el capital de trabajo para operar el dinero efectivo o circulante, el cual se verá reflejado mediante información histórica de casi cinco años en su mayoría auditada, es decir, con alto grado de veracidad, esto permitirá hacer un análisis cuantitativo por diferentes procedimientos que considere suficientes, así como un análisis cualitativo respecto a las principales políticas y procedimientos financieros de la empresa.

Se obtendrá además el punto de equilibrio de efectivo y el análisis de flujo de efectivo operativo del Capital de trabajo. Se emitirán propuestas aplicadas en una planeación financiera que muestra los cambios de una estructura financiera más sana.

Finalmente, encontraremos las conclusiones al caso práctico otras conclusiones generales al Trabajo de Seminario.

ADMINISTRACION FINANCIERA
DEL CAPITAL DE TRABAJO
EN UNA EMPRESA TEXTIL

OBJETIVOS

Objetivo General

Lograr que la empresa opere con una estructura sana de capital de trabajo, que le permita mantenerse, crecer y desarrollarse en un ambiente competitivo.

Objetivos Particulares

1. Buscar el punto de equilibrio para que la empresa asegure su adecuada operación.
2. Eficientar las cuentas por cobrar y lograr una mejor rotación para su pronta conversión a efectivo. Optimizar los inventarios para su pronta conversión a cartera y/o efectivo.
3. Obtener y manejar correctamente los créditos con proveedores.
4. Aprovechar y usar adecuadamente los créditos con Instituciones Bancarias.
5. Determinar la estructura financiera más adecuada a este tipo de empresa.

I **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION
FINANCIERA**

I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

1.1.1 Generalidades y Conceptos Básicos

Importancia de la Administración Financiera. - Ante la situación que se vive en la actualidad, no sólo en nuestro país, sino también con la globalización económica que existe a nivel mundial, el conocimiento y aprovechamiento de las Finanzas y su Administración adquiere una gran importancia donde se hace necesario que los directivos, funcionarios, ejecutivos y hombres de negocios eleven su preparación y capacidad, con el fin de ser competitivos y fortalecer el activo más importante de una empresa que quiera mantenerse, crecer y desarrollarse bajo entornos económicos, sociales y políticos internacionales.

Es una realidad que en la época actual estamos pasando por momentos críticos en materia política y social, donde muchas empresas pequeñas, medianas y hasta grandes han desaparecido y algunas otras lo harán más adelante, si no se pone atención a la capacitación en conocimiento de las finanzas en toda su extensión, ya que cuando existe una crisis económica es el área financiera en donde deben apoyarse y saber que herramientas utilizar y como aprovecharlas, pero sin descuidar el correcto equilibrio de coordinar todas las demás áreas y funciones de una empresa, lo cual estará controlado bajo una correcta Administración Financiera.

Cabe señalar que si bien es necesaria en estos tiempos críticos, lógicamente lo será en periodos de crecimiento, estabilidad y prosperidad, ya que precisamente cuando se está en dichas fases, algunos empresarios creen que pueden prescindir del financiero y la administración, y corren el riesgo de no estar protegidos ante los cambios bruscos.

Una vez entendida la importancia de la Administración Financiera, habría que tomar en cuenta algunos conceptos básicos que la originan y otros que se relacionan para su mejor entendimiento, estudio y aplicación.

Administración.- Se define en forma sencilla por las fases del Proceso Administrativo, y son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Administración Financiera.- La definen como la fase de la Administración General que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, para su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del Capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación de información para facilitar la toma de decisiones acertadas.¹

FINANZAS.- El IMCP² define a las finanzas de las empresa como aquellas que constituyen la actividad por la cual su administración preve, planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de sus recursos materiales.

Habrán más definiciones de Finanzas pero la que más me llamó la atención por su sencillez y claridad es la de un apunte del Profesor Epifanio Pineda, que la define como " El acto de buscar, conseguir y aplicar capitales".

¹ Abraham Perdomo, *Elementos Básicos de la Administración Financiera*, Editorial ECAPSA

² IMCP= Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Economía.- Es la ciencia que estudia la conjugación de los factores de la extracción, transformación, distribución y consumo de bienes y servicios.

Macroeconomía.- Se ocupa de la estructura institucional del Sistema financiero, de sus intermediarios, de la Tesorería de la Federación y las políticas económicas gubernamentales, para con ello hacer frente y controlar el nivel de actividad económica de una empresa en su entorno externo.

Microeconomía.- Se ocupa de la operación eficiente de un negocio bajo conceptos de oferta y demanda, así como estrategias que deben considerarse para maximizar las utilidades y riquezas. Siendo algunas de esas estrategias que son: racionalizar la depreciación de los activos fijos, la optimización de los inventarios, fijación de precios competitivos, medición de riesgos, medición de fuerzas y debilidades, análisis marginal, etc. todas ellas con el objetivo de tomar decisiones con acción que conlleven a acciones bajo el principio del COSTO - BENEFICIO.

Contabilidad.- Se define como el registro sistemático y cronológico de las operaciones en números, de los organismos económicos lucrativos y no lucrativos para informar de una manera fehaciente, veraz y oportuna de la situación económica y financiera, que sirve para juzgar el pasado y prever el futuro.

Balance General.- Es un documento que muestra la situación financiera en forma numérica, a una fecha determinada, bajo principios generalmente aceptados. Igualmente es una definición que tome de los apuntes del profesor Epifanio Pineda por tener el contenido claro y suficiente.

Empresa.- Es toda aquella persona física o moral que realiza actividades empresariales ya sea comerciales, industriales, agrícolas, ganaderos, de pesca y silvícolas.³

Negocio.- Es una actividad empresarial que tiene como objetivo primordial hacer utilidades que le permitan a la persona que la realiza, un sano crecimiento y logro las metas trazadas.

Sistemas.- Es un conjunto de técnicas, procedimientos, métodos y reglas que interactúan coordinadamente para obtener un resultado.

También se deben considerar básicos e importantes conceptos que definan el valor del dinero en el tiempo, como son:

Valor Futuro o Compuesto.- Es la aplicación del interés simple varias veces y que lo convierte en interés compuesto.

Fórmulas: Interés Simple(Inversión) x (1 + % tasa interés)

Interés Compuesto (Inversión) x (1 + % tasa interés) n veces

Valor Presente.- Se basa en la creencia de que el valor del dinero se va afectando en el tiempo en el que se recibe, es decir, el valor de un peso dependerá en gran medida de la oportunidad de la ganancia de quien lo habrá de recibir y el punto en el tiempo en el que reciba el dinero.

³ ART. 16 del Código Fiscal de la Federación.

Fórmula:

$$\frac{\text{Valor de la inversión en x punto del tiempo}}{(1 + \% \text{ de la tasa de interés})}$$

Así podríamos citar más conceptos importantes, pero para efectos de este Trabajo de Seminario considero que son los básicos.

Luego entonces derivado de los conceptos anteriores se puede resumir y deducir que su conocimiento, entendimiento y uso es muy importante para la formación profesional de aquel que quiera ser un Administrador Financiero, ya en la actualidad las empresas que subsisten a los impactos globalizados internacionales, así como a impactos políticos internos enfocaran su atención a contar con la gente correcta y que este contribuya a prever efectos financieros que ponen en riesgo la permanencia de la empresa bajo un ambiente muy competitivo.

Ya no habrá cabida a empresas que no se manejen institucionalmente como son los casos en donde; el dueño dirige, mercadea y cobra y el contador registra e informa lo que puede, sin planes estratégicos que le permitan competir.

1.1.2 Objetivos de la Administración Financiera

- Maximizar el capital contable, patrimonio o valor de la empresa a largo plazo
- Pagar el mejor salario a los trabajadores
- Estar conforme al poder adquisitivo de los consumidores
- Contar con estrategias y políticas de competencia nacional e internacional
- Preservar el medio ambiente
- Proporcionar apoyo a las necesidades del estado (bajo la cultura de pago de impuestos) para proporcionar servicios públicos eficientes y oportunos a la comunidad o sociedad.

1.1.3 Entorno Económico

Son un conjunto de variables y fenómenos económicos, políticos, sociales y legales que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero de un país.

Las Variables Macroeconómicas serían los puntos o patrones económicos, sociales, políticos y financieros que marcan un escenario específico a corto plazo y que influyen en ahorro, inversión y desarrollo de un país. Donde las fuentes de información son: el Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las Cámaras de diferentes industrias, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el Consejo Empresarial de Economía de Servicio Privado, etc.

Las Variables Microeconómicas son los patrones económicos que se relacionan específicamente con una empresa, persona física o moral y que requieren una estrategia determinada, de conformidad con su medio competitivo, para generar escenarios a corto plazo y predetermined resultados.

VARIABLES MACROECONOMICAS

Importaciones y Exportaciones
 Balanza Comercial, Reservas Internacionales
 Finanzas Públicas, Ingresos, Gastos, Déficit
 Devaluación Monetaria
 Salarios Mínimos
 Deuda Pública interna y externa
 Precio del petróleo
 Inflación
 Costo del Dinero en el tiempo
 Política Monetaria
 Cotizaciones Monetarias
 Crecimiento del Producto Interno Bruto
 Acuerdos de Libre Comercio

VARIABLES MICROECONOMICAS

Mezcla de Líneas
 Inflación de Precios y Productos
 Crecimiento de Mercado
 Capital de Pago
 Control de Calidad
 Liquidez y Riesgo de la Empresa
 Carga Financiera
 Capacidad Administrativa
 Rentabilidad
 Exportaciones
 Productividad
 Estabilidad de Precios
 Capacidad Instalada, etc.

Es por ello que Administrador Financiero debe conocer antecedentes y tendencias políticas más relevantes de México y el exterior con el fin de conocer las variables relacionadas con la dirección de asuntos políticos que lleguen a influenciar el desarrollo financiero de la empresa a su cargo, como lo han sido las devaluaciones en cada sexenio y la falta de una planeación adecuada gubernamental respecto a los efectos globalizados de los diferentes mercados (ejemplo: precio del petróleo).

En caso de una devaluación el Administrador Financiero puede hacer usos de Derivados Financieros como los Futuros o Forwards (antes llamados coberturas de deuda cambiaria).

1.1.4 Los Estados Financieros y El Análisis Financiero

Ya que vamos a hablar de información financiera histórica es conveniente recordar los Estados Financieros que resumen información económica y financiera de las operaciones de una empresa y algunas de sus características.

Los Estados Financieros son documentos que informan de manera numérica, la situación económica y financiera de una empresa lucrativa y no lucrativa, bajo principios generalmente aceptados.

Para Macías Pinedo los Estados Financieros son: El producto final de la contabilidad, no son la medida exacta de la Situación Financiera, sino que se formulan con el objeto de informar a las personas interesadas (accionistas, bancos, proveedores, SHCP, etc.), acerca de la operación en la Administración Financiera de una empresa.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. "Los Estados Financieros Básicos son la parte esencial de la Información Financiera".

El objetivo de los Estados Financieros es: ser un medio de comunicación para informar sobre la situación económica y financiera de una empresa a una fecha determinada, y el resultado de las operaciones y cambios de ésta en un período contable determinado.

Algunas de las ventajas que representa esta información hacia los interesados y en especial al Financiero serían:

1. Coordinar actividades.
2. Captar, medir, planear y controlar operaciones.
3. Estudiar las fases del negocio y proyectos específicos.
4. Contar sobre un Sistema Central de información que pueda ser útil a Propietarios, Inversionistas, Proveedores, Acreedores, Bancos, Autoridades Fiscales, Clientes, etc., aclarando que cada reporte deberá estar dirigido a ellos, sólo si son de su alcance y de acuerdo a las políticas de presentación que adopte la empresa para mantener su confidencialidad.
5. Facilita el Análisis Financiero.

Tomando como base los Principios de Contabilidad generalmente aceptados los Estados Financieros Básicos son:

1. Balance general: es un documento que muestra los activos, pasivos y capital contable a una fecha determinada.
2. Estado de Resultados: es un documento que muestra los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período.

3. Estado de Variaciones en Capital Contable: es un documento que muestra el cambio en las inversiones de los propietarios durante un período.
4. Estado de Cambios en la Situación Financiera: es un documento que nos muestra las modificaciones a los recursos y obligaciones de la empresa en el período. (Boletín B-12).

De los conceptos anteriores habría que destacar que son expresados en términos numéricos, teniendo siempre la característica de informar veraz, oportuna, clara, fehaciente y suficientemente.

También resulta necesario mencionar que en el caso del estado de cambios de la Situación Financiera, en empresas muy institucionales en el área de Finanzas les resulta más práctico manejarse con el uso del estado de origen y aplicación de recursos sobre la base de efectivo.

Medidas previas al Análisis de Estados Financieros:

GENERALES:

- A. Eliminación de centavos y cifras de cierre, de preferencia en miles de pesos o dólares según sea el tipo de moneda usado, bien en millones dependiendo del tamaño de la empresa.
- B. Agrupación de cuentas de similar naturaleza, tal es el caso de los Inventarios (materias primas, proceso y terminados).

ESPECIALES:

- A. El análisis a que se sujete el Analista Financiero del Balance General podrá ser de preferencia sobre la clasificación que se presenta en los dictámenes, pero si es una empresa que dictamine puede optar por la siguiente clasificación:
1. *Activo Disponible*: Incluye caja y bancos.
 2. *Activo Circulante*: Valores que contribuyen directamente a las operaciones de la actividad de la empresa como: inversiones temporales, cartera, deudores diversos e inventarios.
 3. *Inmuebles, Planta y Equipo*: Incluyen inversiones a largo plazo indispensables para que los valores del activo circulante puedan realizar su ciclo económico. Se deberá presentar el verdadero valor de la inversión del capital propio, puesto que no es razonable que al constituirse una empresa, éste provenga de inversiones ajenas, mientras las otras se destinan a valores circulantes, también se incluirán inversiones hechas para controlar otras empresas (subsidiarias). La valuación de estos activos es de vital importancia, ya que pueden distorsionar los análisis, por ejemplo las revaluaciones, mismas que quedarán a criterio. Estarán también incluidas las Patentes, Marcas, Nombres, Crédito Mercantil, etc., siempre y cuando hayan sido pagadas.
 4. *Pagos y Gastos Anticipados*: Incluyen partidas que no tuvieron las características de los rubros anteriores, excepto cargos anticipados.

5. *Pasivo Circulante*: Serán todos los pasivos con vencimientos menores a un año.
6. *Pasivo Fijo*: Serán todos los pasivos con vencimiento mayor a un año.
7. *Inversión de los Accionistas*: Incluye el capital realmente aprobado por los propietarios, socios, accionistas, etc.
8. *Utilidades o Resultados por Aplicar*: Muestra el superávit o déficit de la empresa, así como el resultado neto de los ajustes por actualización, quedando a criterio del analista financiero.

B. El Estado de Resultados se agrupará de la siguiente manera:

1. *Ventas Netas*: Incluye las ventas brutas menos las devoluciones, rebajas y descuentos, sobre las ventas propias del giro de la empresa. Por ejemplo: una empresa textil maquiladora no debe incluir la venta de una máquina de coser. En el caso que maneje sucursales debe detallar las ventas de contado de las de crédito. También se sugiere mostrar los precios unitarios de venta-promedio, y de ser posible las ventas en unidades.
2. *Costos de Ventas Netas*: Se obtendrán de los insumos incurridos en la producción que salió y se facturó para su venta. No deberán tener costos que no hayan formado parte directa o indirectamente en la producción del producto o giro del negocio.

3. *Gastos de Operación:* Estará mostrando los gastos que estén estrechamente relacionados por la administración y los gastos de distribución de la venta propia del giro del negocio. No debe incluir partidas consideradas extraordinarias sobre gastos considerados inusuales, como lo señala el Boletín B-7 y enunciado en el Boletín B-3 del libro de Principios Generalmente Aceptados.

4. *Costo Integral Financiero:* Agrupará los intereses devengados sobre préstamos bancarios, y las actualizaciones derivadas de éstos, (en caso de que fuera la deuda en Udis), incluirá además el resultado cambiario derivado de la diferencia del tipo de cambio por la diferencia entre las deudas y derechos en dólares. Asimismo, agregará el efecto del resultado por posición monetaria basado en el incremento del Índice Nacional de Precios al Consumidor sobre los Activos y Pasivos Monetarios. También adicionará los intereses ganados por Inversiones y los gastos financieros derivados de comisiones por aperturas, cheques devueltos, efectos por compras de futuros, etc.

5. *Otros Gastos e Ingresos:* Mostrará todas las ventas distintas al giro principal del negocio, así como todos los gastos distintos a los gastos de fabricación y operación.

6. *Costo de Producción:* Deberá mostrar la base de valuación de los inventarios, así como volumen de unidades producidas desglosando las variaciones en precio y producción. Separando el costo de mano de obra y gastos de fábrica.

CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y REPORTES FINANCIEROS

ESTADO O REPORTE FINANCIERO	PRINCIPAL	SECUNDARIO	ESTATICO	DINAMICO
Balance General				
Estado de Resultados				
Estado de Cambios en la Situación Financiera				
Estado de Variaciones en el Capital Contable				
Estado de Costo de Producción y Ventas				
Estado de Origen y Aplicación de Fondos				
Estado de Capital				
Estado de Situación Financiera Comparativo				
Estado de Resultados Comparativo				
Estado Analítico de Cuentas de Resultados				

Se dice que son *Principales* por su importancia, ya que son básicos para la comunicación informativa que requieren accionistas, acreedores, autoridades fiscales, etc.

Se dice que son *Secundarios*, porque aunque son importantes, normalmente son manejados internamente, excepto para conciliaciones para fines fiscales, cuando sean requeridos.

Se les llama *Estáticos*, porque presentan cifras a una fecha determinada.

Se les llama *Dinámicos*, porque presentan cifras de operaciones realizadas en un período.

Es conveniente adoptar el manejo de un año natural de Enero a Diciembre, ya que se reflejará mayor exactitud en las cifras después de un ciclo completo, y además la mayoría de las empresas lo emplean para facilitar la conciliación de las transacciones.

Siendo el Análisis Financiero una técnica cuyo propósito es estudiar y evaluar el pasado económico y financiero de una empresa privada, social o pública; para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos. Resulta necesario que este análisis esté apoyado por información o recopilación de antecedentes, datos numéricos, conceptos relevantes, oportunos, veraces, fehacientes y suficientes (preferentemente dictaminados).

Las características del Análisis Financiero son:

- a) Son una herramienta financiera.
- b) Debe ser aplicada por un Administrador Financiero y después por capacitación al Tesorero, Contralor, Contador, etc., dependiendo del tamaño de la empresa.
- c) No pierde de vista su objetivo principal de despiezar una información pasada y presente para evaluarla.

d) Puede ser aplicada a cualquier empresa ya sea pública, privada o civil.

Es muy importante clasificar y separar el Análisis Financiero en *Cualitativo* y *Cuantitativo*.

En la parte *Cualitativa* de una empresa se analiza la parte legal (Acta Constitutiva, Actas de Asamblea, Juntas de Consejo), el control interno de sus procedimientos y políticas de compras, almacenamiento, procesos, administración de recursos, ventas, de registro contables, etc.

El análisis *Cuantitativo* de los Estados Financieros se aplica normalmente en la elaboración de los Estados de Origen y Aplicación de Fondos y cálculos de Razones, así al Estado de Origen y Aplicación del Capital Neto de Trabajo. Con el objeto de evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de la empresa.

El conocer los patrones históricos de una empresa permite al Administrador Financiero diagnosticar y planear las necesidades futuras, y facilitar el cumplimiento de los objetivos principales de incrementar el valor de una empresa, reflejada en su personal, en su estructura financiera y en valor del capital considerando el valor del precio de las acciones.

CLASIFICACION DE LOS ANALISIS CUANTITATIVOS		
TIPO DE ANALISIS	PROCEDIMIENTO	EN QUE ESTADO SE USA
ANALISIS VERTICAL	Porcientos Integrales	Estado Financiero Histórico
	Razones Simples	Estado Financiero Histórico
ANALISIS HORIZONTAL	Razones Estándar	Estado Financiero Histórico
	Aumentos y Disminuciones	2 Estados Financieros Históricos
ANALISIS HISTORICO	Tendencias en serie de cifras/valores	+ de 2 Edos. Financieros Históricos
	Tendencias en serie de variaciones	+ de 2 Edos. Financieros Históricos
	Tendencias en serie de índices	+ de 2 Edos. Financieros Históricos

*Breves Descripciones de los Procedimientos de
Análisis Financiero Cuantitativo*

Porcientos Integrales.- Consiste en la separación del contenido de los Estados Financieros correspondientes a una misma fecha o periodo, en sus elementos o sus partes integrantes con el fin determinar la proporción que guarda cada uno de ellos en relación con un todo.

Razones Simples.- Consisten en las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geométrica o aritméticamente las cifras de dos o más conceptos que integren el contenido de los Estados Financieros de una empresa.

Las aritméticas se aplican a operaciones de suma y resta.

Las geométricas se aplican a operaciones de multiplicación y división. Esto por existir una dependencia recíproca.

Dependiendo del criterio de cada administrador financiero se hará uso de gran cantidad de Razones Simples, por ello únicamente se mostrarán las diferentes clasificaciones y realizaremos ejemplos de las que a mi criterio son las suficientes para emitir un diagnóstico sobre lo sana o mala que puede estar la estructura financiera de una empresa.

Clasificación de Razones Simples

Razones Estáticas.- Cuando las cifras emanan del Balance General.

Razones Dinámicas.- Cuando las cifras emanan del Estado de Resultados.

Razones Dinámicas-Estáticas.- Cuando utilizan cifras del Balance General y del Estado de Resultados.

Estas a su vez, se clasifican en:

Razones Financieras.- Aquellas que se leen en dinero (en cualquier unidad monetaria).

Razones de Rotación.- Aquellas que se leen en número de veces.

Razones Cronológicas.- Aquellas que se leen en días.

Sin embargo, en mi opinión todas ellas son financieras pues emanan de cifras que están en Estados Financieros Básicos, las cuales fueron producto de operaciones o transacciones de una buena o mala finanza.

En la sección "Anexos" presentó un Resumen de Razones Financieras Simples más Importantes, para ilustrar su aplicación u objetivo.

EL objeto de este capítulo del trabajo de seminario, no es profundizar mucho en todas las razones existentes, pero si mencionaremos algunas otras razones financieras.

Actualmente, el Análisis financiero ha cobrado tal importancia que todas las áreas están buscando fórmulas o razones para eficientar su trabajo y participar en el análisis de su empresa, tal es el caso en las razones que sirven para medir los efectos inflacionarios, y cabe resaltar que es en el libro de Principios de Contabilidad emitido por el Colegio de Contadores Públicos, en donde se detalla la manera en que debe ser preparada la información financiera básica, sin embargo, poco se explica de cómo analizar dicha información y mucho menos cómo obtener los puntos clave para eficientar los objetivos de una empresa protegiéndose y midiendo los efectos inflacionarios.

Con el propósito de clarificar lo anterior, muestro el siguiente cuadro.

Razones que sirven para analizar los Efectos Inflacionarios

CONCEPTO	FORMULA	SIGNIFICADO
Capital expuesto a la inflación	$\frac{CC - I \text{ no M}}{CC}$	Indica el Capital expuesto a la inflación.
Costo fijo por Posición Monetaria Inicial	$\frac{CC - I \text{ no M}}{\% \text{ de Inflación Estimada}}$	Permite estimar el efecto aproximado de la inflación.
Fuerza de Capital	$\frac{CC}{PVPP}$	Mide la capitalización o descapitalización en función a su producto principal.
Crecimiento del Capital	$\frac{CC \text{ Inicial} - CC \text{ Final}}{CC \text{ Inicial}}$	Mide el % de crecimiento del Capital Contable.
Protección Avalúo Vs. Inflación	$\frac{AFR - AFIP}{AFIP}$	Mide el % de crecimiento o decremento de activos fijos respecto a la inflación.
Rentabilidad sobre la Inversión	$\frac{\text{Beneficio}}{100} \times \text{la Inver. Promedio}$	Mide el % de rentabilidad de la inversión de los accionistas en un periodo determinado.
Rotación de Planta	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inversiones Netas de A.F.}}$	Mide en términos absolutos la eficiencia de la planta.

Significado de abreviaturas del cuadro:

CC = Capital Contable

I NOM = Inversión No Monetaria

AFIP = Activos fijos a índices de precios

PVPP = Precio de Venta del Producto Principal

AFIR = Activos Fijos a costo reposición (costos específicos)

Inversión Promedio = Valor Promedio del Capital Contable

Existen aún otras razones para medir las operaciones de la empresa, de igual forma solo mencionaremos su concepto.

Razones Estándar.- Son procedimientos que determinan las distintas relaciones de dependencia que existen al comparar geométricamente, el promedio de las cifras de dos, más conceptos que integran el contenido de los estados financieros a una fecha determinada o a diferente períodos, de diversas empresas dedicadas a la misma actividad, estas razones son aplicadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. También lo usan empresas que se dedican a vender información de la competencia como la Revista Expansión. O bien se pueden emplear para: Efectos de Medición Presupuestal Interna del Negocio, Auditoría Interna, Contabilidad de Costos, etc.

Procedimiento de Variaciones.- Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra. Uno de los estados financieros que muestran el resultado de estas comparaciones es el Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

El Análisis de los Estados Financieros se aplica normalmente en la elaboración de los Estados de Origen y Utilización de Fondos y al Cálculo de Razones, con el objeto de evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de las empresas. Así un Administrador Financiero podrá planear sus necesidades futuras de fondos a largo plazo, lo cual afecta de manera favorable al precio de las acciones.

El estado de resultados y el balance general son los elementos básicos para aplicar las razones y la elaboración del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

Estado de Origen y Aplicación de Fondos.- El término fondos puede ser definido como: Efectivo o Bien, o Capital Neto de Trabajo. El efectivo es necesario para que una empresa pague sus cuentas, mientras que el segundo es esencial en el análisis de negocios de temporada. Los flujos de fondos de una empresa se dividen en: flujos de operación (materiales, mano de obra, activos fijos, gastos de administración y venta) y flujos legales y financieros.

Los orígenes de una empresa son aspectos que aumentan el efectivo y se clasifican en:

- a) Reducción de un activo
- b) Aumento de un pasivo
- c) Ganancias netas después de impuestos
- d) Depreciación y otros gastos de no efectivo
- e) Ventas de acciones

Las Utilizaciones más comunes del efectivo son:

- a) Aumento en un activo
- b) Reducción de un pasivo
- c) Pérdida neta
- d) Pago de dividendos en efectivo
- e) Recompra o retiro de acciones

El procedimiento sugerido para clasificar los orígenes y utilizaciones de efectivo es el de ubicarlos en columnas a la derecha de los balances comparativos donde se mostrarán los cambios hechos, con ellos estaremos en condiciones de elaboración de dicho estado, teniendo además las siguientes consideraciones:

1. Los orígenes y utilizaciones totales deben ser iguales
2. Las ganancias netas después de impuestos representan el primer origen y los dividendos la primera utilización
3. La depreciación y los aumentos en los activos fijos totales se presentan en segundo lugar respectivamente.
4. El orden de los orígenes y aplicaciones restantes no tienen relevancia.

Estado de Origen y Utilización de Capital Neto de Trabajo.- Se le conoce como estado de cambios en la posición financiera y se incluye en el informe a accionistas, es muy similar al anterior, difiere en que los cambios en activos y pasivos circulantes no están por separado. Es decir, al *Activo Circulante Total* se le RESTA el *Pasivo de Corto Plazo Total* en un comparativo obteniendo dos capitales netos de trabajo, los cuales se comparan a su vez y el resultado será el *Cambio en el Capital Neto de Trabajo*.

La interpretación al *Estado de Origen y Aplicación de Efectivo* se simplifica cuando cada elemento se expresa en porcentajes, facilitando el análisis y evaluación del administrador financiero, aunque no se pueden determinar las relaciones causales que existen entre ambos.

Procedimiento de Tendencias.- Es determinar la propensión absoluta y relativa de las cifras, en los distintos renglones homogéneos de los estados financieros de una empresa en particular. Pero para usarlo es conveniente tener en cuenta lo siguiente.

1. Las cifras deben pertenecer a la misma empresa.
2. Las normas de valuación deben ser las iguales en Inventarios y Activos Fijos.
3. Deben proporcionar información del mismo período los estados de resultados.
4. Resulta necesario apoyarse en otras razones o índices de análisis financiero.
5. Hay que remontarse al pasado, es decir, contar con informes anteriores para medir la propensión hacia el presente y futuro.

En resumen, hay que tomar en cuenta que si bien todos los procedimientos de análisis sirven para explorar y suponer algunas anomalías en la estructura financiera de una empresa, no es suficiente con emplearla, sino que para emitir algún diagnóstico es necesario utilizar el análisis cualitativo, así como el empleo de otras herramientas que se verán en siguiente punto, que trata precisamente del diagnóstico financiero.

1.1.5 Diagnóstico Financiero y Toma de Decisiones

La palabra *diagnóstico* desde un punto de vista general es un conjunto de signos que fijan el carácter peculiar de una enfermedad.⁴

En nuestro medio financiero no es más que desarrollar una serie de preguntas que se emiten de un análisis cualitativo y cuantitativo de una empresa en el pasado y presente para posteriormente encontrar las respuestas.

Su objetivo es evaluar que tan sanas serán las finanzas de una compañía en el futuro.

Es donde surgen interrogantes como:

- ¿Existe un equilibrio entre las metas, requerimientos de una inversión y la capacidad financiera de una empresa?
- ¿Son necesarios mayores financiamientos el próximo año?
- ¿Es rentable la compañía?
- ¿Qué tan sanas son las finanzas de la compañía?
- ¿Existen algunos problemas ocultos?
- ¿Se estará ocupando adecuadamente el equipo?
- ¿Si hay utilidad, en donde esta el dinero?
- ¿Porque si vendo más, no gano más? etc.

Todas esas preguntas no sólo se las cuestiona el analista financiero, sin que también participan el gerente de producción, el gerente comercial y demás directivos de la empresa.

⁴ Definición del Diccionario Hispánico Universal

Para ello se resumen una lluvia de preguntas y definen el problema más prioritario en consenso.

Ejemplo:

¿Por qué si vendimos más unidades en el segundo trimestre respecto al primero, la utilidad bruta fue menor?

Muchos problemas comerciales producen el mismo juego de síntomas manifestándose el problema de varias formas.

Después de analizar el problema se determina el factor crítico.

Por problemas anteriores se debe considerar el Rol que juega el Equipo Gerencial, para recibir del financiero su análisis cuantitativo y al definir el problema analizar la parte cualitativa del mismo, para diagnosticar y tomar decisiones de acción presentando la solución en una o más alternativas.

Rol del Equipo Gerencial

Un *Equipo Gerencial* es un recurso muy poderoso. Sus miembros combinan diferentes experiencias y conocimientos especializados en sus respectivos campos. Cada uno contribuye con diferentes piezas en un rompecabezas con el fin llegar a un consenso de como desarrollar el negocio y los recursos de una empresa y tener mucha probabilidad de éxito.

Para que funcionen sus esfuerzos deben cubrir seis puntos básicos que los ayuden a tomar buenas decisiones.

1. Una idea general de los objetivos estratégicos.
2. Cómo crear una posición única de mercado a nuestro favor, crear nichos de mercado, en vez de luchar por cuotas de mercado.
3. Una orientación hacia grupo meta en el mercado o segmentos específicos de éste, en que la empresa quiere concentrarse.
4. Una estrategia competitiva de cómo incrementar la fuerza relativa o evitar la competencia directa.
5. Se tiene la ventaja cuando se cuenta con los soportes informativos que confirma la veracidad de los hechos.
6. Considerar que si no es posible tener dichos soportes, no es conveniente tomar pareceres o supuestos que en su mayoría llegan a ser falsos o tendenciosos.

Etapas para la Toma de Decisiones:

- Definición del problema
- Análisis del problema
- Búsqueda de soluciones o alternativas
- La decisión, cual será la mejor solución
- La conversión de la decisión en acción efectiva

Trampas en la Toma de decisiones:

- ⇒ Decisiones precipitadas.
- ⇒ Tener fuerte presión encima.
- ⇒ Cuando se piensa que más vale tomar una mala decisión que no decidir
- ⇒ (No hay decisión al contar con la valuación de las alternativas)
- ⇒ Decisión prematura, antes de transcurrir el tiempo planeado y esperar los eventos relacionados.
- ⇒ Cuando se buscan culpables.

Quizás la parte más fascinante de la toma de decisiones en los negocios es la intuitividad. En este proceso se combinan muchos factores algunos de ellos basados en la información concreta, otro en sentimientos o intuición, algunos esporádicos que pueden crear oportunidades que se pueden aprovechar si se piensa que es lo conveniente y se atreve a hacerlo. Se pueden tomar tales oportunidades si se ha logrado poner en orden a la empresa.

Sin embargo, esto no es sencillo y la única manera de hacerlo es prepararse para eventos desconocidos o no comunes, y el reto es: *"Prepararse para los Cambios"*.

Definirse en como ver el futuro y lo que le ofrecerá y requerirá, y lo que la competencia le permitirá hacer. Hay que crear una ventaja competitiva de manera que los clientes la perciban como la mejor alternativa.

Por ello es muy importante saber manejar y capacitar el equipo gerencial en las bases de información e interpretación financiera para saber analizar, diagnosticar y tomar acciones que le permitan controlar eventos futuros.

1.1.6 Planeación y Control Financiero

La *Planeación Financiera* sirve para corregir las desviaciones detectadas, después de hacer un análisis y diagnóstico financiero.

Es una herramienta que aplica el Administrador Financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura, de un organismo social, público o privado.

O bien es el orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos, necesarios para la evaluación futura de una empresa.

Métodos más Conocidos de Planeación para Elaborar Presupuestos

A. *Punto de Equilibrio*.- En términos financieros, consiste en predeterminar un importe, en el cual, la empresa no sufra pérdidas ni tampoco utilidades, es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos. Para obtenerlo es necesario clasificar los costos y gastos en fijos y variables. En donde se asume que los fijos son todos aquellos que tiene una relación directa con el factor, por ejemplo: las amortizaciones, las depreciaciones, los sueldos, luz, teléfono, renta, etc. Y los gastos variables dependen directamente de las ventas, ya que éstas generarán una explosión de insumos para producir esas ventas, tales como las materias primas, la mano obra directa y sus cargas sociales, mantenimientos, etc. También en los gastos de operación hay gastos variables como las comisiones sobre ventas, gastos empaque y embarque, etc.

Fórmula para Determinar el Punto de Equilibrio:

$$\text{Ingresos en el punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables/Ventas})}$$

$$\text{Unidades en punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario-Costo Variable p/unidad}}$$

□ PRONOSTICO FINANCIERO.- Es la proyección financiera de una empresa, con el objeto de predecir lo que va a pasar en el período o ejercicio futuro. Por lo que el administrador financiero, debe diferenciar lo siguiente:

- Lo que pasó con cifras reales financieras.
- Lo que va a pasar con cifras del pronóstico financiero.
- Lo que debe pasar con cifras del presupuesto financiero.

Estos pronósticos pueden aplicarse a un balance general bajo el concepto de Pro-Forma. Y también al Estado de Resultados y al Estado de Origen y Aplicación de Recursos Pro-Forma.

Asimismo, sirve para todos los demás estados financieros secundarios como el Flujo de Efectivo. El cual en la actualidad es considerado por los Administradores Financieros como una herramienta básica para desarrollar bien su trabajo.

Proceso de la Planeación Financiera

1. Especificar metas y objetivos.
2. Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos, comúnmente llamados *Premisas Cualitativas Y Cuantitativas*.
3. Determinar tipos y cantidades de recursos que se requieren, definir como se van adquirir o generar y también como se irán asignando a las actividades.
4. Delinear los procedimientos para tomar decisiones y la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
5. Delinear un procedimiento de control para prever o detectar errores, sobre una base de continuidad.

Este proceso se divide en la planeación a corto y largo plazo, históricamente está delineado arbitrariamente, ya que no existía fundamentación alguna para ello, se delimitaba al corto plazo como un año y el largo plazo a más de un año. Sin embargo, en la actualidad se puede delinear de acuerdo a las condiciones específicas de cada empresa y cada país, ya sea por sus períodos contables en combinación con su participación de su entorno macroeconómico, como puede ser el de una empresa mexicana en donde su planeación podría ser de cuatro años mínimo tomado en cuenta la entrada y salida de un sexenio y su impacto que históricamente ha dejado en las finanzas.

Es vital saber en que tipo de empresa estamos laborando, con el fin de ubicar su calidad de planeación, así se tiene que:

- a) Las empresas *Reactivas* son las que esperan a que se presenten los problemas en vez de preverlos.
- b) Las empresas *Planeadoras* son las que se anticipan a los problemas.
- c) Las empresas *Emprendedoras* son la que prevén los problemas y las oportunidades para superar a sus competidores.

El Control Financiero. - Es evaluar las decisiones, incluyendo las de no hacer nada, una vez que se han tomado.

Fases del Control Financiero

- a) Pronosticar los resultados de las decisiones, en forma de medida de rentabilidad.
- b) Reunir la información sobre la rentabilidad real, ésta puede tomarse del análisis de la capacidad de la empresa para generar utilidades, también se puede comparar con la de su competencia, sector o rama de actividad.
- c) Comparar la rentabilidad real con la pronosticada.
- d) La búsqueda de causa que motivo una variación y sus consecuencias hasta donde sea posible.

Una de las herramientas más importantes de la planeación es el PRESUPUESTO y como resultado de éste, el FLUJO DE EFECTIVO.

Un presupuesto es simplemente un plan financiero que detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de los insumos de producción, operación, bienes de capital, etc., y cómo serán obtenidos. Asimismo, se utilizan para ejercer el control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa, y por lo tanto son una herramienta de la Gerencia para planear y controlar.

Ahora bien, el Administrador Financiero que planea, emplea la técnica para definir el problema, se analizan las soluciones del pasado y se esbozan tanto los planes como programas a futuro, que incluso pueden ameritar cambios en la estructura formal de la empresa.

Normas del presupuesto:

1. Define claramente la meta de la empresa.
2. Se basa en situaciones alcanzables.
3. Se debe tener el apoyo, la colaboración, la confianza y la buena voluntad de los directivos y empleados.
4. La empresa debe estar adecuadamente organizada para definir las áreas de responsabilidad, la delegación de autoridad. Y determinar las funciones de cada miembro.
5. Tenerlo listo antes de ejecutarse.
6. Tener un sistema contable que contenga las mismas cuentas, subcuentas y decisiones que los presupuestos para obtener los informes comparativos en forma clara y oportuna.
7. Debe conocerse el control interno que delimite la autoridad y responsabilidad como línea funcional de actividades.

- 8. Se deben estimular las buenas propuestas de ahorro que se hayan concretado, y las malas actuaciones deben reprenderse en privado y enfrente del responsable.
- 9. La comunicación debe ser por escrito.
- 10. Se deben de atender los problemas y variaciones por orden de importancia.

Todo la planeación se resume con los siguientes propósitos:

- a) La elaboración de instructivos y formatos que sirvan como base de comparación.
- b) Efectuar las comparaciones de resultados reales con estimados.
- c) Interpretación de los resultados de la comparación
- d) Estudios de las variaciones
- e) Toma de decisiones.

Este trabajo tuvo el propósito de ver en este punto la importancia del control financiero, más no el detallar cada uno de los métodos de planeación, sin embargo algunos de ellos se emplearán de ejemplo en capítulos posteriores (Punto de Equilibrio y Estados Financieros, pero como análisis o ejemplificación del uso en la Administración del Capital de Trabajo.

ANEXOS DEL CAPITULO I

Resumen de Razones Financieras Simples más Importantes

Razones o Índices	Fórmulas	Significado
I. SOLVENCIA		
Capital Neto de Trabajo	Activo circulante menos Pasivo Corto Plazo	Se refieren a la solvencia de la posición financiera total y mide la capacidad de cumplir obligación de Corto plazo.
Liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	El diferencial sera el fondo necesario para los movimientos operativos de una empresa
Prueba ácida	$\frac{(\text{Activo circulante menos Inventarios})}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	Son las veces que la Inversión a corto plazo puede cubrir la deuda de corto plazo. Son las veces que lo mas factible de convertir rápidamente en efectivo puede cubrir la deuda de corto plazo
II. ACTIVIDAD		
Rotación de inventarios en días	$\frac{\text{Promedio de inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \text{ por } 360 \text{ días}$	Se emplean para medir la eficiencia y rapidez en que las diversas cuentas se convierten a efectivo. Mide la eficiencia en el manejo de los inventarios en tiempo
Rotación de inventario en veces	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$	Mide la eficiencia en el manejo de los inventarios en veces
Rotación de inventario en días	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}}$	Mide la eficiencia en el manejo de las cuentas por cobrar en tiempo
Rotación de inventario en veces	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide la eficiencia en el manejo de las cuentas por cobrar en veces
Rotación de proveedores en días	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}}$	Mide la eficiencia en el manejo de las cuentas por pagar en tiempo
Rotación de proveedores en veces	$\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores}}$	Mide la eficiencia en el manejo de las cuentas por pagar en veces
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	Mide la eficiencia en el aprovechamiento de todos los recursos en base a Ventas.(recuperación de toda la inversión)
Rotación de Planta (en base a activos fijos)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo No Circulante}}$	Mide la eficiencia en el aprovechamiento de los activos fijos en base a Ventas.(recuperación de la inversión fija)

Resumen de Razones Financieras Simples más Importantes

Razones o Índices	Fórmulas	Significado
III. Endeudamiento y Estructura.		Nos indican el monto de dinero de terceros se usa para generar utilidades (en algunas veces son pérdidas). También se refieren a la agilidad que tiene la empresa para hacer frente a deudas fijas sobre una base programada.
Grado de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mide en porcentaje el nivel en que están comprometidos los bienes y propiedades de la empresa.
Capacidad de servicio a deuda	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Intereses}}$	Mide la Proporción en veces que el resultado operacional sujeta a depreciación, puede cubrir los intereses a cargo.
Estructura Financiera	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$	Mide la proporción en que es más fuerte o superior la inversión de los accionistas respecto a la de terceros.
Protección de capital	$\frac{\text{Utilidad Acumulada}}{\text{Capital Social Revaluado}}$	Mide la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades para recuperar la inversión inicial actualizado.
Inmovilización de Capital	$\frac{\text{Activo No Circulante}}{\text{Capital Contable}}$	Mide el porcentaje de capital invertido que no se esta aprovechando y que puede estar ocioso.
IV. RENTABILIDAD		Permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	Evalua las ganancias hasta utilidad obtenida de las ventas menos el Costo de ventas
Margen Operativo de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$	Evalua las ganancias hasta utilidad obtenida de las ventas menos el Costo de ventas y los gastos de operación.
Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Ventas}}$	Evalua la ganancia neta respecto a las ventas netas
Rentabilidad Sobre la Inversión	$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Activo Total}}$	Evalua la ganancia neta respecto a inversión de accionistas y de terceros.
Rentabilidad sobre Capital Social Histórico	$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Capital Social Histórico}}$	Evalua la ganancia neta respecto a inversión inicial de los accionistas.
Rentabilidad sobre Capital Social Revaluado	$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Capital Social Revaluado}}$	Evalua la ganancia neta respecto a inversión actual de los accionistas.

II ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

II. ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

2.1.1 Conceptos y Generalidades del Capital de Trabajo

Administración Financiera del Capital de Trabajo se define como la parte de la Administración Financiera, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar con detalle, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, preservación ecológica y las necesidades del Estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad y para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante. Así como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgo y rentabilidad.¹¹

Administración Financiera del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo. Dado que en el caso práctico de esta tesina trata de una empresa manufacturera, se puede tomar medida adecuada de estructura según *Lawrence J. Gitman*, los activos circulantes representan el 50% de activos totales y el pasivo a corto plazo casi el 30% del financiamiento total, es por ello que justifica que el manejo o administración del capital de trabajo es muy importante en la Administración Financiera Global.

¹¹ *Abraham Perdomo, "Administración Financiera del Capital del Trabajo", Editorial ECAPSA.*

La finalidad de este tipo de administración consiste en manejar cada uno de los activos y pasivos de corto plazo de una empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante del Capital Neto de Trabajo.

Existen varias formas de conceptualizar el Capital Neto de Trabajo, algunas de ellas son:

"Capital Neto de Trabajo. - Igual a la diferencia del activo circulante menos el pasivo a corto plazo".

"Unidades Monetarias. - Que provienen del capital contable o del pasivo a largo plazo no inmovilizados en activo fijo. Relacionado con el monto de pagos a realizarse en el curso de un año".

La diferencia Capital de Trabajo y Capital Neto de Trabajo es la estructura del capital a corto plazo, es decir, siempre y cuando los activos circulantes superen a los pasivos a corto plazo habrá Capital Neto de Trabajo.

Se dice que será más solvente una empresa, mientras mayor capital neto de trabajo tenga, pero:

Uno de los inconvenientes para emplear el Capital Neto de Trabajo para medir la liquidez de diferentes empresas es el uso de la prueba del ácido. En consecuencia el uso para evaluar la liquidez futura de las empresas es generalmente aceptable, siempre que el activo básico y las estructuras financieras no cambien en forma drástica durante el período.

Fórmula del Capital Neto de Trabajo

$$\text{AC} - \text{PCP} = \text{CNT}$$

Si Activo Circulante Menos Pasivo a Corto Plazo
 Activo Circulante Mayor a Pasivo a Corto Plazo

Estructura de la Administración del Capital de Trabajo

<u>EMPRESA</u>		<u>MERCADO</u>	
ACTIVO	PASIVO Y CAPITAL		
Activo Circulante Caja y bancos Cuentas por cobrar Inventarios	Pasivo a Corto Plazo Cuentas por pagar Otros Pasivos a corto plazo	Riesgo Rentabilidad Factores Económicos	Valor de las Acciones
Activos Fijos	<u>Pasivo A Largo Plazo</u> Capital Contable		

RIESGO.- Es la probabilidad de que ocurra un evento, el caso podría ser una empresa que sea técnicamente insolvente.

Riesgo Inmediato o Específico.- Es aquel evento relacionado con proveedores, clientes, competencia, desarrollo de nuevos productos, etc.

Riesgo Mediato o Sistemático.- Es aquel evento que se relaciona con el entorno político, económico, social, jurídico, fiscal, de tecnología, etc.

La dualidad de Riesgo y Rentabilidad se describe como:

- 1) A mayor financiamiento mayor Riesgo pero mayor oportunidad de Rentabilidad.
- 2) A menor financiamiento menor Riesgo pero menor oportunidad de Rentabilidad.

Capital de Trabajo Base para Planear la Estructura Financiera

Analisis Y Diagnóstico: Identificar problemas y alternativas de solución bajo premisas.

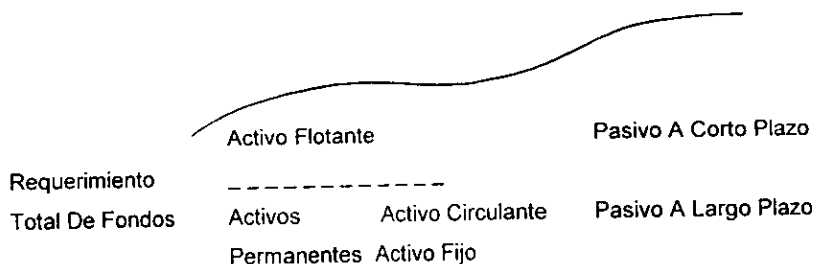
Equilibrio: Entre las fuentes de financiamiento y su aplicación, de tal forma que se obtenga estabilidad, solvencia y liquidez.

Coordinacion: De planes de operación a corto y largo plazo.

Selección de Fuentes de Financiamiento

- a) Plazo
- b) Costo
- c) Destino
- d) Riesgo
- e) Capacidad de Endeudamiento

Determinación de La Combinación de Financiamiento



Clasificación del Capital de Trabajo

DE OPERACION	RECURSO	EFFECTIVO
	APLICACION	MATERIALES MANO DE OBRA GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION

DE INVERSION	RECURSO	INVERSION EN:
	DESIGNADO EN EL CIRCULANTE	CLIENTES INVENTARIOS

En resumen Administrar el Capital de Trabajo es administrar: efectivo y valores, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, financiamiento interno, créditos comercial y bancario.

Estos conceptos se estudiarán en los siguientes puntos de este capítulo.

2.1.2 Efectivo y Valores

La administración del efectivo y los valores negociables son una de las áreas más importantes de la Administración del Capital de Trabajo. Ambos son los activos más líquidos o circulantes de la empresa y constituyen a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento.

Características de la Administración del Efectivo y Valores Negociables.

- 1) Operación Normal donde la empresa debe tener dinero para sus transacciones normales diarias.
- 2) Se deben manejar con precaución al capacitar a la empresa para aprovechar oportunidades como descuentos sobre compras, cambios de precios en activos fijos.
- 3) Se maneja en un entorno especulativo en una Economía como la de México y su sensibilidad a factores económicos exteriores en una economía ya globalizada.
- 4) Son instrumentos de inversión a corto plazo que se utilizan para obtener rentabilidad sobre fondos temporalmente ociosos
- 5) Se utilizan para pagar las cuentas por pagar lo más tarde posible sin poner el riesgo la credibilidad y el abasto del proveedor.

- 6) Se debe utilizar en inventario el menor tiempo posible.
- 7) Se incrementa gracias a la eficiente y rápida cobranza.
- 8) También será mayor en la medida que las ventas se incrementen en mayor proporción a los gastos totales de la empresa.

EFFECTIVO

El efectivo debe estar constituido por moneda en curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, moneda extranjera y metales preciosos amonedados.

Objetivos de la Administración de Efectivo:

EXTERNOS

- Prever necesidades de efectivo
- Seleccionar los medios de financiamiento
- Prever recursos sobrantes
- Evaluar proyectos de inversión
- Calificar la eficiencia de actividad.
- Evaluación del inversionista.

Propósito del Manejo de Efectivo

Es mantener únicamente fondos suficientes para hacer frente a las contingencias que se producen dentro de la operación y los ingresos fuera de los pagos normales, o más bien sobre salidas de efectivo imprevistas de la organización que pueden ocasionar una falta de liquidez.

Determinación del Efectivo

Uno de los problemas de toda organización en la actualidad es la necesidad de mayores fondos de los que genera a causa de diferentes situaciones como: incremento en las tasas tributarias, efectos de la inflación y la devaluación en los precios de los proveedores, etc.

Una de las funciones del Administrador Financiero es tener un saldo mínimo de efectivo, considerando la cantidad que requiere para el cumplimiento de los pagos en las fechas programadas, además de una cantidad adicional fija para cubrir pagos imprevistos.

Se han desarrollado varias técnicas para obtener el saldo mínimo de efectivo y su parte fija. Entre las que mencionamos las siguientes:

- A) Saldos mínimos como un porcentaje sobre la venta.
- B) Saldo óptimo de caja en base a presupuesto de efectivo.
- C) Resultado de dividir los desembolsos totales anuales entre la rotación del efectivo, en donde la rotación del efectivo es igual a dividir 365 días entre el ciclo de caja.

Ciclo de caja es igual al lapso desde el desembolso para una compra hasta su cobro.

En una empresa manufacturera se mostraría su ciclo de las siguientes formas:

Material Recibido Material pagado pagar	Ciclo de cuentas por pagar
Efectivo cargado a cuenta	Inventario de materias primas
Inicio de producción Producción terminada	Inventario de producción en proceso
Venta del producto	Inventario de producto terminado
Embarque y facturación Pago del cliente	Ciclo de cuentas por cobrar
Pago recibido en Contabilidad	Flujo de registro
Efectivo disponible	Flujo bancario

Fórmula:

$$NOF = (DAE/R) + (\% CF * DAE)$$

En donde:

NOF = NIVEL OPTIMO DE FONDOS

DAE = DESEMBOLSO ANUAL DE EFECTIVO

R = ROTACION DE EFECTIVO

% CF = PORCENTAJE FIJO FINANCIERO.

Existe otro método que considero es el más acertivo y práctico para obtener el mínimo de efectivo que es el del Punto de Equilibrio de efectivo desarrollado por *William I. Boumol*, a través de su fórmula:

$$PEE = \sqrt{\frac{2(DA)(CO)}{CM}}$$

En donde:

PEE = Punto de Equilibrio de Efectivo

DA = Desembolso Anual

CO = Costo de Ordenar (Costo del Depto. de Tesorería)

CM = Costo de Mantenimiento (Costo de mantener el dinero)

Deficiencia en la administración del efectivo

CAUSAS

Falta de Eficiencia
 Problemas en otras áreas
 Recursos no aprovechados

CONSECUENCIAS

Recursos ociosos
 Costo de capital elevado (intereses, comisiones, gastos sobre financiamiento neto recibido)
 Disminución o falta de liquidez
 Riesgo de perder oportunidades
 No hay garantía (no hay credibilidad del manejo de efectivo)
 Riesgo de perder oportunidades
 Disminución o falta de liquidez

Por lo anterior podemos resumir que un Administrador Financiero debe contar con las políticas y procedimientos que le permitan moldearse al movimiento del mercado, en consecuencia deberán estar muy relacionadas con la eficiencia de la conversión de cartera e inventarios en efectivo.

INVERSIONES EN VALORES

Una inversión significa en forma general colocar dinero en algún negocio destinando recursos en alguna operación con el objeto de obtener alguna utilidad como podría ser invertir en algunos valores y no tener el dinero ocioso, toda vez que haya cumplido sus obligaciones de pago a sueldos, impuestos, proveedores.⁶

Hay obligaciones de carácter temporal, las cuales deben aparecer en el balance según la forma en que se realizaron, tal es el caso de las Aceptaciones Bancarias o Certificados de Participación.

Teniendo en consideración que formarán parte del Activo Circulante si están sujetas a liquidez inmediata y con el objetivo de poder disponer de ellas en un ciclo financiero de Corto Plazo.

Las características más importantes que debe buscar el Administrador Financiero son.

⁶ Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

- 1) Seguridad en el Capital
- 2) Liquidez en la Rentabilidad
- 3) Posibilidad de programarlas

Como ya habíamos mencionado al inicio los motivos básicos para mantener los valores negociables son: de transacción, seguridad y especulativo.

Alternativas de Inversión en Renta Fija más Conocidas

1) *Certificados de la Tesorería*

Llamados comúnmente CETES, son títulos de crédito al portador, por los cuales el Gobierno Federal se obliga a pagar una suma de dinero en una fecha determinada y pactada. Son emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, teniendo como agente financiero al Banco de México.

2) *Bonos de la Tesorería*

Los bonos de la Tesorería de la Federación conocidos también como TESOBONOS es títulos de crédito, denominados en dólares de los Estados Unidos de América en los que se consigna la obligación por parte del Gobierno Federal de pagar al vencimiento, la cantidad equivalente en moneda nacional al tipo de cambio libre de dólares americanos el valor nominal de cada título.

3) *Aceptaciones Bancarias*

Son títulos de crédito estructurados para operaciones de crédito a corto plazo, mediante la cual las instituciones bancarias están en posibilidades de financiar a las empresas. Estos son letras de cambio normalmente endosados o girados por la empresa a su propio orden y aceptados por un banco. También pueden ser giradas por personas físicas.⁷

Las aceptaciones se suscriben con base en apertura de crédito que la Institución de Crédito aceptante otorgue a dichas empresas o personas.

4) *Certificados de Depósito*

Mejor conocidos como CEDES son títulos de crédito a través de los cuales una institución de crédito documenta los depósitos a plazo que recibe del público, con la obligación de restituirlo en efectivo en un plazo determinado, más el pago de un interés periódico sobre una tasa efectiva. Esta es igual a la tasa de interés pactada a determinado período por la duración de la inversión.

5) *Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento.*

Pagaré Bursátil son también conocidos como pagarés a mediano plazo son títulos de crédito denominados en moneda nacional destinados a circular en mercado de valores, suscritos por sociedades mexicanas.

Pagaré Bancario son títulos de crédito emitidos por instituciones de crédito (Banco) que contienen la promesa incondicional de pagar al vencimiento del título el capital invertido más sus respectivamente.

⁷ Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

6) *Papel Comercial*

Es un pagaré negociable sin garantía específica o avalado por una institución de crédito, el cual es emitido por Sociedades Anónimas Calificadas y dichos títulos están inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y en la Bolsa Mexicana de Valores

Hay otros instrumentos de valores de inversión, de los cuales únicamente haremos mención ya que el propósito de esta tesina no es el estudio detallado de los valores negociables.

INSTRUMENTOS DE INVERSION EN MERCADOS DE CAPITAL.

BONOS AJUSTABLES DEL GOBIERNO FEDERAL
BONOS DE DESARROLLO DEL GOBIERNO FEDERAL
CERTIFICADOS DE PLATA
BONOS BANCARIOS DE DESARROLLO
BONOS BANCARIOS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
BONOS BANCARIOS PARA LA VIVIENDA
CERTIFICADOS DE PARTICIPACION
PAGARE FINANCIERO
PAGARES DE MEDIANO PLAZO
OBLIGACIONES CONVERTIBLES

2.1.3 Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar representan los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Pueden estar representadas por saldos de cuentas corrientes o bien, estar amparadas por documentos.

Las cuentas por cobrar en moneda extranjera, deberán valuarse al tipo de cambio en vigor a la fecha de los estados financieros, que publica el Diario Oficial de la Federación.

Principios Aplicables

VALOR HISTORICO	Se debe hacer el registro al valor pactado al momento de verificarse la transacción
REALIZACION	Modificar el valor pactado, para representar lo que en forma razonable se espera obtener (Descuentos, bonificaciones, y estimaciones de cuentas dudosas)
PERIODO CONTABLE	Deberá cargarse o acreditarse en el periodo en que se realicen las transacciones y no en otro.

El Administrador Financiero deberá vigilar que el área de Crédito y Cobranzas cumpla con Políticas y procedimientos de control como:

- a) Qué límite de crédito concede la empresa a cada uno de sus clientes
- b) Qué precios se conceden y como se calculan por tipo de mercado y cliente.
- c) Qué tipo de documentación soporta la cuenta por cobrar
- d) Beneficio de la venta (para atraer o conservar al cliente)
- e) Qué información tiene para vigilar la calidad de la cartera
- f) Qué se hace en caso de incumplimiento del cliente.
- g) Cual es el Costo del Departamento, etc.

Por lo tanto deberá vigilar como regla que las condiciones de crédito (en precio y plazo) sean por lo menos similares a las de la competencia o más competitivas.

CUENTAS POR COBRAR		
QUE LA ORIGINA	COMO SE DETERMINA	QUE SOLUCION
Concesión liberal de crédito	Rotación de Cuentas por Cobrar	Empeñar Cartera
Deficiente esfuerzo de Cartera	Comparación de Tendencia de Ventas contra Cuentas por Cobrar	Conceder descuentos por pronto pago
Presión de la Fuerza de Ventas	Comparación de Tendencia de Ventas contra Cuentas por Cobrar	Obtención de Pasivos
Juego de competencia	Indice de Capital de trabajo	Presión de Cobranza
Deficiencia en entrega de producto y factura	Antigüedad de saldos	Suprimir utilidades

Transacciones para lo cual fueron constituidas las cuentas por cobrar: Venta de mercancías o prestación de servicios.

Transacciones distintas a aquellas para lo cual fueron constituidas:
Préstamos a los accionistas; Funcionarios y empleados; Ventas de activo fijo;
y otros conceptos análogos a los anteriores.

Políticas y Procedimientos de Crédito

A un Administrador Financiero le servirán como medio de asegurar y obtener los pagos netos que habrán de facilitarle su incorporación a su flujo de efectivo.

Estándares de crédito por bloques de cliente y mercado.

Evaluaciones de los clientes

Información de promedios de pago

Controles por índices o tendencias

Máximo de gastos permitidos en la administración de la cobranza.

Máximo de Inversión en Monto y días de cartera.

Estimación de Cuentas Dudosas

Objetivos de Crecimientos por Volumen de Ventas y precios.

De descuentos y bonificaciones sobre ventas.

De aceptación por devoluciones.

Normas Tradicionales para Calificar a un Nuevo Cliente

Es muy importante que toda empresa que quiera trabajar bajo un sistema sano deba apoyarse en normas que regulen sus aplicaciones de capital con el fin de no poner riesgo la futura cobranza y consecuentemente su flujo operativo.

De Capital.- Que sea una empresa con una estructura sana es decir que muestre liquidez en sus Estados Financieros que proporcione (Dictaminados).

De Seguridad.- Que garantice con copia de estructuras sus propiedades inscritas en el Registro Público de la Propiedad con libertad de gravamen. Además de soportarlo con algún documento legal por cobrar endosado.

De Capacidad.- Que sea una empresa que cuente con los recursos económicos y financieros para hacer frente a sus demás compromisos. Y en base a ello concederle cierto límite de crédito.

De Condiciones.- Que entienda que poco a poco se gana la confianza del crédito por lo tanto los precios iniciaran de contado y se concederá poco a poco una línea de crédito de acuerdo a su comportamiento económico y su desarrollo comprobable.

Evaluacion Del Credito.- El aprovechar la ventaja de contar con una evaluación de un cliente potencial siempre contribuirá a al seguro y eficiente retorno de nuestra inversión en la cartera.

- a) Estados financieros dictaminados de preferencia o otros similares firmados por el dueño con la leyenda de manifestar la veracidad y fehaciencia de los datos.

- b) Referencias bancarias que muestren su comportamiento en cuanto compromisos.
- c) Algunas empresas contratan a investigadores especialistas en análisis de crédito y estudios económicos de la empresa en particular, además de la visita al negocio.
- d) Se le pide al cliente tenga una póliza que ampara los bienes enajenados.
- e) Suscripción a revistas dedicadas a recabar información de empresas en problema legal o con instituciones bancarias y de crédito, o por otro proveedor.

Procedimientos de Cobranza y Financiamiento

- Llamadas telefónicas
- Notificación por escrito
- Visitas personales
- Agencias de cobro
- Procedimiento jurídico
- Factoraje
- Líneas de crédito
- Cartas de crédito, etc.

En resumen la secuencia básica de control que el administrador financiero debe vigilar en la empresa a su cargo.

1. Establecimiento de Políticas y Procedimientos
2. Registro Contable
3. Información Financiera
4. Análisis de Desviaciones
5. Medidas Correctivas

Así como también deberá vigilar que el área de facturación trabaje en coordinación el área de crédito y cobranzas, controlando que:

1. Se facture a tiempo
2. Se envíe la factura de inmediato a revisión
3. Se cobre y deposite a tiempo
4. Se ponga de acuerdo con crédito y el área comercial para vender productos fuera de moda dentro de una mezcla donde el precio no este abajo de su costo.

2.1.4 Inventarios

Dentro de una empresa manufacturera se puede definir a los inventarios como aquellas acumulaciones de costos relativos a las materias primas; suministros, productos con cierto proceso, y a productos ya terminados.

Luego entonces los inventarios representan inversiones destinadas para el proceso de transformación y su venta posterior. Asimismo son un rubro muy importante del Capital de Trabajo que amerita que sea administrado correctamente con el fin de convertirlo rápidamente en cartera y finalmente en efectivo.

El manejo y control de los inventarios debe tener especial cuidado debido a que:

1. En casi todas las empresas, estos constituyen una parte muy significativa en términos monetarios dentro del activo total.
2. Son los activos más líquidos después de la cartera.
3. Tienen efectos económicos muy importantes como la inflación y devaluación, que repercuten en su valor en cada fecha de un balance.
4. Contablemente son partidas dinámicas porque se presentan en el Estado de Costo de Producción y venta, Pero además son partidas que también se presentan en el Balance general en forma Colectiva.

Por consiguiente el objetivo principal del control de los inventarios es el de adquirir, almacenar con eficiencia, y aplicar a producción y a las ventas los inventarios de fabricación en condiciones optimas de productividad y rentabilidad, reflejados no solo en la utilidad, sino también en su conversión rápida a efectivo.

Existen algunos métodos de control que permiten lograr dicho objetivo, tales como:

- a) La planeación de la producción: La cual consiste en partir de un pronostico de ventas a las cuales habrá de restarles el inventario final de producción terminada en condiciones de ser vendida, lo anterior arrojará el requerimiento real de producto terminado para después generar la explosión de materiales, mano de obra y gastos de fabrica requeridos, a dicho requerimiento se restaran los inventarios en proceso factibles de aprovecharse, luego entonces se programaran los consumos a los cuales habrá que descontarles el inventario de materias primas para que finalmente se haga la programación de compras y proseguir al pedido y orden de compra al proveedor.
- b) Presupuestos: Son muy importantes ya que en ellos se tiene ya contemplado la capacidad de planta, capacidad de la gente y la capacidad de recursos de efectivo para hacer frente a las necesidades de venta y producción.

Para que el objetivo anterior sea logrado deberá haber una gran coordinación y apoyo entre las Areas de Finanzas, Comercial y Producción.

Costos Totales por ineficiencia del manejo y control de los inventarios

DE MANTENIMIENTO	POR FALTANTES	POR PEDIR, EMBARCAR Y RECIBIR
Costo de capital invertido	Pérdidas en Producción	Descuentos por volumen
Impuesto predial y depreciación de equipo	Pérdida de Ventas	Costo de fletes, acarreos y maniobras
Prima de seguro	Pérdida de Clientes	Costo de arrancar nuevamente la producción
Costo de almacenamiento	Pérdida de Crédito Mercantil	Gastos de teléfono, fax, muestras, correo

Para prever tanto los excesos como los faltantes de inventarios existen algunas técnicas de administración financiera que nos permiten controlar su manejo.

Técnicas de Administración

SISTEMA ABC el cual consiste en clasificar a los inventarios de acuerdo a su importancia relativa de valor, bajo el Método del Pareto.

En donde:

Los inventarios con clasificación "A", que representan el 20% de total de productos, tienen un valor sumariado del 90% respecto al valor total del Inventario, por lo tanto requiere una atención más cuidadosa.

Los inventarios con clasificación "B" representan el 30% del total de los productos y el 8% de la inversión total de los inventarios, por lo tanto requieren de control un poco menos estricto.

Los inventarios con clasificación "C" representan el 50% de total de productos y solo el 2% de la inversión en inventarios, por consiguiente su control será todavía menos estricto.

En párrafos anteriores manejé el término estricto, ya que si bien los inventarios no representan un valor en dinero, todos y cada uno ellos (hasta un tornillo) puede provocar en una mala planeación el paro de una maquina.

Así tenemos a otro método de control, como es el caso del manejo de la Cantidad o LOTE OPTIMO:

Fórmulas:

COSTO DEL PEDIDO	$P = (U/Q)$
COSTO DE MANTENIMIENTO	$M = (Q/2)$
COSTO TOTAL	$CT = P + M$

$$CEP = \sqrt{\frac{2PU}{M}}$$

En donde:

U = Uso en unidades por periodos

P = Costo unitario de pedido

Q = Cantidad del pedido en unidades

M = Costo de mantenimiento de inventario por unidad de periodo.

También tenemos el Método de la Razón Financiera Simple donde mide la Rotación del Inventario, en donde la formula fue citada en el Capitulo primero, punto 1.1.4

Si bien, existen otros métodos de controlar a los inventarios financieramente consideré que para la presentación de este Trabajo de Seminario no ahondar más en este punto de los inventarios, ya que no es el objeto detallar su administración.

Igualmente, solo será necesario mencionar las técnicas de valuación contable como:

1. Costo de Reposición
2. Ultimas Entradas Primeras Salidas
3. Primeras Entradas Primeras Salidas
4. Costo Promedio Ponderado
5. Costos Estándar
6. Método de Utilidad Bruta
7. Método Detallista

En resumen, queda claro que la inversión en inventarios hay que cuidarla estrictamente mediante mecanismos de control, ya que el no hacerlo implicaría costos que mermarian no solo el costo financiero cuantificable por errores de control y planeación sino se pueden perder clientes que quizás ya no se recuperen.

2.1.5 Cuentas por Pagar

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías y servicios, o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo vía documentos por pagar.⁸

Sin embargo este concepto es más amplio, ya que comprende las cuentas por pagar a proveedores, adeudos con compañías afiliadas, gastos e impuestos acumulados por pagar, provisiones para impuestos sobre la renta, producto del trabajo, aduanales, participación de utilidades, impuesto al activo, etc.⁹

Existen otros conceptos además de los anteriores, como honorarios profesionales, anuncios de publicidad, rentas, etc. que son aplicados a resultados por operación, en vez de cargarlos a los inventarios. También incluyen pasivos originados por adquisición y mantenimiento de maquinaria que representan una inversión en activos no circulantes.

Los adeudos por conceptos anteriores que forman parte del Capital de Trabajo son aquellos que tienen vencimientos a Corto plazo y que por lo tanto se tiene la obligación de pagarlos en el termino de año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la empresa, si esta es mayor de un año.

⁸ Boletín C-9 de la Comisión de Principios de Contabilidad del I.M.C.P.

⁹ Administración Financiera del Capital de Trabajo, Joaquín A. Moreno, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Hay que resaltar que el único financiamiento de corto plazo que no ni tiene ningún costo es del proveedor. Y éste es acordado en precio y plazo de pago más días de pago. Pero no por ello habrá que demorarlos, porque se corre el riesgo de perderlos y pueden ser parte estratégica de nuestros costos.

Una medida importante es conocer el financiamiento que se recibe de proveedores que tienen como origen la adquisición de inventarios para la producción y venta. Para ello es necesario contar con información relativa a los pasivos relacionados con proveedores y aplicar la siguiente formula:

$$\text{Financiamiento de proveedores} = \frac{\text{Pasivos A favor de Proveedores}}{\text{Inventarios}}$$

El resultado significa el financiamiento sin costo que se ha recibido de los proveedores.

Anotando que puede variar en función del tipo de empresa. En el caso de la industria textil se considera que un buen financiamiento del proveedor es entre 90 y 120 días, de acuerdo a encuestas realizadas y presentadas en revistas como la que Cámara Nacional de la Industria Textil.

También es muy importante reconocer el costo de renunciar a los descuentos por pronto pago, para lo cual se ha determinado la siguiente formula:

$$C = \frac{C}{1 - D} \times 365 \text{ DIAS}$$

Donde:

C = Costo de renunciar al descuento por pronto pago

D = Descuento por pronto pago en %

N = Numero de días que se puede de retardar el pago sin tomar el descuento

Principales Políticas de Financiamiento en Cuentas por Pagar

Tienen como objetivo eficientar la Administración Financiera del Capital de trabajo. Y se resumen de la siguiente manera:

1. *Elevar al Máximo el Financiamiento con Proveedores*, a través de fijar los más días posibles de crédito en contratos temporales, y fijación de precios favorables que estén por abajo del mercado.
2. *Aprovechar Descuentos por Pronto Pago o Pago Anticipado*, deben negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad de mercado. Fortaleciendo las negociaciones, mediante las buenas relaciones que tenga el Administrador Financiero y el Jefe de Crédito y Cobranzas con los representantes de Ventas de los Proveedores.
3. *Nivel de Endeudamiento de La Empresa*, estar pendiente de la relación de solvencia que la empresa pueda tener para no comprometerla más de lo debido. Generalmente, se establecen parámetros de nivel de endeudamiento en tres grupos: la conservadora que sería de 40%/ 60%; la normal que sería de 45% / 55% y la agresiva estaría en niveles superiores a 50%/50%.
4. *Vigilar la Exposición de Cuentas por Pagar ante la Inflación y Devaluación*, ya que estamos en presencia de pasivos monetarios expuestos a la inflación reconocer su efecto en el resultado por posición monetaria genera utilidad y contrarresta la exposición del activo monetario. Asimismo los adeudos en moneda extranjera producen perdidas por la devaluación para lo cual se sugiere protegerse con productos bancarios derivados como son los futuros en sus diferentes combinaciones de protección, o bien crear estrategias de compras sólo en pesos y dolarizar la cartera, de tal manera que se tenga una balanza interna equilibrada.

Un principio básico es que exista un registro del pasivo por el importe de pago la mercancía y el registro de la disminución del activo por el pago al proveedor, aún cuando sean pagos de contado, así como sellar las facturas de pagado y demás documentos que amparan el pago. Considerando que se tengan todos los documentos soporte debidamente llenados y requisitados.

Para una correcta Administración Financiera es necesario contar con puntos de control interno que permitan tener un saldo sano en la estructura financiera del Capital de Trabajo.

1. El departamento de Compras deberá contar con la requisición del material o servicio debidamente solicitada y autorizada por el jefe operativo en cuestión.
2. El departamento de compras revisará los inventarios para cerciorarse de que realmente no existe ese producto, si el producto es muy caro habrá que coordinar la revisión física.
3. Una vez constatado la existencia, levanta la orden de compra, la cual deberá contener los datos del material de precio, volumen, fecha de solicitud y probable recibo ésta deberá también estar debidamente autorizada por su jefe inmediato y la dirección autorizada.
4. Procederá a levantar el pedido con el proveedor, en algunos casos si son nuevos materiales se buscará al mejor proveedor por sus mejores condiciones y calidad.

5. Se enviarán copias del pedido al almacén, para que esté pendiente y programe su recepción.
6. El almacenista recibe el material cotejando que se trata de los montos y volúmenes autorizados en el pedido más o menos el margen que marque la política de recibo.
7. El almacenista registra la entrada del material y entrega una copia al proveedor y le sella su factura y la orden de compra que trae consigo el proveedor.
8. Ahora si el proveedor podrá presentar sus facturas a revisión, para programar su pago.

Existen mas procedimientos de control, dependiendo del tamaño de la empresa sin embargo, no ahondaremos más en ello por no ser el propósito principal de este trabajo.

2.1.6 Fuentes de Financiamiento

Dado que las empresas requieren de cubrir necesidades operativas y en ocasiones no se cuenta con los recursos necesarios, es necesario tomar de decisiones de financiamientos, las cuales se resumen en:

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

INTERNAS	UTILIDADES	RETENIDAS
		RESERVAS DE CAPITAL
	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS	
	AUMENTOS EN EL CAPITAL	ACCIONES COMUNES ACCIONES PREFERENTES
EXTERNAS	ANTICIPOS DE CLIENTES BANCOS PRESTAMOS PRIVADOS EMISION DE OBLIGACIONES. CREDITO COLECTIVO	

Financiamiento Interno

Son los recursos obtenidos de la propia empresa, motivados por la creación e incremento de reservas complementarias de activo, reservas de pasivo, reservas de superávit, sueldos, salarios, e impuestos devengados, así como de préstamos de socios con o sin garantía específica, para tomar decisiones acertadas y minimizar el costo financiero.

DECISIONES DE FINANCIAMIENTO		
	PASIVO	PRESTAMOS A LARGO PLAZO GARANTIZADO NO GARANTIZADO
LARGO PLAZO	VALORES CONTABLES CAPITAL CONTABLE	CAPITAL SOCIAL COMUN CAPITAL SOCIAL PREFERENTE UTILIDADES RETENIDAS
ARRRENDAMIENTO	FINANCIERO DE OPERACION	
A CORTO PLAZO	PRESTAMO BANCARIO PAPEL COMERCIAL	DOCUMENTADO LINEAS DE CREDITO
	PRESTAMO CON GARANTIA FACTORING	CON GARANTIA DE INVENTARIO CON GARANTIA DE CUENTAS POR COBRAR

Para el objetivo del estudio del Financiamiento que afecta directamente al Capital del Trabajo, se describirán los financiamiento de corto plazo más usuales, que vienen siendo también de inversión operacional.

Crédito Simple.- Se utiliza para cubrir sobregiros en cuentas de cheques o alguna necesidad de Tesorería, es un crédito revolvente y es una derivación de las tarjetas de crédito, siendo su propósito principal el proporcionar liquidez.

Descuentos de Documentos de Factoraje.- El cual consiste en transferir títulos de crédito a Instituciones de Crédito, quien paga en forma anticipada el valor nominal del título descontando los intereses y una comisión por la operación. También debe ser utilizado únicamente como medida para casos imprevistos de efectivo ya que en épocas de Crisis Financiera son todavía muy caros.

Préstamos Quirografarios o Directos sin Garantía.- Son préstamos que otorga una Institución Bancaria en base a la solvencia y moralidad del solicitante y en algunas veces se requiere de un aval. Se dispone del préstamo en forma revolvente, pero deben liquidarse a su vencimiento. El plazo que se maneja regularmente es de 90 días, aunque puede llegar hasta un año en el ciclo económico de la operación de la empresa lo justifica.

La ventaja de contar con este tipo de financiamientos es la de obtener liquidez para aprovechar el costo de oportunidad de aprovechar un descuento por pronto pago a proveedores, siempre y cuando el efecto neto financiero sea favorable.

Aunque la gran mayoría de empresas los emplea para imprevistos de Tesorería

Préstamos de Habilitación o Avío.- Son préstamos que otorga un banco sobre la base de una garantía, este préstamo a diferencia del anterior puede ser a corto plazo. Y se utiliza para financiar la producción de la actividad industrial como es el caso de la Industria Textil, entre otras.

Las características principales de este préstamo son:

- a) Están supeditadas a una garantía, en algunos de los casos, el inventario.
- b) Pueden ser a corto y largo plazo.
- c) Son destinados a la Producción.
- d) El préstamo no deberá exceder al 75% del valor de las compras o destino.
- e) Se puede conseguir el 100%, si entregan garantías adicionales, tal es el caso de garantía con bienes inmuebles libres de gravamen y bajo el contrato de prelación o preferencia I cobro. Y en donde el préstamo no exceda el 66% del valor del bien.
- f) Las tasas están basadas generalmente en el costo porcentual promedio del dinero o la tasa de interés interbancario de equilibrio, la que sea más alta, dicha tasa es variable.
- g) En el caso de préstamos en moneda extranjera será manejada la tasa libor más un spread (costo financiero fijo) de acuerdo a la calificación que le dé el Banco a la empresa.

Uno de los instrumentos bancarios que pueden servir de apoyo para estar protegidos ante las devaluaciones que afecten financiamientos en dólares u otras monedas extranjeras.

Productos Derivados.- Aquellos instrumentos cuyo valor depende de una variable básica y primaria para determinar su precio en el mercado. Los principales

Futuros.- Es un acuerdo mediante un contrato para comprar o vender un activo (bien subyacente) en una fecha futura a un período determinado.

Forwards.- Es un acuerdo privado por medio del cual se compra o vende un bien en una fecha futura y un plazo determinado.

Opciones.- Es un acuerdo mediante el cual se le otorga al titular de la opción el derecho de ejercer las condiciones de la misma.

Cabe mencionar que dichos instrumentos también pueden aprovecharse para mantener y eficientar el valor de la cartera.

En resumen, hoy en día todas las empresas necesitan de los financiamientos por consiguiente es muy importante que el Administrador Financiero conozca los productos financieros de las distintas Instituciones de Crédito, para saber en qué y cómo aplicarlos, y crear estrategias que aprovechen las ventajas del uso de estos productos y si por el contrario no se conocen se incurrirán en gastos financieros que incluso el Banco aplica sin notificar, generando gastos financieros.

III. CASO PRACTICO

III CASO PRACTICO

3.1.1 Antecedentes

La empresa Totex, S.A. de C.V. es una empresa textil 100% mexicana que se constituyó el 22 de junio de 1986 en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México.

Su giro es adquirir fibras o hilos para transformarlos en telas elásticas. Asimismo, puede adquirir tela terminada y revenderla.

Se define como un negocio que desarrolla, fabrica y comercializa telas elásticas para la industria de la confección.

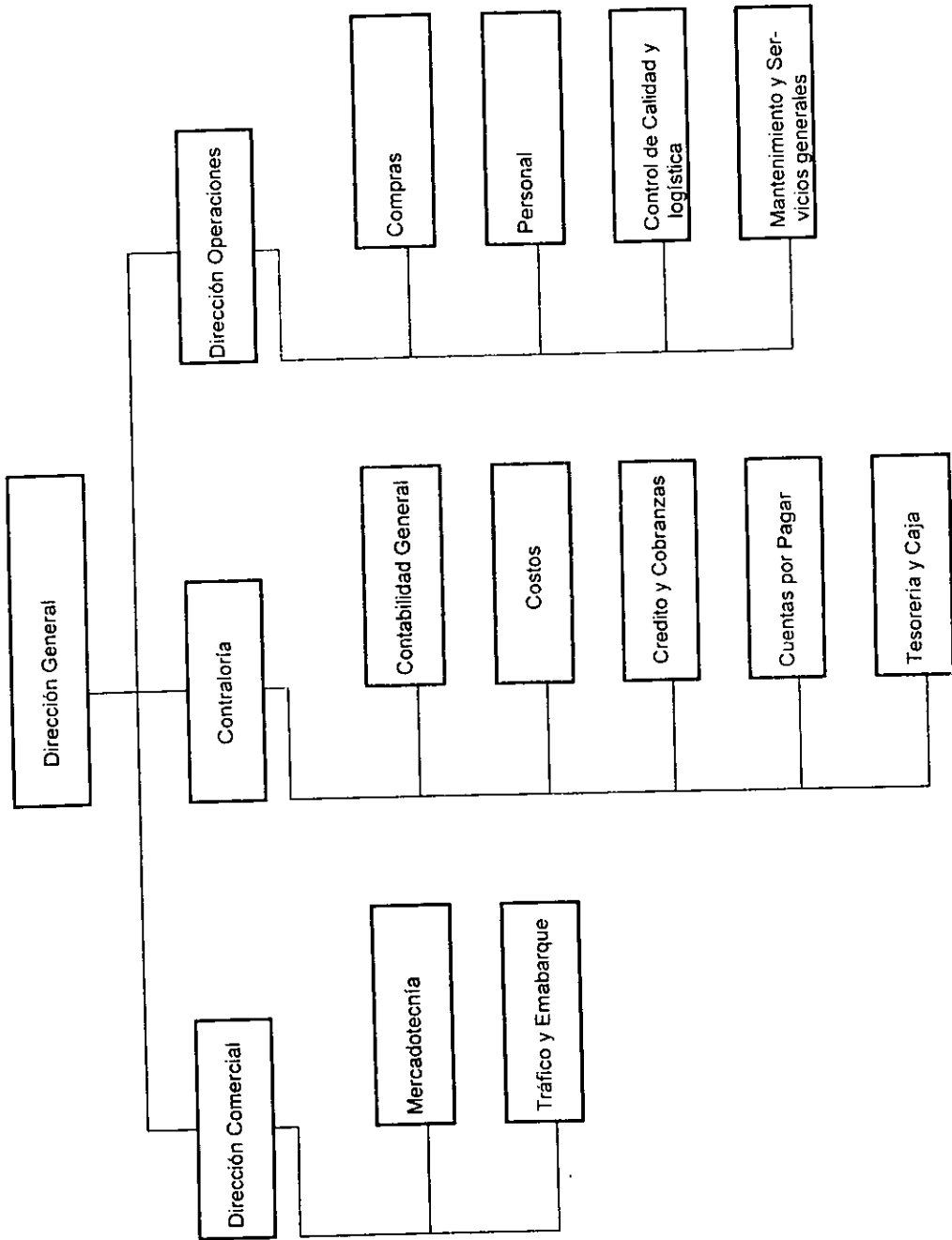
Su misión es ser el fabricante de telas elásticas para lencería, trajes de baño y ropa deportiva más competitivo, manteniendo una operación moderna, eficiente y de calidad humana. Pues su activo más importante es el recurso humano.

Tiene como visión tener el liderazgo absoluto en el mercado mexicano en los próximos 10 años, así como la penetración al mercado internacional con crecimientos anuales del 5%.

Estructura Orgánica A Tercer Nivel

Es una empresa bien organizada y para fines prácticos muestro en el cuadro esta estructura

TOTEX, S.A. de C.V.
Estructura Orgánica a Tercer Nivel



Tiene operaciones muy importantes con los bancos por tener préstamos que han sido utilizada para comprar maquinaria y para prestar e invertir en subsidiarias en compra de terrenos y construcción de edificios para oficinas de otras filiales.

Actualmente tiene una participación del Mercado Nacional en 35%, siendo el objetivo tener el 70% en los próximos 5 años, con un crecimiento de participación de 6% en 1999, 8% en 2000, 10% en 2001, 6% en 2002 y 5% en 2003.

Sus ventas las opera actualmente con la siguiente mezcla de participación:

Mercado doméstico	50%
Filial (confeccionista)	25%
Mercado de Exportación	<u>25%</u>
Total	<u>100%</u>

Sus principales clientes son Playtex, Vicky Form, Warners, Zacatex, Fromfit, en orden de importancia respectivamente y cubren el 80% de las ventas del mercado doméstico. En el mercado de Exportación son Canamex Co, Wonderful Enterprises y Yasha Inc. cubriendo el mercado de Norteamérica, Asia y Sudamérica respectivamente.

Sus principales productos son:

Tela Rashel para pantaleta y faja.

Tela Tricot para pantaleta y traje de baño y ropa deportiva (deportes con ropa de tela con licra).

Tela Circular para brassiere, pantaleta, playera.

Sus principales materias primas son:

Hilos de Nylon, Elastano(LICRA), Algodón, Poliéster, Poliéster-Algodón, etc.

Productos Químicos

Colorantes

Material de Empaque (tubos y cajas de cartón, plástico de polietileno, etc.)

Su proceso se resume en:

Proceso 1

Urdido: Consiste en enrollar en grandes carretes (Julios) los hilos que se proveen en pequeñas bobinas, con el objeto de igualar las tensiones de las fibras bajo un control específico de humedad y temperatura.

Proceso 2

Tejido Rectilíneo: Consiste en determinar el porcentaje de mezcla de fibras o hilos ya urdidos con el fin de obtener tela con diferentes grados de elasticidad, suavidad y resistencia. Aquí se utilizan hilos de Nylon y Elastano (licra).

Tejido Circular: Consiste en determinar el porcentaje de mezcla de fibras o hilos que no se urden, con el fin de obtener tela con diferentes grados de elasticidad, suavidad y resistencia. Aquí se utilizan mezclas de Algodón y Elastano (licra).

Proceso 3

Acabado: Consiste en reducir las tensiones ocasionadas por el tejido a través de la vaporización, se eliminan los excesos de grasa y aceites en las telas a través del Descrude y finalmente se hace la aplicación de colorantes para obtener el tono por medio del teñido, para posteriormente darles un prefijado de dimensiones, tacto y brillantes.

Proceso 4

Revisado: Consiste en verificar las especificaciones finales de la tela terminada para darle la calificación de calidad del producto, mediante el empleo de revisadoras electrónicas.

Su principal maquinaria se resume de la siguiente manera:

Proceso	Descripción	País de Origen	Año de Adquisición
1	6 urdidores	Alemania	1986/1991
2	90 tejedoras	Alemania	1986/1993
3	12 maquinas	Alemania e Italia	1986/1989
4	3 revisadoras	Italia	1988/1993

Es propietaria del Terreno y edificio.

También propietaria con acciones en otras filiales que rentan sus edificios.

Principales Políticas y Procedimientos Financieros:

a) Debe existir un saldo mínimo en caja de 15,000 pesos.

b) Las ventas son a crédito como sigue:

90 días a clientes mercado domestico y son en pesos.

120 días a su filial de mercado nacional y son en pesos.

120 días a clientes de exportación, y obviamente son en dólares.

Sólo el 10% de las ventas son al contado por tipo del mercado textil.

Las ventas a crédito se soportan con facturas con sello de recibido y pagarés, (excepto filial).

Las ventas en Asia y Sudamérica se soportan con cartas de crédito.

Las ventas en Norteamérica no están soportadas con carta de crédito por pertenecer a zona de libre comercio y porque se estila la confianza en empresas.

c) Manejar niveles de inventario de 45 días. Y su método de valuación es reposición a última compra y su Sistema de Costos es el Estándar. No hay reserva de Inventario Obsoleto.

d) Su reserva de cuentas incobrables la calculan sobre el saldo de facturación con antigüedad mayor al de un año. Basado en el mes anterior y actualizándose cada mes.

e) Obtiene utilidades de sus subsidiarias por el método de participación. Por lo cual Consolida sus resultados.

- f) El crédito con Proveedores no debe exceder mas de 100 días.
El proveedor de hilo concede 90 días de crédito y son en dólares.
El proveedor de quimicos y colorantes concede 90 días de crédito más día de pago.y en pesos. Los demás conceden en promedio 45 días, y son en pesos.

- g) Existen las siguientes prioridades de pago:
Nóminas, Impuestos, Pago de Servicios, Compras de Materiales, Pago al Banco y otros.

- h) No hay política de Compras de Activo fijo.

- i) No hay políticas de pedir prestado al Banco para Inversiones Grandes (son decisiones del Director General) por lo menos hasta el año de 1995.
Ahora el Contralor lo cuestiona
- j) Tiene sólo 2 años trabajando con Planeación y Control por el Método de Presupuesto.

- k) La dirección tiene junta de resultados los segundos lunes de cada mes.

- l) Existe un exagerado y burocrático procedimiento para pagar una factura al proveedor.

- m) Sus Estados Financieros son dictaminados por un despacho muy reconocido.

n) Sus Estados Financieros se actualizan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y en base al Boletín B-10.

o) Se tiene como política crear pasivos por todas las compras, así como crear provisiones por futuros gastos de fabricación y administrativos, como luz, energía, teléfono, impuestos de importación y exportación, gastos de viaje, etc.

Se cuenta con la información financiera principal histórica, misma que se muestra en los anexos 1, 2, 3, así como un estudio del Punto de Equilibrio tomando como base el año de 1997. Ver anexos 4, 5, 6, 7 y 8 de este capítulo.

Con los antecedentes anteriores sobre la empresa Totex, S.A. de C.V. procederemos a hacer primeramente un análisis cuantitativo de su capital de trabajo y su estructura financiera, después un análisis cualitativo. Con el fin de identificar los problemas más importantes para y emitir propuestas u alternativas donde los directivos tomen decisiones con acciones.

3.1.2 Definición del Problema (s)

En una reunión entre los directivos de la empresa se preguntaban lo siguiente:

Area Comercial:

- ¿Por qué si vendo más no hay Utilidades?
- ¿Por qué últimamente (1998) no tengo producto para vender?
- ¿Porque tengo que aumentar precios, si el mercado o competencia no lo hace?
- ¿Cuánto debo vender para salir en Punto de Equilibrio?

Area de Producción:

- ¿Por qué si produzco más, el costo del producto es igual o más caro?
- ¿Por qué los proveedores me tardan en surtir los materiales?
- ¿Cuando volveremos a tener ocupada la planta al 80%?

Area Financiera:

- ¿Tiene la empresa una estructura sana?
- ¿Estaremos recuperando a tiempo la inversión?
- ¿Qué tan sensible es la empresa a la devaluación e inflación?
- ¿Qué inversión fija estará ociosa?
- ¿Cuál será el flujo necesario para operar bien la planta?
- ¿Estará correcto el saldo fijo de caja?

Sin embargo, en esta junta hubo algo positivo, nadie culpo a nadie, ni repitió el ciclo de excusas que en algunas empresas sucede "No vendo porque no hay producción, No produzco porque no hay material, No hay material porque no Cobro."

Pero lo que sí fue evidente fue la falta de dinero disponible, por lo que el área financiera se comprometió a presentar un análisis de la situación financiera.

La minuta mostró los probables problemas que están afectando a la empresa, los cuales yo los resumo:

1. Falta de dinero líquido para solventar pagos a proveedores, se corre el riesgo de que el proveedor frene entrega o las haga condicionando a pagos de contado.
2. Si no se surte al Cliente, demorará los pagos y buscará otro proveedor.
3. Demasiada carga financiera por el tipo de condiciones en las tasas de interés con los Bancos aumentadas por efectos de devaluación y tipos de cambio en el país y en el exterior.

3.1.3 Análisis Financiero

Se presentan dos tipos de Análisis: el Cuantitativo y el Cualitativo.

Análisis Cuantitativo

Se tomo información histórica de la empresa por los años de 1994, 1995, 1996, 1997 y los dos primeros trimestres de 1998. La información está reexpresada a pesos constantes.

Por la estructura de la empresa se adecuaron las razones de solvencia y liquidez, ya que el activo circulante se ve impactado por las inversiones en subsidiarias, distorsionando el resultado obtenido.

Razones de Solvencia

El capital de trabajo muestra una tendencia a subir positivamente, esto fue debido a que en el año de 1995 se reestructuró la deuda con Bancos, el cual concedió 5 años de gracia para pago al principal. Luego entonces se convirtieron los pasivos de corto a largo plazo. (Ver anexos 10, 11, 12 y 13).

También se puede ver que el Capital de Trabajo disminuye casi al 50% sin la participación en subsidiarias, y esto es un riesgo de liquidez, no es fácil recuperar.

La liquidez también se vió favorecida inicialmente por la reestructura, sin embargo parece que empieza a disminuir en 1998. (Ver anexos 10, 11 y 12).

Razones de Actividad

En cuanto a la Rotación de los inventarios, se nota que hay una tendencia a eficientarlos, aún cuando su actividad en ventas va en aumento. (Ver anexo 10).

Respecto a la Rotación de Cuentas por Cobrar, es el caso contrario al de inventarios, ya que muestra una clara tendencia a incrementarse, siendo esta una ineficiencia que puede provocar riesgo de liquidez. (Ver anexo 10).

Es por eso que resulta necesario tomar en cuenta el siguiente análisis de cartera a nivel de mercado con el fin de analizar donde esta el problema.

Mercado en:	Días 1994	Días 1995	Días 1996	Días 1997	A Junio 1998
Nacional	115	97	106	125	119
Afiliadas	107	95	121	160	159
Exportación	74	86	126	125	121
Totales con IVA	112	93	116	134	130

Ver en anexo Gráfica de Tendencias de Cartera.

Hasta aquí podemos encontrar que:

1. La Cartera Nacional tiene una tendencia regular y está dentro los parámetros que rige el mercado textil que salió en la revista publicada por la Cámara Nacional de Industria Textil en 1997.

La Cartera de Exportación tiene una tendencia hacia arriba, sin embargo, esto ha sido por el incremento en el crédito en un mercado que se ha ido desarrollando, tal es el caso de Asia en donde se tiene el 70% de la venta. Tienen un crédito de 120 días, con carta de crédito.

2. Es la venta hacia las afiliadas el que ha crecido hasta en un 50% su financiamiento. Habrá que hacer una junta con su Dirección Administrativa y crear estrategias con acción que permitan bajar la cartera en los próximos 6 meses de 1998.

Razones de Endeudamiento y Estructura

Es muy clara la tendencia hacia arriba que muestra el endeudamiento de la empresa, por consiguiente habrá que crear estrategias de disminución de la deuda, hasta dejarla a menos de 50%. (Ver anexo 14).

En *Razón de Apalancamiento* se muestra una vez más el problema anterior, por lo tanto las estrategias deberán tener como objetivo tener un apalancamiento máximo de 1.1. (Ver anexo 14).

La *Razón de Pasivo* de largo plazo a capital muestra una tendencia hacia arriba, esto es debido a la reestructura de 1995 y la ventaja que se debe aprovechar el período de gracia para generar recursos líquidos y aplicarlos a la deuda ya que el Banco concede descuentos por pagos anticipados sobre la tercera parte de la deuda. (Ver anexo 14).

Esta empresa muestra irregularidades de servicio a deuda, esto está dado por un lado negativo por efectos de inflación en las tasas de interés y por otro lado positivo debido a su incremento en ventas.

Uno de los índices más drásticos y negativos es la de Estructura Financiera de esta empresa la cual muestra una tendencia de capital cada vez más débil frente a los pasivos, la empresa debe crear estrategias para tener un índice de por lo menos 1 a 1 respecto a pasivos totales. (Ver anexo 14).

Ya todas las razones anteriores dan por consecuencia resultados negativos, es lógico que esta empresa no presenta protección de capital alguna, por consiguiente habrá que disminuir la carga financiera que esta absorbiendo las utilidades.

La *Razón de Inmovilización de Capital* muestra que la empresa poco a poco a aumentado el aprovechamiento de la capacidad de planta, sin embargo el capital ha disminuido en mayor proporción que el activo fijo. (Ver anexos 14 y 15).

Razones de Rentabilidad

Se dice en ámbito financiero que si una empresa esta generando utilidad de operación, esta será viable y sujeta de crear estrategias que la incrementen, además de otras estrategias de disminución de carga financiera, que es un costo muy caro en esta empresa.

Es por ello que aunque los números e índices finales de rentabilidad neta son cercanos a cero y en algunos casos negativos, no es suficiente para emitir una opinión negativa de esta empresa. (Ver anexos 14 y 16).

Análisis Cualitativo

Cualitativamente esta empresa tiene muchas ventajas y las principales son:

- Está debidamente constituida.
- Tiene toda su documentación legal en regla.
- Es auditada por despacho reconocido.
- Tiene objetivos bien definidos y cuenta con una área de planeación.
- Los directivos mantienen una relación muy sana entre ellos y demás personal.
- Esta bien ubicada y posee una planta muy competitiva
- Se preocupa por la Ecología.
- Tiene sistemas de control de Inventarios, producción, compras y facturación integrados a su Contabilidad.
- Cuenta con personal que tiene un promedio de antigüedad de 9 años.
- Fabrica productos muy demandados.
- Tiene el apoyo de marca Licra.
- Mantiene buenas relaciones con los clientes, proveedores y bancos.
- Tiene asegurados tanto los recursos humanos y materiales.
- Es líder de ventas en el mercado nacional por su calidad de producto, servicio y entrega, etc.

También tiene algunas desventajas, de las cuales se mencionan las principales:

- ⇒ Le falta actualizar algunas de sus políticas y procedimientos.
- ⇒ Por su tipo de deuda es muy vulnerable ante las devaluaciones e inflaciones.

- ⇒ Tiene mucha competencia, que no es institucional y esa competencia vende sin factura, algunas veces ofreciendo precios muy bajos.
- ⇒ Su producto es de moda y exige mantenerse al tanto de las tendencias.
- ⇒ El director general a veces toma decisiones sin consultar a los demás directivos.
- ⇒ El área de personal reporta a la dirección de producción, manteniendo demasiada dependencia en sus decisiones y acciones.

Por lo tanto, si hacemos un balance del aspecto cualitativo de esta empresa concluiríamos que tiene un gran potencial de mercado, humano y de planta para aplicar estrategias y planes de acción que le darían muchas posibilidades de cumplir con sus objetivos y metas.

3.1.4. Diagnóstico y Alternativas de Solución

La empresa Totex, S.A. de C.V., desde mi punto de vista financiero tiene que sanear su estructura financiera con las siguientes acciones:

1. Para eficientar su cobranza a filiales deberá poner en acción el siguiente plan por el resto de 1998, y todo el año de 1999.

En el segundo semestre de 1998, la filial deberá pagar por cada peso surtido el equivalente al mismo para bajar su deuda al cierre del ejercicio a 135 días.

En el año de 1999, se mantendrá la política para cerrar el ejercicio de 120 días.

VENTAJAS

Esto se puede lograr, ya que se cuenta con el apoyo de los Directivos de la afiliada, dónde se están comprometiendo a reducir sus costos fijos y eficientar su cobranza, para que ese flujo sea pagado a Totex, S.A. de C.V.

DESVENTAJAS

La afiliada tendrá que prescindir de servicios y sueldos administrativos que son carga fija y no son estrictamente necesarios, esto puede ser un poco complicado dadas las buenas relaciones que tiene la mayoría con el dueño de la empresa, más sin embargo, habrá que plantearlo y vender el plan de acción al dueño, puesto que no está peleado con su dinero, y sus empresas están antes que cualquier estimación personal.

2. Los compromisos con el Banco, muestran claramente el nivel de endeudamiento con tendencia a aumentar y el costo financiero absorbe cada vez más las utilidades generadas de la operación.

Con la eficiencia en la cobranza a afiliadas, aumento en la eficiencia nacional y de exportación, se tendrá el flujo necesario para pagar la cuarta parte de la deuda que asciende aproximadamente a \$60,000, según contrato de reestructura bancaria de 1995.

VENTAJAS

Si se paga ese importe se tendrá un beneficio por pago anticipado sin penalización alguna del 40% del importe.

Disminuirá la carga financiera, con la cual se generarán utilidades, para financiar la operación de corto plazo y provisional pagos a los bancos en cuentas de inversión que generen buena rentabilidad. Esto significaría estar preparados para los primeros pagos de principal que empiezan en el 2000.

DESVENTAJAS

Tenemos sólo hasta el junio del año 2000 para aprovecharlo.

Aún cuando ya se pudiera tener más flujo, no se puede pagar más deuda anticipadamente para reducir más la carga financiera, ya que según contrato de reestructura las de más porciones sí tienen penalización.

3. Los proveedores son muy importantes para que nuestros objetivos de crecimiento en Ventas se puedan llevar a cabo, sin embargo, las cifras muestran una tendencia a financiar más de lo permitido, ya que mientras el promedio concedido es de 100 días y a la fecha la empresa toma 138.

Por lo tanto, habrá que preparar un plan de pagos que reduzcan los días del proveedor que muestre una reducción durante el segundo semestre hasta llegar al cierre de 1998, a 120 días, y en 1999 llegar al cierre a 105 días. Ese plan podría manejarse en esquema parecido al que se planteó con afiliadas en 1999, por cada peso recibido de material pagar 1.5 pesos para bajar la deuda.

VENTAJAS

Se trata de sólo 2 proveedores los que tienen el retraso, sin embargo ellos hacen el 80% de las cuentas por pagar.

Existe una gran relación con los proveedores, por lo que se pudiera presentar y convencer con el esquema planeado, vigilando ambas partes su cumplimiento.

DESVENTAJAS

Si los proveedores no llegaran a aceptar, podrían frenar las entregas y por lo tanto la operación y lógicamente no llegaríamos a los objetivos de venta.

El depender de 2 proveedores no es correcto y más si su influencia en las compras es del 80%.

El proveedor pudiera aceptar con ciertas propuestas a bien pedir intereses por los días de mayor financiamiento, lo cual obviamente Totex, no aceptaría, y mejor reduciría los días en el plan de pagos.

3.1.5 Solución y Conclusión al Caso Práctico:

Para presentar mi solución al Caso Práctico, presentaré un plan financiero proforma que elaboré para el segundo semestre de 1998 y todo el año de 1999.

Para mostrarlo usaré el procedimiento de Problema y Respuesta en el orden que responda a problemas de corto plazo que afectan a la empresa, mismos que se plantearon en la junta directiva anterior que aparece en el punto 3.1.2.

El problema de liquidez lo soluciono mejorando la recuperación de la cartera con las afiliadas aplicando un esquema de cobro, en donde por cada peso que reciba de pago le surtiremos la misma cantidad. Con esta medida los días cartera cerrarán en 1998 en 135 días y 1999 en 120 días, como se puede observar en el anexo 18. Cabe destacar que también se empleó un Esquema de Reducción en la demás cartera pero no tan rígida, ya que están dentro de los parámetros de mercado textil, que es de 120 días promedio.

También se tuvo más liquidez, al mantener nuestra política de reducción de inventarios, sin provocar faltantes de material. Esta reducción se visualiza en anexo 19.

El problema de surtimiento de inventarios se soluciona aprovechando los esquemas anteriores de obtención de liquidez aplicando esos recursos al pago de proveedores en un programa que muestra una tendencia a bajar a 120 días al cierre de 1998 y a 105 días al cierre de 1999, como se puede ver en el anexo 19.

El problema de surtimiento de inventarios se soluciona aprovechando los esquemas anteriores de obtener liquidez aplicando sus recursos al pago de proveedores mediante un programa que muestra una tendencia de bajar a 120 días al cierre de 1998 y a 105 días en 1999. (Ver anexo 19). Estoy seguro de que los proveedores aceptarán ya que la estrategia de que por cada peso que nos surtan recibirán en pago más de ese dinero y ello les representa liquidez y mantener su venta, apoyado en las excelentes relaciones que hay con ellos por la importancia que tiene nuestra empresa, la cual participa en un 40% del total de sus ventas, y saben que si nuestra empresa crece ellos también lo harán.

Luego entonces, con el soporte de los proveedores que ya mencioné, estoy cierto que aceptarán el programa de pagos, tendríamos muchas posibilidades de asegurar los surtimientos y por ende el área de producción podrá hacer frente a los pedidos de los clientes para llegar a las metas planeadas.

Lo anterior se resume en el siguiente cuadro comparativo de Ciclo de Caja:

	A	B	C	(B + C) - A
Ciclo de Caja al:	Días Proveedor	Días Inventarios	Días Cartera	Ciclo de Caja
31-julio-1998	139	57	130	48
31-dic.-1999	105	40	112	47
Políticas Empresa	100	45	105	50

Como podemos observar en este cuadro, si bien el Ciclo de Caja no disminuyó más de un día si se logró el balanceo que necesita la empresa acorde a sus políticas para asegurar la operación sin riesgos en cualquiera de los rubros anteriores.

El problema del aprovechamiento de la planta se resolverá en consecuencia, y los costos fijos serán absorbidos por el incremento en el volumen de producción, dando como resultado una rentabilidad que no se tenía antes del Plan Financiero. Este efecto se observa en los anexos 27 y 28.

El problema de carga financiera se disminuye en el tercer trimestre cuando se liquida la tercera parte de la deuda, como se muestra en el anexo 21. Y también se ve reflejada en el por ciento financiero que aparece en anexo 23.

Por lo tanto una vez aplicadas las estrategias anteriores, considerando las estimaciones de ingresos y desembolsos totales, encontramos un Punto de Equilibrio de Efectivo con valor a \$15,000, mismos que se puede observar en el anexo 21.

Por lo que respecta a la vulnerabilidad de los efectos de devaluación, nuestra empresa no es la excepción pero propongo una nueva política al Director General, que es la de comprar Futuros con opción en moneda extranjera en tiempos difíciles como lo es la época previa al cambio de cada sexenio en México, previo análisis reciente o cercano a estas fechas en nuestra balanza interna de moneda extranjera.

Finalmente, resumo la estructura financiera de la empresa con el siguiente comparativo y en %. Apoyado en el anexo 24.

	al 31 de Junio	al 31 de diciembre
Estructura Financiera	1998	1999
Activo Circulante	34%	36%
Activo Fijo	52%	52%
Otros Activos	14%	12%
Total Activo	100%	100%
Pasivo Corto Plazo	22%	22%
Pasivo Largo Plazo	56%	44%
Capital	44%	56% ^o
Total Pasivo y Capital	100%	100%
Capital de Trabajo	12%	14%

Por lo anterior puedo concluir, que antes de querer aplicar cualquier estrategia de decisión, se debe contar con antecedentes veraces y fehacientes, que nos permitan analizarlos adecuadamente con el propósito de hacer un diagnóstico correcto y finalmente sanear la Estructura de Capital de Trabajo y consecuentemente la Estructura Financiera de una empresa. También hay que hacer hincapié en que mientras mejor preparada esté la persona que realice el Análisis Financiero asegurará un mejor diagnóstico y hará una mejor planeación misma que deberá ser comprada por los demás directivos para coordinarse y crear un compromiso general de llevar a cabo las acciones que le den vida a la Planeación Financiera con un alto grado de éxito.

3.1.6 Conclusiones Generales

En mi opinión la realización de este trabajo del seminario me hizo concluir lo siguiente:

1. Que es cada vez más importante el conocimiento y uso de la Administración Financiera, sobre todo en un país como el nuestro, en donde todavía no esta bien explotada y usada en las empresas. Por lo tanto, si los responsables de una empresa conocen los beneficios de esta rama de la Administración General, les permitiría tener las herramientas para tomar decisiones con acciones más acertadas y podrán prever operaciones que les permita estar en una empresa preparada para efectos como Inflación y Devaluación.
2. También podemos concluir el estudio del Capital de Trabajo, es una herramienta para medir la capacidad financiera de allegarse de fondos y efficientarlos para tener la liquidez adecuada y hacer frente a los pasivos de corto plazo, y así operar permanentemente una empresa en ambientes competitivos y de diferentes situaciones económicas.
3. Un análisis correcto basado en hechos bien soportados, es decir, veraces, fehacientes y suficientes para localizar problemas financieros y de control interno en una empresa que nos permite diagnosticar sus males y nos dá la pauta a proponer planes de acciones estratégicas para sanear a dicha empresa.

ANEXOS DEL CAPITULO III

TOTEX, S.A. DE C.V.

ESTADOS DE RESULTADOS

(cifras en miles de pesos constantes)

CONCEPTO	POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE DICIEMBRE:			IMPORTES \$ acumulados a:	
	1994	1995	1996	1er trim. 1998	2do. trim. 1998
Toneladas	1,709	1,181	1,821	647	1,152
Precio promedio	105.07	156.08	126.28	121.59	119.15
Costo promedio	85.15	100.92	106.09	97.29	96.05
Ventas Netas	179,557	184,335	229,959	78,703	137,311
Menos: Costo de Ventas	145,515	119,189	193,198	62,973	110,685
Utilidad Bruta	34,042	65,146	36,761	15,731	26,627
Menos:					
Gastos de Venta	7,530	10,886	10,379	1,463	2,855
Gastos de Administración	13,590	14,435	5,204	2,548	4,273
Total Gastos de Operación	21,120	25,321	15,583	4,010	7,127
Utilidad de Operación	12,922	39,825	21,178	11,720	19,499
Menos:					
Intereses Netos	(11,756)	(40,087)	(52,066)	(12,899)	(22,031)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	(48,793)	(50,896)	(3,276)	(4,561)	(10,773)
Resultado Posición Monetaria	6,030	69,581	34,487	8,057	12,396
Costo Integral Financiero	(54,519)	(21,402)	(20,855)	(9,404)	(20,408)
Utilidad antes de Impuestos	(41,597)	18,423	323	2,317	(909)
ISR E IA	2,043	17,343	2,996	700	1,240
PTU	898	-	-	-	-
Utilidad antes de Subsidiarias	(44,538)	1,080	(2,672)	1,616	(2,149)
Participación en Subsidiarias	-	704	5,666	118	66
Utilidad Neta antes Benef Fiscal	(44,538)	1,784	2,993	1,734	(2,083)
Amortización Pérdida Fiscal	-	15,124	-	-	-
Utilidad (pérdida) Neta x ejercicio	(44,538)	16,908	2,993	1,734	(2,083)

TOTEX, S.A. DE C.V.
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVOS

	1994		1995		1996		1997		1998		1998	
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	1ER TRIM	2DO TRIM	1ER TRIM	2DO TRIM
ACTIVO												
Circulante	185	64	1,028	538	541	1,020						
Efectivo y Valores realizables	44,149	36,012	61,674	70,164	65,964	74,498						
Cuentas por cobrar a terceros	18,920	15,435	18,300	33,450	34,235	35,235						
Cuentas por cobrar afiliadas	8,155	35,098	28,156	22,765	23,136	31,525						
Compañías subsidiarias	40,304	27,582	34,890	41,014	36,327	37,466						
Inventarios			4,647		674	516						
Impuestos por recuperar	1,137	604	2,846	1,972	1,380	3,388						
Pagos anticipados	112,849	114,794	151,540	169,903	162,257	183,648						
Total Activo circulante	101,147	71,251	65,910	68,510	68,287	73,087						
Inversiones en subsidiarias												
Activo Fijo Planta y Equipo.	306,286	395,794	317,274	284,619	279,941	277,360						
Diferido	2,372	2,208	2,088	1,915	1,912	1,870						
Activo Total	522,655	584,047	536,813	524,947	512,396	535,966						
PASIVO												
Circulante	121,917	18,372	43,606	32,152	41,662	44,124						
Prestamos bancarios y porción circulante	34,778	41,811	52,910	72,026	60,652	67,863						
Cuentas por pagar a proveedores	17,545	21,020	14,367	3,358	3,358	5,832						
Otras cuentas por pagar	174,241	81,204	110,883	107,536	105,672	117,820						
Total Pasivo Corto Plazo	39,518	146,614	157,854	173,455	179,904	183,455						
Deuda de largo plazo	278			818	1,182							
Impuestos por pagar largo plazo	1,174	689	616	611	580	592						
Obligaciones de carácter laboral	215,210	228,507	269,353	282,421	287,338	301,866						
Pasivo Total	97,673	97,673	97,673	97,673	97,673	97,673						
Capital Contable	220,418	263,519	271,455	270,439	269,771	278,346						
Capital social	(20,979)	(6,914)	(4,073)	839	(2,136)	(1,226)						
Actualización del capital social	10,333	1,261	(97,595)	(126,424)	(140,250)	(140,693)						
Utilidades o pérdidas acumuladas	307,445	355,539	267,460	242,527	225,059	234,099						
Resultado acumulado por actualización												
Total Capital Contable	522,655	584,047	536,813	524,947	512,397	535,966						
Suma Pasivo y Capital												

TOTEX, S.A. DE C.V.
CAPITAL DE TRABAJO NETO

	1994		1995		1996		1997		1998	
	IMPORTE	TRIM	IMPORTE	TRIM	IMPORTE	TRIM	IMPORTE	TRIM	IMPORTE	TRIM
ACTIVO										
Circulante	185	64	1,028	538	541	1,020				
Efectivo y Valores realizables	44,149	36,012	61,674	70,164	65,964	74,498				
Cuentas por cobrar a terceros	18,920	15,435	18,300	33,450	34,235	35,235				
Cuentas por cobrar afiliadas	8,155	35,098	28,156	22,765	23,136	31,525				
Compañías subsidiarias	40,304	27,582	34,890	41,014	36,327	37,466				
Inventarios	-	-	4,647	-	674	516				
Impuestos por recuperar	1,137	604	2,846	1,972	1,380	3,388				
Pagos anticipados										
Total Activo circulante	112,849	114,794	151,540	169,903	162,257	183,648				
Circulante										
Prestamos bancarios y proción circulante	121,917	18,372	43,606	32,152	41,662	44,124				
Cuentas por pagar a proveedores	34,778	41,811	52,910	72,026	60,652	67,863				
Otras cuentas por pagar	17,545	21,020	14,367	3,358	3,358	5,832				
Total Pasivo Corto Plazo	174,241	81,204	110,883	107,536	105,672	117,820				
CAPITAL DE TRABAJO NETO	(61,391)	33,590	40,657	62,367	56,585	65,829				

ANEXO 4 DE CAP. III

TOTEX, S.A. DE C.V.
 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CONSIDERANDO LA CARGA FINANCIERA

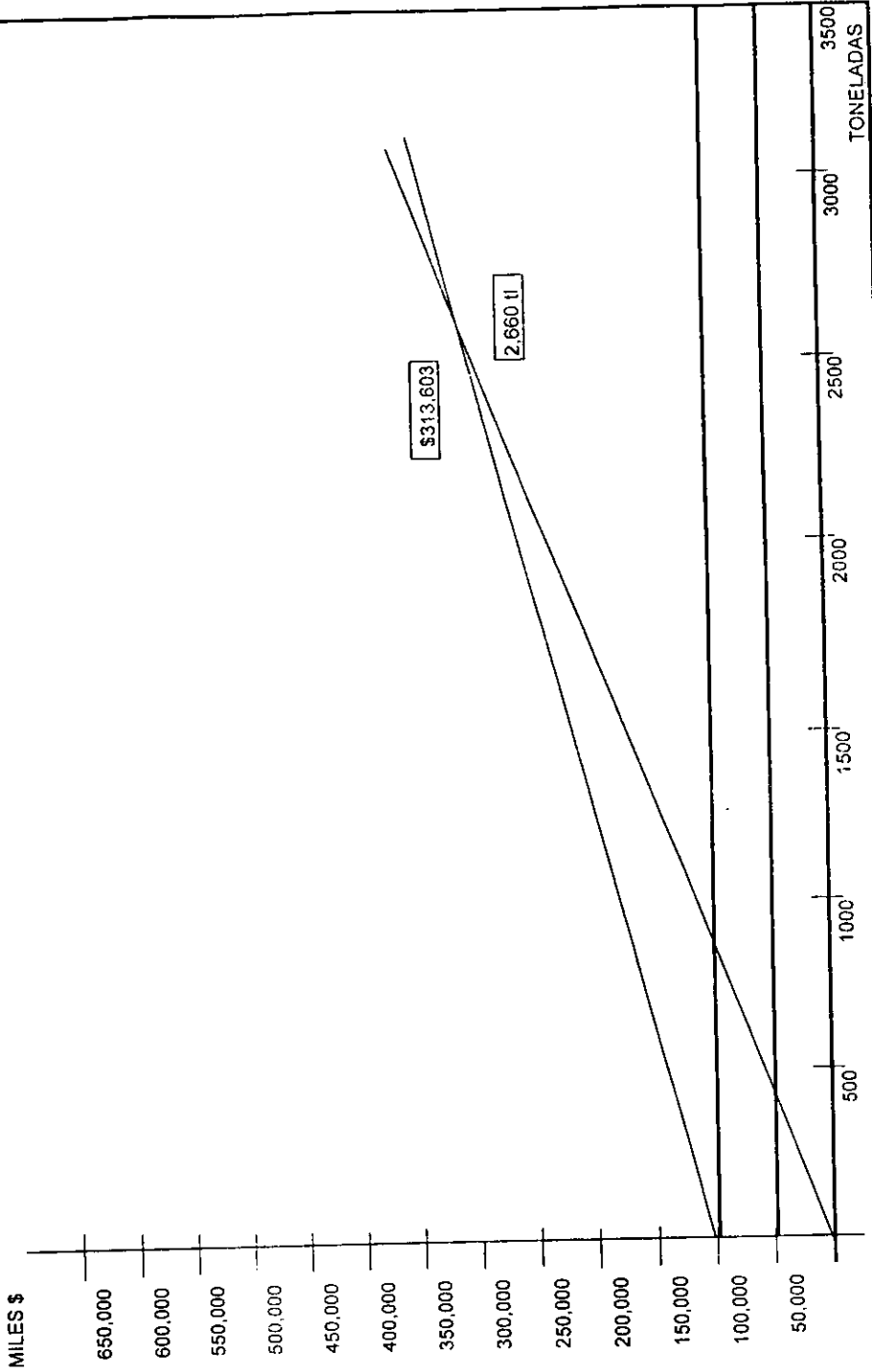
BASE AÑO DE 1987	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL
CONCEPTO			
MATERIAS PRIMAS	14,193	0	145,193
MANO DE OBRA Y GTOS IND	20,706	49,513	70,219
GASTOS DE OPERACION	3,582	9,903	13,485
GASTO FINANCIERO	0	40,938	40,938
TOTAL	169,481	100,354	269,235

PRECIO PROMEDIO 117.89

DATOS:	REAL 1997	
VENTAS REALES	2,115	
VENTAS	249,238	100%
COSTO TOTAL VARIABLE	-169,481	68%
MARGEN BRUTO	79,757	32%
COSTO TOTAL FIJO	-100,354	40%
MARGEN NETO ANTES IMP.	-20,597	-8%
COSTO FIJO/MARGEN BRUTO	-100,354	
	0,3200034	
VENTAS EN EQUILIBRIO	313,603	
ENTRE PRECIO PROMEDIO EN TONLS.	2,660	

ANEXO 5 DE CAP. III

TOTEX, S.A. DE C.V.
GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EJERCICIO DE 1997 (CONSIDERANDO CARGA FINANCIERA)



ANEXO 6 DE CAP. III

TOTEX, S.A. DE C.V.

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CONSIDERANDO SIN CARGA FINANCIERA

BASE AÑO DE 1997

CONCEPTO	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL
MATERIAS PRIMAS	145,193	0	145,193
MANO DE OBRA Y GTOS IND	20,706	49,513	70,219
GASTOS DE OPERACION	3,582	9,903	13,485
TOTAL	169,481	59,416	228,897

PRECIO PROMEDIO 117.89

DATOS: REAL 1997

VENTAS REALES	2,115	
VENTAS	249,238	100%
COSTO TOTAL VARIABLE	-169,481	68%
MARGEN BRUTO	79,757	32%
COSTO TOTAL FIJO	-59,416	24%
MARGEN NETO ANTES IMP.	20,341	8%

COSTO FIJO/ MARGEN BRUTO

59,416
0.3200034

VENTAS EN EQUILIBRIO

185,673

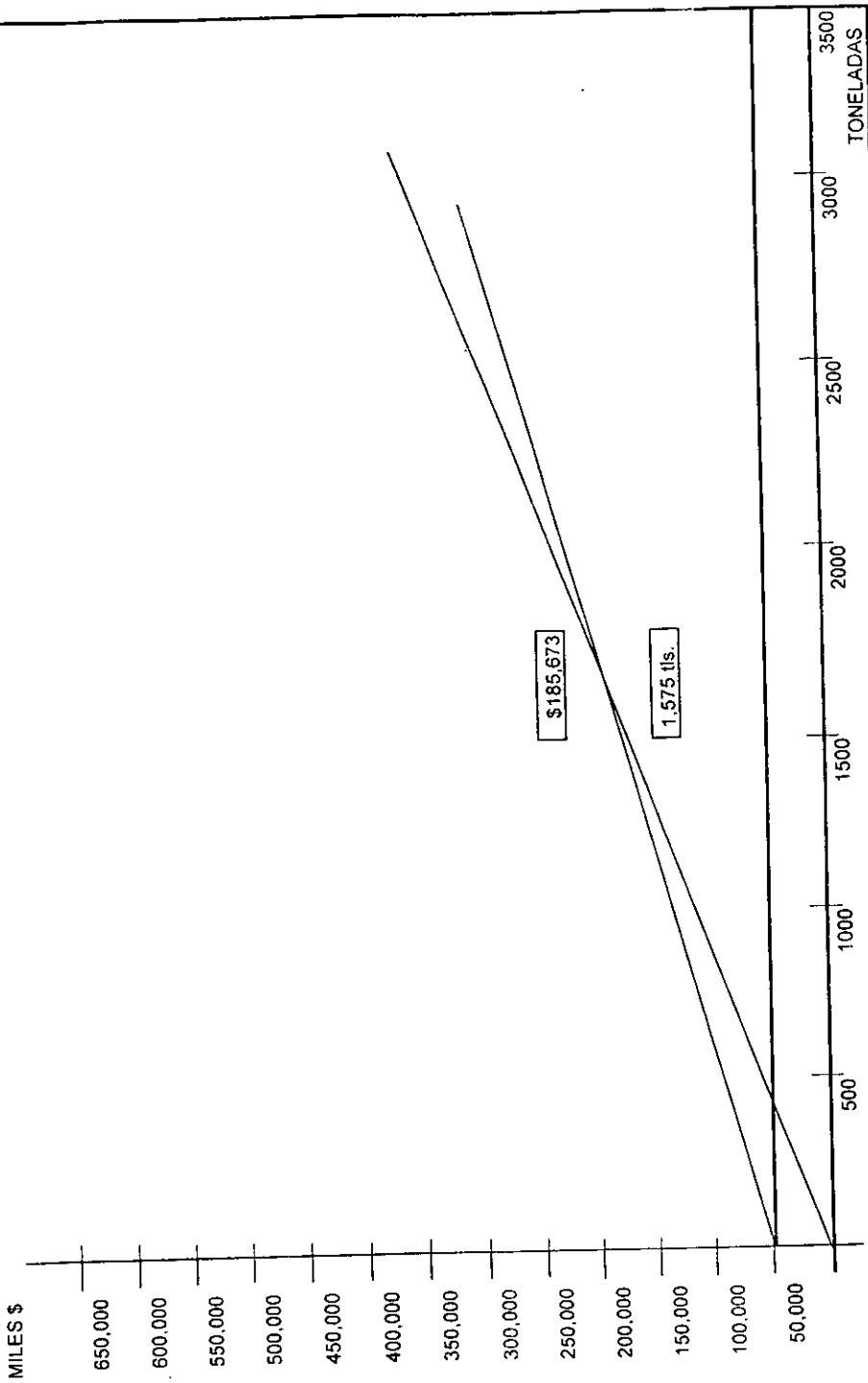
ENTRE PRECIO PROMEDIO EN TONLS.

1.575

ANEXO 7 DE CAP. III

TOTEX, S.A. DE C.V.

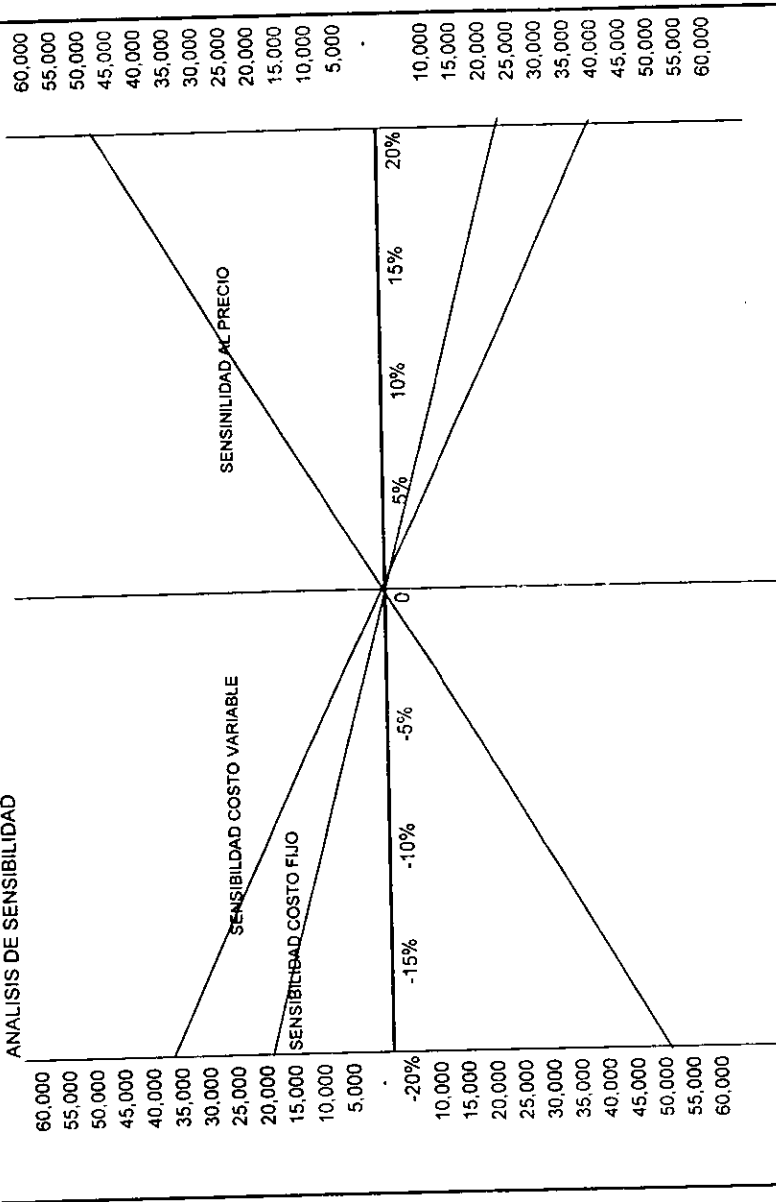
GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EJERCICIO DE 1997 (SIN CARGA FINANCIERA)



ANEXO 8 DE CAP. III

TOTEX, S.A. De C.V.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD



SENSIBILIDADES EN AUMENTO O (DISMINUCION)

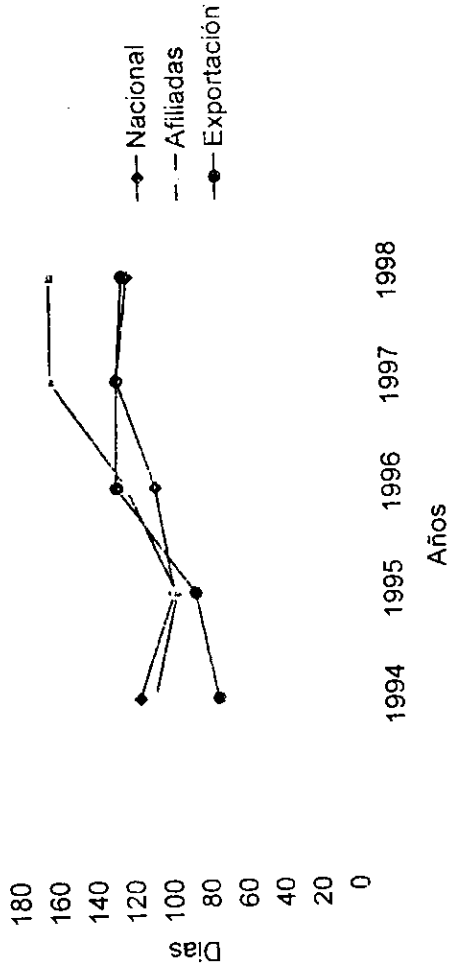
DATOS:

	+/- 20%	+/- 15%	+/- 10%	+/- 5%
AL PRECIO UNITARIO	117.89	49.867	37.401	24.934
AL COSTO VARIABLE UNITARIO	90.13	33.896	25.422	16.948
AL COSTO FIJO UNITARIO	47.45	20.071	15.053	10.035

ANEXO 9 DE CAP. III

Mercado en:	días 1994	días 1995	días 1996	días 1997	a junio 1998
Nacional	115	97	106	125	119
Afiliadas	107	95	121	160	159
Exportación	74	86	126	125	121
Totales con IVA	112	93	116	134	130

Tendencias de carteras



ANALISIS SECUENCIAL DE RAZONES SIMPLES

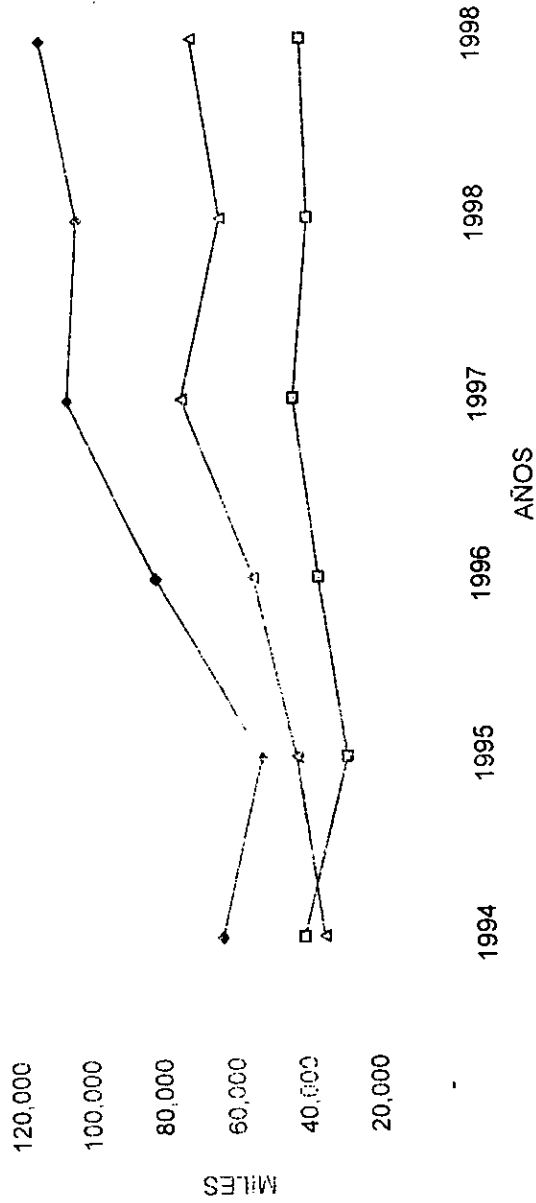
RAZON	FORMULA	1ER Trim					
		1994	1995	1996	1997		
I. SOLVENCIA							
Capital Neto de Trabajo	Activo circulante menos Pasivo Corto Plazo	(61,391)	33,590	40,657	62,367	56,585	65,829
Liquidez	Activo circulante Pasivo Corto Plazo	0.65	1.41	1.37	1.58	1.54	1.56
Liquidez Rápida	(Activo circulante menos Inventarios) Pasivo Corto Plazo	0.42	1.07	1.05	1.20	1.19	1.24
I. SOLVENCIA							
Capital Neto de Trabajo	(Activo circulante menos Subsidiarias menos Pasivo Corto Plazo)	(69,546)	(1,508)	12,501	39,602	33,449	34,304
Liquidez	(Activo circulante menos Subsidiarias) Pasivo Corto Plazo	0.60	0.98	1.11	1.37	1.32	1.29
Liquidez Rápida	(Activo circulante menos Subsidiarias e Inventario) Pasivo Corto Plazo	0.37	0.64	0.80	0.99	0.97	0.97
II. ACTIVIDAD							
Rotación de Inventarios en días	Promedio de Inventarios Costo de ventas	136	79	48	56	50	57
Rotación de Inventarios en veces	Costo de ventas Promedio de inventarios	2.69	4.60	7.65	6.48	7.34	6.35
Rotación de Cuentas por Cobrar en días	Cuentas por cobrar Ventas más iva	112	93	116	134	132	130
Rotación de Cuentas por Cobrar en veces	Ventas más iva Cuentas por cobrar	3.25	3.94	3.13	2.73	2.76	2.81
Rotación de Proveedores en días	Proveedores Compras mas iva	158	192	106	143	110	138
Rotación de Proveedores en veces	Compras más iva Proveedores	2.30	1.90	3.43	2.55	3.33	2.65
Rotación de Activos	Ventas Activos Totales	0.34	0.32	0.43	0.48	0.61	0.51
Rotación de Planta	Ventas Activo Fijo	0.59	0.47	0.72	0.89	1.12	0.99

ANEXO 11 DE CAP. III

DATOS: CAPITAL DE TRABAJO

	1994	1995	1996	1997	1ER TRIM 1998	2DO TRIM 1998
CUENTAS POR COBRAR	63,069	51,447	79,973	103,614	100,199	109,733
INVENTARIOS	40,304	27,582	34,890	41,014	36,327	37,466
CUENTA POR PAGAR A PROV.	34,778	41,811	52,910	72,026	60,652	67,863

GRAFICA DE TENDENCIAS DE CAPITAL DE TRABAJO



◆— CUENTAS POR COBRAR □— INVENTARIOS ▲— CUENTA POR PAGAR A PROV.

TOTEX, S.A. DE C.V.

CAPITAL DE TRABAJO NETO POR TENDENCIAS

	DICTAMINADOS POR LOS AÑOS AL 31 DICIEMBRE				NO DICTAMINADOS	
	1994	1995	1996	1997	1998	2DO TRIM
ACTIVO	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	1998	1998
Circulante	1.00	0.34	5.55	2.90	2.92	5.51
Efectivo y Valores realizables						
Cuentas por cobrar a terceros	1.00	0.82	1.40	1.59	1.49	1.69
Cuentas por cobrar afiliadas	1.00	0.82	0.97	1.77	1.81	1.86
Compañías subsidiarias	1.00	4.30	3.45	2.79	2.84	3.87
Inventarios	1.00	0.68	0.87	1.02	0.90	0.93
Impuestos por recuperar	-	-	-	-	-	-
Pagos anticipados	1.00	0.53	2.50	1.73	1.21	2.98
Total Activo circulante	1.00	1.02	1.34	1.51	1.44	1.63
Circulante						
Prestamos bancarios y proción circulante	1.00	0.15	0.36	0.26	0.34	0.36
Cuentas por pagar a proveedores	1.00	1.20	1.52	2.07	1.74	1.95
Otras cuentas por pagar	1.00	1.20	0.82	0.19	0.19	0.33
Total Pasivo Corto Plazo	1.00	0.47	0.64	0.62	0.61	0.68
CAPITAL DE TRABAJO NETO						
		1.00	1.21	1.86	1.68	1.96

TOTEX, S.A. DE C.V.

CAPITAL DE TRABAJO NETO

DICTAMINADOS POR LOS AÑOS AL 31 DICIEMBRE NO DICTAMINADOS

IMPORTE IMPORTE IMPORTE IMPORTE 1ER TRIM 2DO TRIM

1998

1998

1997

1996

1995

1994

ACTIVO

Circulante

Efectivo y Valores realizables	0.2%	0.1%	0.7%	0.3%	0.3%	0.6%
Cuentas por cobrar a terceros	39.1%	31.4%	40.7%	41.3%	40.7%	40.6%
Cuentas por cobrar afiliadas	16.8%	13.4%	12.1%	19.7%	21.1%	19.2%
Compañías subsidiarias	7.2%	30.6%	18.6%	13.4%	14.3%	17.2%
Inventarios	35.7%	24.0%	23.0%	24.1%	22.4%	20.4%
Impuestos por recuperar	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%	0.4%	0.3%
Pagos anticipados	1.0%	0.5%	1.9%	1.2%	0.9%	1.8%

Total Activo circulante

100.0%

100.0%

100.0%

100.0%

100.0%

100.0%

PASIVO

Circulante

Prestamos bancarios y porción circulante	70%	23%	39%	30%	39%	37%
Cuentas por pagar a proveedores	20%	51%	48%	67%	57%	58%
Otras cuentas por pagar	10%	26%	13%	3%	3%	5%
Total Pasivo Corto Plazo	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ANALISIS FINANCIERO SECUENCIAL

1ER TRIM 2DO TRIM
1998 1998

FORMULA

RAZON

III. ENDEUDAMIENTO Y ESTRUCTURA

Grado de Endeudamiento o
Indice de Endeudamiento

$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

1994 1995 1996 1997 1998

41% 39% 50% 54% 56%

Apalancamiento

$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$

0.70 0.64 1.01 1.16 1.29

Razon Pasivo largo Plazo
a Capital

$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$

13% 41% 59% 72% 81%

Capacidad de Servicio a Deuda
en Intereses

$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Intereses}}$

1.10 0.99 0.41 0.58 0.91

Estructura Financiera

$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$

1.43 1.56 0.99 0.86 0.78

Protección de Capital

$\frac{\text{Utilidad Acumulada}}{\text{Capital Social Revaluado}}$

(0.07) (0.02) (0.01) 0.00 (0.01)

Inmovilización de Capital

$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}}$

1.00 1.11 1.19 1.17 1.24

IV. RENTABILIDAD

Margen Bruto

$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$

19% 35% 16% 17% 20%

Margen Operación

$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$

7% 22% 9% 9% 15%

Margen Neto

$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Ventas}}$

-25% 9% 1% 2% 2%

Rentabilidad sobre la Inversión

$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Activo Total}}$

-9% 3% 1% 1% 0%

Rentabilidad sobre Capital
Social Histórico

$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Capital Social Historico}}$

-46% 17% 3% 5% 2%

Rentabilidad sobre Capital
Social Revaluado

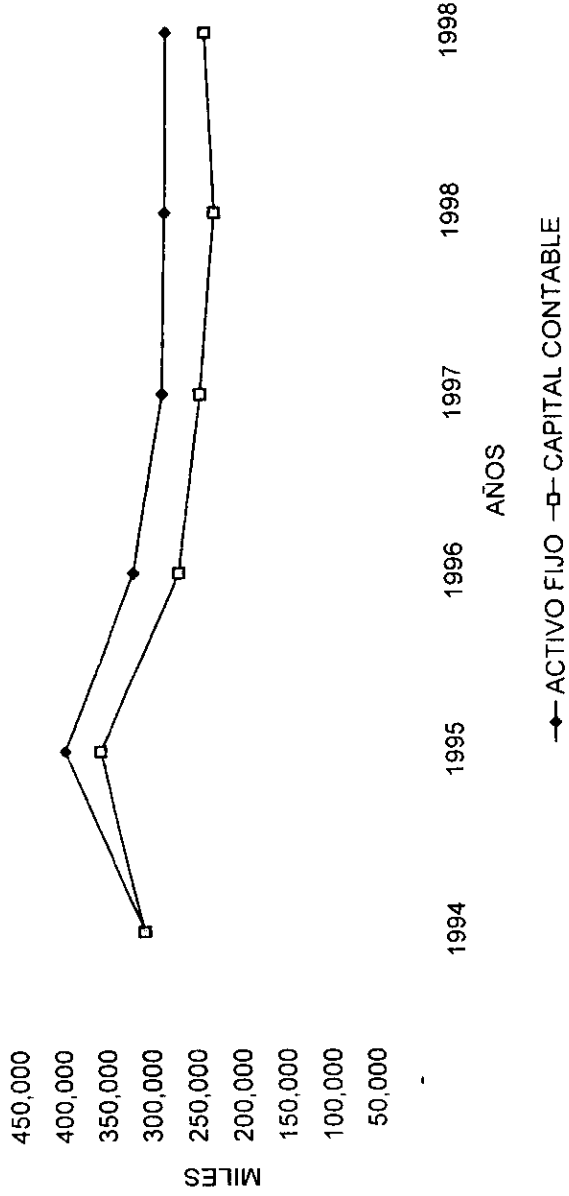
$\frac{\text{Utilidad despues Impuestos}}{\text{Capital Social Revaluado}}$

-14% 5% 1% 1% 0%

ANEXO 15 DE CAP. III

DATOS DE CAPITAL	1994		1995		1996		1997		1998	
	1ER TRIM	2DO TRIM	1ER TRIM	2DO TRIM	1ER TRIM	2DO TRIM	1ER TRIM	2DO TRIM	1ER TRIM	2DO TRIM
ACTIVO FIJO	306,286	395,794	317,274	284,619	279,941	277,360	279,941	279,941	279,941	277,360
CAPITAL CONTABLE	307,445	355,539	267,459	242,526	225,059	234,099	225,059	225,059	225,059	234,099

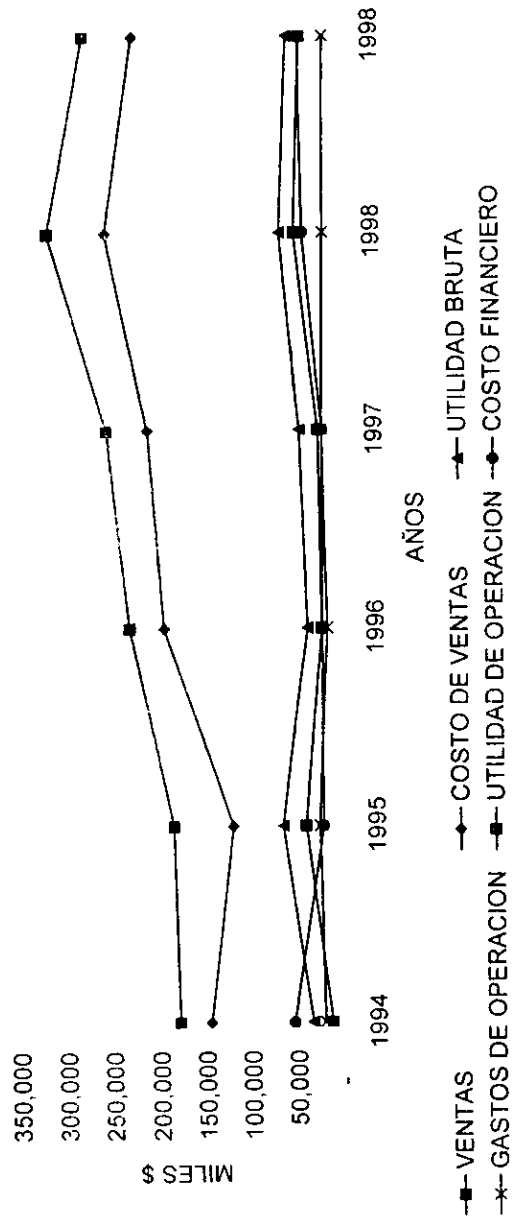
GRAFICA DE TENDENCIAS DE INMOBILIZACION DE CAPITAL DE TRABAJO



ANEXO 16 DE CAP. III

DATOS DE RENTABILIDAD Y GASTOS:	Estimados anualmente para compararlos									
	1994		1995		1996		1997		1998	
	1ER TRIM.	2DO TRIM.	1ER TRIM.	2DO TRIM.	1ER TRIM.	2DO TRIM.	1ER TRIM.	2DO TRIM.	1ER TRIM.	2DO TRIM.
VENTAS	179,000	184,335	229,959	252,750	314,812	274,622	221,370	251,892	62,924	53,254
COSTO DE VENTAS	145,515	119,189	193,198	209,253	16,040	14,254	38,998	46,880	37,616	40,816
UTILIDAD BRUTA	34,042	65,146	36,761	43,497	19,744	16,040	18,254	23,753	25,268	12,438
GASTOS DE OPERACION	21,120	25,321	15,583	19,744	16,040	14,254	18,254	23,753	25,268	12,438
UTILIDAD DE OPERACION	13,100	39,825	21,178	23,753	3,704	1,786	0,000	0,000	0,000	0,000
COSTO FINANCIERO	54,519	21,402	20,855	19,363	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

GRAFICA DE TENDENCIA DE RENTABILIDAD ANTES DE IMPUESTOS



ANEXO 17 DE CAP. III

Totex, S.A. de C.V.

Plan financiero por el segundo semestre de 1998 y todo el año de 1999.

Premisas Macroeconómicas:

PIB de la empresa	1998	1999
Inflación	4%	3%
Tasa de interés para pago de intereses	16%	18%
Tasa de interés para Inversiones CETES	28%	34%
	21%	26%

Premisas Microeconómicas:

1) PIB de crecimiento para Totex, S.A. de C 19% 14%

Acumulado Jun-98	3er trim 1998	4to trim 1998	Total 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999	Total 1999
---------------------	------------------	------------------	---------------	------------------	------------------	------------------	------------------	---------------

2) Crecimientos:

a) En volumen	toneladas	toneladas	toneladas	toneladas	toneladas	toneladas	toneladas	toneladas	toneladas
Doméstico	576	300	378	1,254	315	330	363	382	1,390
Afilada	288	150	155	627	170	178	196	206	750
Exportación	288	150	189	627	165	172	191	200	728
Totales	1,152	600	756	2,508	650	680	750	788	2,868

b) En importes	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$
Doméstico	70,272	40,263	53,812	164,347	49,329	51,678	56,846	59,821	217,674
Afilada	33,696	19,305	25,783	78,784	25,510	26,711	29,412	30,912	112,545
Exportación	33,343	19,074	25,436	77,853	24,494	25,529	28,357	29,689	108,069
Totales	137,311	78,642	105,031	320,984	99,333	103,918	114,615	120,422	438,288

b) Precios unitarios:

	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$	miles de \$
Doméstico	122.00	134.21	142.36	131.06	156.60	156.60	156.60	156.60	156.60
Afilada	117.00	128.70	136.42	125.65	150.06	150.06	150.06	150.06	150.06
Exportación	115.77	127.16	134.58	124.17	148.45	148.42	148.47	148.45	148.45
Totales	119.19	131.07	138.93	127.98	152.82	152.82	152.82	152.82	152.82

ANEXO 18 DE CAP. III

3) Estimación de cobranza y saldo en cuentas por cobrar

	Acumulado Jun-98	3er trim 1998	4to trim 1998	Total 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999	Total 1999
a) Saldos iniciales:									
Doméstico	48,652	48,773	50,075	48,652	59,659	69,388	71,018	72,890	59,659
Afilada	33,450	35,235	32,793	33,450	33,886	41,223	40,941	42,265	33,886
Exportación	21,512	25,725	25,299	21,512	26,735	31,229	32,058	32,415	26,735
Totales	103,614	109,733	108,167	103,614	120,280	141,840	144,017	147,570	120,280
b) Ventas con IVA (Excepto exportación)									
miles de \$									
Doméstico	74,085	46,302	61,884	182,271	56,728	59,430	65,373	68,794	250,325
Afilada	39,892	22,201	29,550	91,743	29,337	30,718	33,824	35,549	129,428
Exportación	38,200	19,074	25,436	82,710	24,494	25,529	28,357	29,689	108,069
Totales	152,177	87,577	116,970	356,724	110,559	115,677	127,554	134,032	487,822
c) Cobranza:									
miles de \$									
Doméstico	73,964	43,500	53,900	171,264	46,999	57,800	63,501	67,600	235,900
Afilada	38,107	25,000	25,200	91,307	22,000	31,000	32,500	35,400	120,900
Exportación	33,987	19,500	24,000	77,487	20,000	24,700	28,000	29,000	101,700
Totales	146,058	88,000	106,000	340,058	88,999	113,500	124,001	132,000	458,500
d) Saldos finales:									
miles de \$									
Doméstico	48,773	51,575	58,159	59,659	69,388	71,018	72,890	74,084	74,084
Afilada	35,235	32,436	34,243	33,886	41,223	40,941	42,265	42,414	42,414
Exportación	25,725	25,299	26,735	26,735	31,229	32,058	32,415	33,104	33,104
Totales	109,733	109,310	120,280	120,280	141,840	144,017	147,570	149,602	149,602
e) Saldos en días									
miles de \$									
Doméstico	119	118	119	119	110	110	110	108	108
Afilada	159	135	135	135	126	123	122	120	120
Exportación	121	118	118	118	115	115	115	112	112
Totales	130	123	123	123	115	115	113	112	112

ANEXO 19 DE CAP. III

4) Estimación de cuentas por pagar corto plazo									
	Acumulado Jun-98	3er trim 1998	4to trim 1998	Total 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999	Total 1999
Saldo inicial ctas por Pagar	72,026	67,863	67,519	72,026	65,260	76,647	76,300	76,300	65,260
COMPRAS MP + IVA (67% sobre Costo Vta)	87,783	48,656	64,741	198,680	58,887	61,653	68,000	71,368	259,907
Pagos	(91,946)	(49,000)	(64,500)	(205,446)	(47,500)	(62,000)	(68,000)	(73,000)	(250,500)
Saldo final ctas por Pagar	57,863	57,519	65,260	55,250	76,647	76,300	76,300	74,668	74,668
Días en cuentas por pagar	139	134	120	120	117	114	109	105	105
5) Calculo de Inventarios Finales									
	Acumulado Jun-98	3er trim 1998	4to trim 1998	Total 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999	Total 1999
Saldo inicial en Inventarios	41,014	37,466	37,063	41,014	34,305	36,528	37,613	37,594	34,305
Consumo	71,945	41,047	56,297	169,289	51,970	54,412	60,895	64,838	232,115
Mano de obra incurrida (efecto por volumen e inflación)	7,174	3,750	3,900	14,824	5,062	5,150	5,300	5,380	20,892
Gastos de Fábrica sin Dep. (efecto por volumen e inflación)	21,172	14,524	17,645	53,342	17,578	17,500	18,000	18,100	71,178
Depreciación (índices del país de origen)	6,845	3,425	3,425	13,695	4,040	4,040	4,040	4,040	16,160
Costo de Ventas	(110,685)	(63,149)	(84,025)	(257,859)	(76,427)	(80,017)	(88,254)	(92,625)	(337,323)
Saldo final Inventarios	37,466	37,063	34,305	34,305	36,528	37,613	37,594	37,327	37,327
Días en Inventarios	57	56	50	50	43	43	41	40	40

ANEXO 20 DE CAP. III

6) Depreciación y Amortización cargada en resultados:

Incremento por inflación	Acumulado		4to trim		1er trim		2do trim		3er trim		4to trim		Total	
	Jun-98	1998	1998	1998	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999
En el Costo de venta	6,845	3,425	3,425	3,425	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	16,160
En los gastos de operación	235	117	118	118	139	139	139	139	139	139	139	139	139	555
Totales	7,080	3,542	3,543	3,543	4,179	4,179	4,179	4,179	4,179	4,179	4,179	4,179	4,179	16,715

6) La mano obra se pagara en el mismo periodo, con sus respectivas cargas sociales.

7) Los gastos de fabricación se pagan en el periodo, no olvidando descontar la depreciación para flujo de efectivo.

8) Los gastos de operación se liquidan en el periodo, y para efectos de flujo debe descontarse del total.

9) Se liquidara la porción de la deuda que tiene el 40% de descuento por pronto pago, que suma un importe de 55,000 al cierre de junio de 1998

10) Cuando haya flujo de haran inversiones a corto plazo con tasas competitivas equivalentes al de CETES.

11) Se dejará un fondo fijo de caja por \$ 5,000 pesos.

13) La compañía tiene pérdidas fiscales por \$ 6,000,000 pesos que puede aprovecharas su beneficio fiscal en caso de haber utilidades.

14) Para fines prácticos se ajustaram las diferencias en el balance proforma. debido auqe la mayoría de los efectos son por Resultado Posición Monetaria

15) Efecto Neto del IVA y I.E.P.S.

IVA Traslado en Ventas	Acumulado		4to trim		1er trim		2do trim		3er trim		4to trim		Total	
	Jun-98	1998	1998	1998	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999
IVA acreditable por compras (Materias primas)	13,850	7,298	9,711	9,711	8,833	8,833	9,248	9,248	10,200	10,200	10,705	10,705	38,986	
IVA acreditable por compras (Gastos indirectos)	1,302	651	675	675	1,055	1,055	876.00	876.00	880	880	935	935	3,746	
I.E.P.S. acreditable	1,230	615	615	615	2,460	2,460	828	828	850	850	850	850	3,356	
Efecto neto	516	(989)	(1,553)	(1,553)	(3,310)	(3,310)	(1,635)	(1,635)	(1,859)	(1,859)	(1,970)	(1,970)	(6,802)	

ANEXO 21 DE CAP. III

TOTEX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA

CONCEPTO	Acumulado a junio 98	3er trim 1998	4to trim 1998	Total 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999	Total 1999
SALDO INICIAL EN EFECTIVO	538	1,020	15	538	15	15	15	15	15
Ingresos :									
Cobranza Neta	146,058	58,000	106,000	340,058	58,999	113,500	124,001	132,000	458,500
Financiamiento Citibank	4,784	-	4,784	4,784	-	-	-	-	-
Inversiones temporales	-	-	(949.0)	(949)	(103)	(8,768)	(20,914)	-	(29,785)
Retiro de Inversion temporal	-	-	-	-	949	103	8,768	20,914	30,734
Intereses ganados	-	-	17	17	18	2	190	453	663
Total Ingresos	150,842	88,000	105,068	343,910	89,863	104,837	112,045	153,367	460,112
Pago a Proveedores	(31,446)	(49,000)	(64,500)	(204,946)	(47,500)	(62,000)	(69,000)	(73,000)	(250,500)
Pago de mano obra	(7,174)	(3,750)	(3,900)	(14,824)	(5,062)	(5,150)	(5,300)	(5,380)	(20,892)
Pago de gastos de fabricacion	(21,172)	(14,524)	(17,845)	(53,341)	(17,578)	(17,500)	(18,000)	(18,100)	(71,178)
Pago de gastos operativos	(6,893)	(4,535)	(4,534)	(15,962)	(4,912)	(4,912)	(4,912)	(4,912)	(19,648)
Pago de iva y otros impuestos	(1,336)	(1,834)	(1,338)	(4,508)	(1,338)	(1,406)	(1,521)	(1,627)	(5,892)
Pago de intereses	(22,031)	(10,350)	(13,056)	(45,437)	(13,448)	(13,851)	(14,267)	(39,317)	(52,586)
Pago principal ya con descuento	-	(4,784)	-	(4,784)	-	-	-	-	-
Pago principal citibank	(44)	(45)	-	(89)	-	-	-	-	-
TOTAL DE PAGOS	(150,096)	(88,822)	(104,973)	(343,891)	(89,838)	(104,819)	(112,000)	(153,357)	(460,013)
Inversiones en activo fijo	(264)	(183)	(95)	(542)	(25)	(18)	(45)	(11)	(99)
FLUJO NETO	482	(1,005)	(0)	(523)	0	(0)	0	(1)	0
SALDO FINAL EN EFECTIVO	1,020	15	15	15	15	15	15	15	15

ANEXO 22 DE CAP. III

TOTEX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

CONCEPTO	Acumulado a junio 98	1998				Total 1998	1999				Total 1999
		3er trim	4to trim	1er trim	2do trim		3er trim	4to trim	1er trim	2do trim	
Toneladas	1,152	600	756	650	2,508	750	788	750	788	2,868	
Precio promedio	119.19	131.07	138.93	152.82	127.98	152.82	152.82	152.82	152.82	152.82	
Costo promedio	96.08	105.25	111.14	117.58	102.81	117.67	117.54	117.67	117.54	117.62	
Ventas Netas	137,311	78,642	105,031	99,333	320,984	103,918	120,422	114,615	120,422	438,288	
Menos: Costo de Ventas	(110,685)	(63,149)	(84,025)	(76,427)	(257,859)	(80,017)	(92,825)	(88,254)	(92,825)	(337,323)	
Utilidad Bruta	26,626	15,493	21,006	22,906	63,125	23,901	27,797	26,361	27,797	100,965	
Menos:											
Gastos de Venta	(2,855)	(1,863)	(1,863)	(2,023)	(6,581)	(2,023)	(2,023)	(2,023)	(2,023)	(8,092)	
Gastos de Administracion	(4,273)	(2,789)	(2,789)	(3,028)	(9,851)	(3,028)	(3,028)	(3,028)	(3,028)	(12,112)	
Total Gastos de Operacion	(7,128)	(4,652)	(4,652)	(5,051)	(16,432)	(5,051)	(5,051)	(5,051)	(5,051)	(20,204)	
Utilidad de Operacion	19,498	10,841	16,354	17,855	46,693	18,850	22,746	21,310	22,746	80,761	
Menos:											
Intereses Netos	(22,031)	(10,350)	(13,056)	(13,448)	(45,437)	(13,851)	(11,021)	(14,267)	(11,021)	(52,587)	
Utilidad (Perdida) Cambiaria	(10,773)	(7,580)	(6,250)	(500)	(24,503)	(525)	(600)	(550)	(600)	(2,175)	
Resultado Posicion Monetaria	12,396	5,200	5,500	1,500	25,096	1,600	1,725	1,700	1,725	6,525	
Costo Integral Financiero	(20,408)	(11,730)	(12,856)	(12,448)	(44,944)	(12,776)	(9,896)	(13,117)	(9,896)	(48,237)	
Ingreso por pronto pago banco	-	-	-	-	-	-	21,683	-	21,683	21,683	
Utilidad (Perdida) antes Imps.	(910)	(889)	3,548	5,407	1,749	6,074	34,533	8,193	34,533	54,207	
ISR E I A	(1,240)	(620)	(620)	(650)	(2,480)	(680)	(690)	(680)	(690)	(2,700)	
PTU	-	-	-	(541)	(175)	(607)	(3,453)	(819)	(3,453)	(5,421)	
Utilidad antes de Subsidiarias	(2,150)	(1,509)	2,928	4,757	(731)	5,394	33,843	7,513	33,843	51,507	
Participacion en Subsidiarias	66	420	589	601	1,075	613	640	625	640	2,479	
Utilidad Neta antes Benef Fiscal	(2,084)	(1,089)	3,517	5,358	344	6,007	34,483	8,138	34,483	53,986	
Amortizacion Perdida Fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Utilidad (perdida) Neta x ejercicio	(2,084)	(1,089)	3,517	5,358	344	6,007	34,483	8,138	34,483	53,986	

ANEXO 23 DE CAP. III

TOTEX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PORCENTUAL PROFORMA

CONCEPTO	Acumulado a junio 98	3er trim 1998	4to trim 1998	Total 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999	Total 1999
Ventas Netas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Menos: Costo de Ventas	-81%	-80%	-80%	-80%	-77%	-77%	-77%	-77%	-77%
Utilidad Bruta	19%	20%	20%	20%	23%	23%	23%	23%	23%
Menos:									
Gastos de Venta	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
Gastos de Administracion:	-3%	-4%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%
Total Gastos de Operacion	-5%	-6%	-4%	-5%	-5%	-5%	-4%	-4%	-5%
Utilidad de Operacion	14%	14%	16%	15%	18%	18%	19%	19%	18%
Menos:									
Intereses Netos	-16%	-13%	-12%	-14%	-14%	-13%	-12%	-9%	-12%
Utilidad (Perdida) Cambiaria	-8%	-10%	-6%	-8%	-1%	-1%	0%	0%	0%
Resultado Posicion Monetaria	3%	8%	6%	8%	2%	2%	1%	1%	1%
Costo Integral Financiero	-15%	-15%	-12%	-14%	-13%	-12%	-11%	-8%	-11%
Ingreso por pronto pago banco	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	5%
Utilidad (Perdida) antes Imps.	-1%	-1%	3%	1%	5%	6%	7%	29%	12%
ISR E IA	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
PTU	0%	0%	0%	0%	-1%	-1%	-1%	-3%	-1%
Utilidad antes de Subsidiarias	-2%	-2%	3%	0%	5%	5%	7%	28%	12%
Participacion en Subsidiarias	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Utilidad Neta antes Benef Fiscal	-2%	-1%	3%	0%	5%	6%	7%	29%	12%
Amortizacion Perdida Fiscal	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad (perdida) Neta x ejercicio	-2%	-1%	3%	0%	5%	6%	7%	29%	12%

TOTEX, S.A. DE C.V.
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA

	Acumulado a junio 98	3er trim 1998	4to trim 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999
ACTIVO							
Circulante	1,020	15	15	15	15	15	15
Efectivo y Valores realizables	-	-	949	103	8,768	20,914	-
Inversiones Temporales	74,498	75,874	86,194	100,417	102,376	105,105	106,588
Cuentas por cobrar a terceros	35,235	32,936	33,586	40,923	41,140	41,964	42,513
Cuentas por cobrar afiliadas	31,525	28,700	28,500	27,800	27,200	26,800	26,750
Compañías subsidiarias	37,466	37,063	34,305	36,528	37,613	37,594	37,327
Inventarios	516	-	-	-	-	-	-
Impuestos por recuperar	3,388	5,258	5,258	5,994	5,994	5,994	5,994
Pagos anticipados	183,648	179,846	188,807	211,780	223,106	238,386	219,187
Total Activo circulante	73,087	73,615	74,211	72,633	73,369	74,350	74,949
Inversiones en subsidiarias							
Activo Fijo Planta y Equipo.	277,360	289,666	301,972	305,119	308,265	311,412	314,558
Diferido	1,870	2,011	1,062	968	875	822	786
Activo Total	535,966	545,138	566,052	590,500	605,615	624,970	609,480
PASIVO							
Circulante	44,124	42,592	43,772	45,818	48,318	49,950	51,201
Prestamos bancarios y porcion circulante	67,863	57,519	65,260	76,647	76,300	76,300	74,668
Cuentas por pagar a proveedores	5,832	7,520	8,200	5,600	5,650	5,800	5,950
Otras cuentas por pagar	117,320	117,631	117,232	128,065	130,268	132,050	131,819
Total Pasivo Corto Plazo	183,455	191,154	192,356	194,005	195,624	197,188	198,600
Deuda de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar largo plazo	592	613	618	685	689	725	728
Obligaciones de caracter laboral	301,866	309,398	310,206	322,755	326,581	329,963	271,147
Pasivo Total	97,673	97,673	97,673	97,673	97,673	97,673	97,673
CAPITAL CONTABLE							
Capital social	278,346	288,645	299,738	319,608	335,505	351,401	371,272
Actualizacion del capital social	(1,226)	(2,315)	1,202	6,560	12,567	20,705	55,188
Utilidades o perdidas acumuladas	(140,693)	(148,262)	(142,766)	(156,095)	(166,710)	(174,771)	(185,799)
Resultado acumulado por actualizacion	234,099	235,740	255,846	267,745	279,034	295,007	338,333
Total Capital Contable	535,966	545,138	566,052	590,500	605,615	624,970	609,480
Suma Pasivo y Capital							

ANEXO 25 DE CAP. III

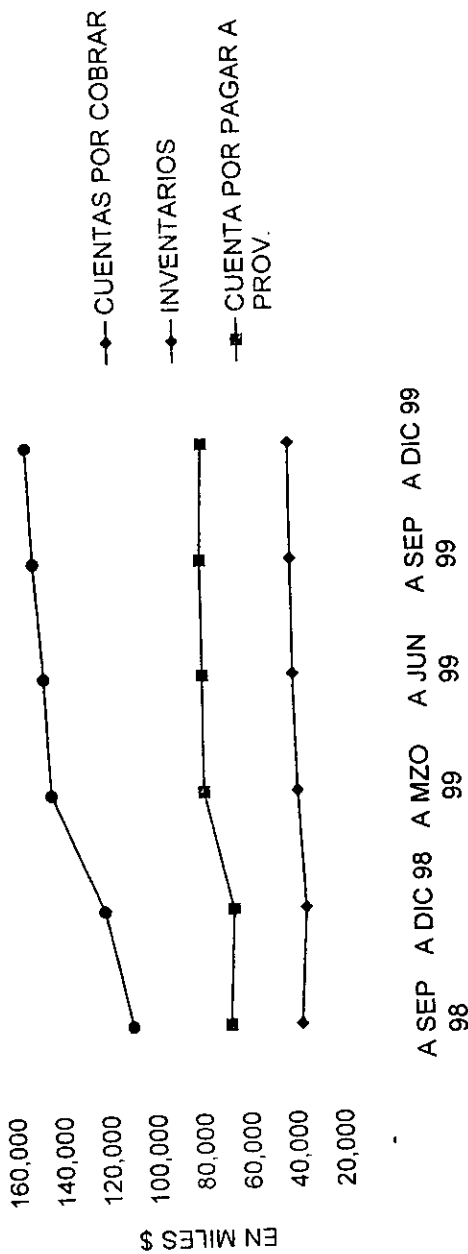
TOTEX, S.A. DE C.V.							
CAPITAL DE TRABAJO NETO PROFORMA							
	Acumulado a junio 98	3er trim 1998	4to trim 1998	1er trim 1999	2do trim 1999	3er trim 1999	4to trim 1999
ACTIVO							
Circulante	1,020	15	15	15	15	15	15
Efectivo y Valores realizables	-	-	949	103	8,768	20,914	-
Inversiones Temporales	74,498	75,874	86,194	100,417	102,376	105,105	106,588
Cuentas por cobrar a terceros	35,235	32,936	33,586	40,923	41,140	41,964	42,513
Cuentas por cobrar afiliadas	31,525	28,700	28,500	27,800	27,200	26,800	26,750
Compañías subsidiarias	37,466	37,063	34,305	36,528	37,613	37,594	37,327
Inventarios	516	-	-	-	-	-	-
Impuestos por recuperar	3,388	5,258	5,258	5,994	5,994	5,994	5,994
Pagos anticipados	183,648	179,846	188,807	211,780	223,106	238,386	219,187
Total Activo circulante							
PASIVO							
Circulante	44,124	42,592	43,772	45,818	48,318	49,950	51,201
Prestamos bancarios y porcion circulante	67,863	67,519	65,260	76,647	76,300	76,300	74,668
Cuentas por pagar a proveedores	5,832	7,520	8,200	5,600	5,650	5,800	5,950
Otras cuentas por pagar	117,820	117,631	117,232	128,065	130,268	132,050	131,819
Total Pasivo Corto Plazo							
Capital de Trabajo Neto	65,829	62,215	71,575	83,715	92,838	106,336	87,368

ANEXO 26 DE CAP. III

DATOS: CAPITAL DE TRABAJO PROFORMA

	POR TRIMESTRE					
	A SEP 98	A DIC 98	A MZO 99	A JUN 99	A SEP 99	A DIC 99
CUENTAS POR COBRAR	109,310	120,280	141,840	144,017	147,570	149,602
INVENTARIOS	37,063	34,305	36,528	37,613	37,594	37,327
CUENTA POR PAGAR A PROV.	67,519	65,280	76,647	76,300	76,300	74,668

TENDENCIAS DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO PROFORMA



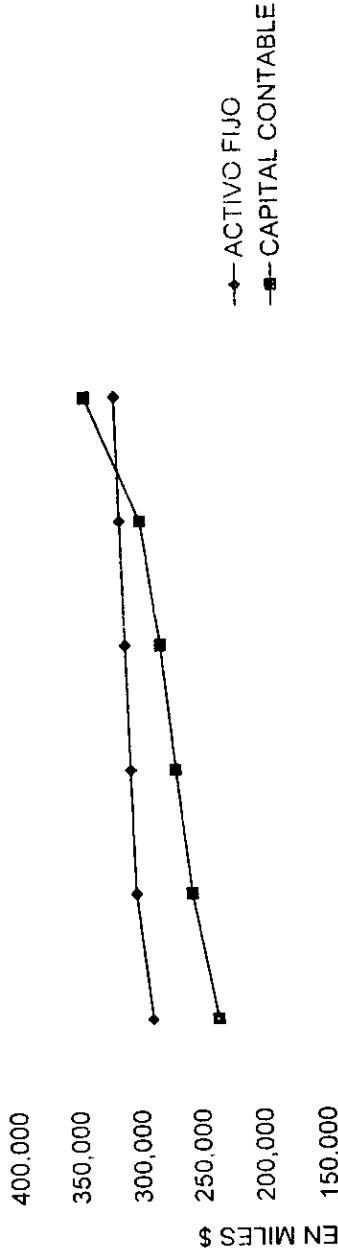
ANEXO 27 DE CAP. III

POR TRIMESTRE

DATOS DE CAPITAL PROFORMA

	A SEP 98	A DIC 98	A MZO 99	A JUN 99	A SEP 99	A DIC 99
ACTIVO FIJO	289,666	301,972	305,119	308,265	311,412	314,558
CAPITAL CONTABLE	235,740	255,846	267,745	279,034	295,007	338,333

TENDENCIAS DE INMOBILIZACION DE CAPITAL PROFORMA



A SEP 98 A DIC 98 A MZO 99 A JUN 99 A SEP 99 A DIC 99

99

POR TRIMESTRES

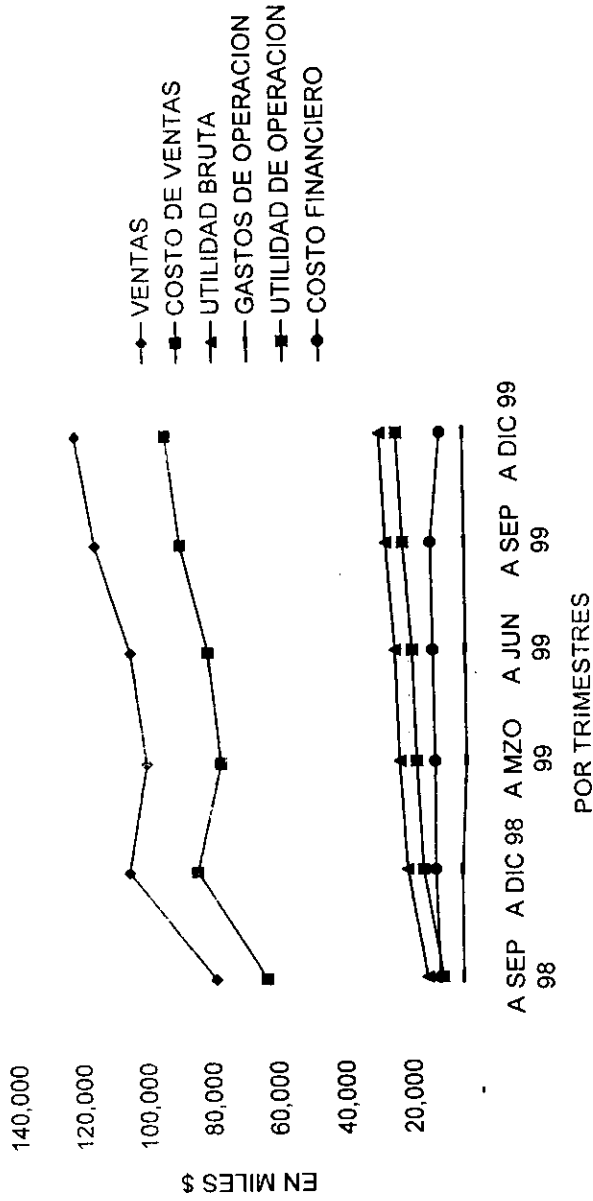
ANEXO 28 DE CAP. III

DATOS DE RENTABILIDAD Y GASTOS : PROFORMA

POR TRIMESTRE

	A SEP 98	A DIC 98	A MZO 99	A JUN 99	A SEP 99	A DIC 99
VENTAS	78,642	105,031	99,333	103,918	114,615	120,422
COSTO DE VENTAS	63,149	84,025	76,427	80,017	88,254	92,500
UTILIDAD BRUTA	15,493	21,006	22,906	23,901	26,361	27,797
GASTOS DE OPERACION	4,652	4,652	3,028	3,028	3,028	3,028
UTILIDAD DE OPERACION	10,841	16,354	17,855	18,850	21,310	22,746
COSTO FINANCIERO	11,730	12,806	12,448	12,776	13,117	9,896

TENDENCIAS DE RENTABILIDAD Y GASTOS "PROFORMA"



CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE SEMINARIO

Este seminario me llevó a concluir lo siguiente:

Que el Licenciado en Contaduría debe prepararse continuamente para estar actualizado y ser más competitivo.

Confirmando que la responsabilidad como profesional debe ser siempre soportada con Ética y con Creatividad.

Tenemos responsabilidades con la Sociedad, con el Empresario, con nuestro país, y cada uno de los trabajadores que son el elemento más importante de cualquier Organización Lucrativa o no lucrativa.

Todo profesional debe apoyarse en Administración General como herramienta de trabajo, dando paso a la Administración Financiera.

Es de reconocer también, que el Método Científico es otra herramienta de trabajo que me sirvió en trabajo de seminario para elaborarlo de la mejor manera y con mejor sentido.

Bibliografía

1. COSS, Raúl, "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión", Editorial LIMUSA, 1986.
2. GITMAN, Lawrence J., "Fundamento de Administración Financiera", Editorial HARLA, 1986.
3. HAIME, LEVY, Luis, "Planeación Financiera de una Empresa Moderna", Ediciones Fiscales ISEF, S.A., 1997.
4. HERNANDEZ, VARGAS, Ramón y PINEDA, CELIS, Epifanio, "Apuntes del Seminario de Finanzas Corporativas", 1998.
5. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", 1998.
6. MORENO, FERNANDEZ, Joaquín A, "La Administración Financiera del Trabajo", Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., 1997.
7. JACKSON, W.M., Inc., "Diccionario Hispánico Universal", 1997.
8. PERDOMO, MORENO, ABRAHAM, "Administración Financiera del Capital de Trabajo", Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 1996.
9. PERDOMO, MORENO ABRAHAM, "Elementos Básicos de la Administración Financiera", Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A., 1998.
10. PORRAS, NAVARRO, Armando, "Apuntes de Diplomado en Administración Financiera Módulo III", Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Edo. De México, 1996.
11. SAMPER, Roberto, "Método de la Investigación".