

275

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS.

EL DIAGNOSTICO FINANCIERO COMO
HERRAMIENTA ESENCIAL EN LA ELABORACION
DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA
EMPRESA COMERCIAL.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

MIGUEL ANGEL VILLASEÑOR GIL

ASESOR: L.C. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN, ZCALLE EDO. DE MEX.

267983
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
AVENIDA DE
MEXICO

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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

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

" El Diagnóstico Financiero como herramienta esencial en la elaboración de la Planeación Estratégica de una empresa comercial".

que presenta el pasante: Miguel Angel Villaseñor Gil

con número de cuenta: 9007429-1 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.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de Noviembre de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	L.C. Rafael Mejía Rodríguez	
IV	C.P. Epifanio Pineda Celis	
III	C.P. Jorge López Marín	

DEDICATORIAS

A DIOS

Por darme vida para concluir mis estudios

A MIS PADRES

LUZ MARIA Y MIGUEL ANGEL

*Por enseñarme a valorar lo que es la vida mediante
su educación y apoyo incondicional.*

ARELI

*Por su paciencia, amor y comprensión
durante toda mi formación profesional*

DEDICATORIAS

A RICK Y CESAR

Por darme la oportunidad de poder llevar a cabo este proyecto.

A RAMON

A ti amigo, simplemente gracias...

A LA FACULTAD Y A LOS PROFESORES

INDICE

INTRODUCCION

Capítulo I

EL DIAGNOSTICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA ESENCIAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.1. Concepto de diagnóstico financiero	11
1.2. Generalidades del Análisis financiero	11
1.2.1. Concepto	11
1.2.2. Naturaleza	12
1.2.3. Objetivos	13
1.2.4. Clasificación del Análisis Financiero	15
1.3. Importancia del diagnóstico financiero en la elaboración de la Planeación Estratégica	23

Capítulo II

ESTUDIO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA

2.1. Generalidades de la Planeación Estratégica	26
2.1.1. Concepto	26
2.1.2. Elementos	27
2.1.3. Objetivos dentro de la administración	27
2.1.4. Tipos	28
2.2. Causas y consecuencias de los fracasos en la empresa	29
2.2.1. Fracaso	29
2.2.2. Reorganización empresarial	36
2.3. Modelo propuesto de planeación estratégica	40
2.3.1. Ambiente de control	41
2.3.2. Evaluación de riesgos	44
2.3.3. Análisis e interpretación financiera	49
2.3.4. Identificación de fortalezas y debilidades	49
2.3.5. Planes de acción	50

Capítulo III

CASO PRACTICO

3.1. Antecedentes	53
3.2. Planteamiento	54
3.3. Desarrollo del modelo propuesto de Planeación estratégica	58
3.3.1 Ambiente de control	58
3.3.2 Análisis financiero	65
a) Método de porcentos integrales	
b) Método de razones financieras	
c) Método de aumentos y disminuciones de capital	
3.3.3 Diagnóstico financiero	74
3.3.4 Planes de acción	78
CONCLUSIONES GENERALES	82

OBJETIVO GENERAL

- Identificar y Evaluar las diversas alternativas de solución que se pudieran tomar en consideración, para la elaboración de una planeación estratégica de una empresa basada en el diagnóstico financiero de la misma.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Efectuar una investigación que permita obtener la comprensión de las características del negocio del cliente, particularmente de los controles, para identificar sus factores críticos de fracaso.
- Evaluar los resultados generados por el diagnóstico financiero con el objeto de identificar las posibles alternativas de solución que se tendrán, para resolver un problemas específico y plasmarlas en un documento formal denominado "Planeación Estratégica Financiera".

INTRODUCCION

La Planeación Estratégica en las empresas actualmente ha alcanzado una gran importancia, debido a los problemas que tienen y a la necesidad de competir con inteligencia con otras empresas. Esto se debe en gran parte a la inestabilidad económica y política que vive el país, de ahí que como empresario se considera importante realizar evaluaciones periódicas para saber el estado que guardan las empresas y de esta forma dirigir las hacia los objetivos trazados mediante la toma de decisiones correctas.

En el capítulo del presente trabajo de investigación nos muestra de manera sencilla lo que es el diagnóstico y análisis financiero; así como su importancia en la elaboración de una adecuada planeación estratégica financiera empresarial la cual se muestra en el primer capítulo.

En el segundo capítulo nos hace referencia a la conceptualización de lo que es la planeación estratégica así como los factores a los que una empresa puede ser sujeta por no tener una adecuada aplicación de esta; y por último nos hace mención a un modelo propuesto de planeación estratégica aplicable a cualquier organización financiera el cual se encuentra plasmado en un caso práctico en el tercer capítulo

Es por ello que este estudio final contiene elementos de alta calidad técnica y profesional que el caso amerita, así como las investigaciones teóricas y prácticas más actuales en el campo del área financiera en una empresa, mismo que comprende un estudio breve sobre la "Planeación Estratégica" de una entidad económica, haciendo énfasis en la importancia que tiene el Análisis financiero y el Diagnóstico financiero para la elaboración dicha planeación; para así poder identificar riesgos, debilidades, fortalezas de una entidad y con base a una adecuada toma de decisiones, a corto y/o largo plazo para la consecución de un objetivo específico; crear posibles alternativas o planes de acción.

Así pues, con esta investigación se pretende dar a conocer algunos de los aspectos de mayor relevancia sobre el impacto que este método puede tener sobre las empresas con el fin de lograr la optimización y maximización de recursos con el menor costo de inversión.

Por todo lo anterior la presente investigación es de gran utilidad para todos los empresarios, consultores de empresas y aquellas personas que en general les interese conocer el área de Finanzas, ya que contiene una manera sencilla de estructurar un plan estratégico financiero formulado por un consultor de empresas o asesor de negocios. actividad.

*EL DIAGNOSTICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA ESENCIAL
DE LA PLANEACION ESTRATEGICA*

Capítulo 1

1.1. CONCEPTO DE DIAGNOSTICO FINANCIERO

El Diagnóstico es “la identificación de algo” pudiendo ser un problema o una causa.

Por lo anterior:

El **Diagnóstico Financiero** es el juicio, opinión, calificación o evaluación financiera que se hace acerca de una organización, entidad económica o empresa cualquiera que esta sea, derivada de la interpretación de los resultados que arroja el análisis de Estados Financieros.

Es decir, hablando en términos generales, el Diagnóstico Financiero es la conclusión o interpretación del **“Análisis Financiero”**, pudiendo ser favorable o desfavorable..

1.2. GENERALIDADES DEL ANALISIS FINANCIERO

1.2.1. CONCEPTO

Análisis: es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos o principios.

Algunos autores definen al Análisis financiero como:

- “El conocimiento que se hace de una empresa que aparecen formando un estado financiero, para conocer la base de sus operaciones, que nos permiten obtener conclusiones para dar una opinión sobre una buena o mala política administrativa seguida por el negocio sujeto a estudio”.²

César Calvo Langarica

- “ Es el proceso mediante el cual se realiza la aplicación de instrumentos y técnicas analíticas a los Estados Financieros y a la información financiera para derivar de éstos medidas y relaciones significativas y útiles para la toma de decisiones.”³

Leopold A. Bernstein

1.2.2. NATURALEZA

El proceso de análisis financiero se puede describir de varias maneras, dependiendo de los objetivos que se pretenden alcanzar, así de ese modo este se puede utilizar como:

(2) Métodos de análisis y deficiencias financieras de administración César Calvo Langarica
(3) Fundamentos de análisis financiero Leopold A. Bernstein

- a) Instrumento de análisis preliminar en la selección de alternativas de inversión.
- b) Instrumento de pronóstico de condiciones y resultados financieros futuros.
- c) Un proceso de diagnóstico administrativo, operativo, o de otras áreas con problemas.
- d) Instrumento para la evaluación de la administración.

El análisis financiero reduce la utilización de posibles corazonadas, conjeturas e intuiciones y esto aminora y estrecha las áreas inevitables de incertidumbre que enfrentan todos los procesos de toma de decisiones estableciendo una base sólida y sistemática para su aplicación racional.

1.2.3. OBJETIVOS

En la administración financiera:

El interés de la administración en la condición financiera, la rentabilidad y el progreso de una empresa es constante y integral. Esta administración cuenta con varios métodos, instrumentos y técnicas para supervisar y mantenerse actualizada sobre la condición en constante cambio de la empresa. El análisis de la información financiera es un tipo importante de dichos métodos.

La administración puede efectuar un análisis de la información financiera sobre una base continua, dado que tiene un acceso ilimitado a la contabilidad interna y otros registros, abarcando cambios en las razones, tendencias y otras relaciones significativas.

Con ello el objetivo primordial de la administración al utilizar los instrumentos de análisis es ejercer control sobre la empresa y considerarla en la misma forma que la consideran agentes externos importantes, tales como acreedores e inversionistas.

Para los auditores:

El producto final de la auditoría financiera es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad en la presentación de los estados financieros, los cuales establecen condiciones financieras y los resultados operativos de una empresa. El análisis de los estados financieros y el análisis de cambios de razones y de tendencias representan un grupo importante de instrumentos de auditoría que pueden complementar significativamente otras técnicas de auditoría, tales como las pruebas de procedimientos y de validación.

El análisis financiero le proporciona a el auditor la comprensión y entendimiento de la empresa sujeta a auditoría y junto con el estudio y evaluación del control interno permitirá delimitar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicarse le indica el tipo más importante de evidencia de respaldo necesaria en su trabajo de auditoría.

La aplicación del análisis de estados financieros como parte del programa de auditoría se logra mejor al inicio de la auditoría, porque dicho análisis con frecuencia revelará las áreas de mayor cambio y vulnerabilidad, las que el auditor deseará centrar gran parte de su atención. Al término de la auditoría, este instrumento representa una revisión analítica de la razonabilidad de los estados financieros considerados como un todo.

1.2.4. CLASIFICACION DEL ANALISIS FINANCIERO

En el análisis de los estados financieros el analista tiene a su disposición una variedad de instrumentos de entre los cuales puede seleccionar aquellos que mejor se adecúen a su propósito específico.

Los métodos de análisis más efectivos, comunes y sencillos, para el análisis de estados financieros son:

- a) Método de porcentos integrales
- b) Métodos gráficos
- c) Método horizontal o de tendencias
- d) Método dinámico (Estado de cambios en la situación financiera)
- e) Método de razones financieras

Generalidades de dichos métodos:

- a) **Método de Porcientos Integrales o de análisis vertical:** Este se aplica en aquellos casos en los cuales se desea conocer la magnitud o importancia que tiene la parte de un todo en relación con dicho todo. Es decir para llevar a cabo este método se debe equiparar la cantidad total o global con el 100% y se determinará en relación con dicho 100% el por ciento relativo a cada parte. Los resultados obtenidos quedan lógicamente expresados también en porcientos.

La aplicación de este método desde un puntos de vista total podemos encontrarlo tantas veces como estados financieros puedan formularse; sin embargo, ha encontrado su mayor aplicación en el Estado de Situación Financiera o Balance General y en el Estados de Resultados, especialmente en este último caso.

Las cantidades que se igualan al 100% son: en el primer estado el total del activo por un lado y la suma del pasivo más el capital contable por el otro lado, pudiendose determinar después los cientos de cada uno capítulo del Balance General, así como los por cientos parciales de cada uno de los conceptos.

En el Estado de Resultado, el 100% corresponde a las Ventas Netas, sin olvidar que en dicho estado deben quedar señaladas las Ventas Totales.

Con ello el control debe ejercerse para fijar la magnitud de estas disminuciones dentro del volumen de operaciones de una empresa, y en su caso hacer notar los excesos para evitar incrementos desmedidos que perjudican el desarrollo de la empresa.

b) **Métodos Gráficos** : Consiste en convertir las cifras relevantes de los estados financieros a todo tipo de gráficas, aplicables según las necesidades de representación.

Con ello a través de este método no se consiguen conclusiones diferentes a las que se ha llegado por medio de la aplicación de otros métodos de análisis, pero tienen la ventaja de mostrar en una forma objetiva cómo se conforman los Estados Financieros o la relación entre cuentas o renglones de los mismos estados.

La representación gráfica de estos métodos puede ser de lo más variado, tanto como la imaginación del Analista se desenvuelva, de acuerdo al método de análisis que aplique, los fines que pretenda y su predicción por la elaboración de gráficas.

c) **Método Horizontal o de Tendencias**: este es sumamente importante cuando se trata de detectar las tendencias del comportamiento a través del tiempo de las partidas que forman parte de los estados financieros.

La comparación de los estados financieros se efectúa colocando uno junto al otro, los balances generales, los estados de resultados; revisando los cambios que han ocurrido en las categorías individuales contenidas en los mismos, de un año a otro, y a lo largo de un período de tiempo.

El factor importante revelado por los estados financieros comparativos es la tendencia. Con esto la comparación de estos para varios años revelará la dirección, la velocidad y la amplitud de la tendencia.

d) Método Dinámico (Estado de Cambios en la Situación Financiera): este se utiliza para determinar las fuentes de efectivo (externas e internas), así como las aplicaciones de efectivo realizadas en un período dado, con el objeto de conocer la capacidad generadora de fondos de la empresa y analizar sus posibilidades de crecimiento con recursos autogenerados.

e) Método de Razones Financieras: consiste en efectuar comparaciones entre las distintas cifras de los estados financieros, con el objeto de definir o determinar la situación crediticia de la empresa; su capacidad de pago a corto y largo plazo; su capital de trabajo y capital neto de trabajo; períodos de recuperación de ventas; períodos de rotación de inventarios; estructura de capital; rendimiento de inversiones entre otros.

O bien:

Son la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa, las cuales permiten ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía.

Existen diferentes razones financieras que permiten satisfacer las necesidades de éstos, las cuales se muestran a continuación:

Razones De Liquidez

Liquidez, significa la capacidad de pago que tiene una empresa para cubrir sus necesidades a corto plazo; es decir, refleja la posibilidad de pago de las obligaciones circulantes o a corto plazo

Las más importantes son:

Nombre	Descripción	Formula
Razón circulante	Esta prueba indica los pesos disponibles de activo circulante con los que se cuenta para el pago de los pasivos a corto plazo.	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$
Razón líquida o inmediata	Esta representa los pesos de activo disponible (inmediato) con que se cuenta para el pago de pasivos a corto plazo.	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$

Razones De Solvencia O Endeudamiento

Solvencia, significa la capacidad de pago que tiene una empresa a largo plazo, o la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo.

A las razones de endeudamiento también se les conoce con el nombre de Razones de Apalancamiento: por endeudamiento se entiende la proporción de deuda o pasivos que tiene la empresa respecto de los recursos totales invertidos en la misma.

Nombre	Descripción	Formula
Pasivo total a activo total	Representa el porcentaje de endeudamiento total que tiene la empresa, ya que compara el pasivo total con el activo total, siendo éste el total de recursos que tiene la empresa en operación	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Capital contable a activo total	Es complementaria de la anterior ya que muestra el porcentaje que del total de recursos que tienen los accionistas de la empresa.	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo total}}$
Pasivo total a capital contable	Mide la participación de terceros en la empresa respecto de la inversión de los propios accionistas.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$

Razones De Actividad

En una época altamente inflacionaria y conflictiva, este tipo de razones y proporciones cobra mayor relevancia, ya que por el simple hecho de "dar vuelta el dinero" velozmente se puede eliminar costos o bien, incrementar las utilidades.

De ahí la importancia de evaluar adecuadamente la velocidad de la recuperación de los distintos activos:

Nombre	Descripción	Fórmula
Rotación de inventarios	Indica el número de veces que el inventario ha dado vuelta durante un año.	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = X \text{ (365 días)}$
Rotación de Cuentas por cobrar	Indica el número de días que se requieren para convertir las cuentas por cobrar en efectivo.	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = X \text{ (365 días)}$
Período promedio de cobranza	Indica el promedio de tiempo que los clientes tardan en pagar sus cuentas.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio a crédito}}$
Rotación de Activos Fijos:	Representa el número de veces que cada peso de activo generó de ventas es decir, los pesos generados de ventas por cada peso invertido en activo fijo.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$
Rotación de Activo total	Esta se refiere a las ventas generadas por cada peso de activo total invertido en la empresa	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$

Razones De Rendimiento

Para los accionistas de la empresa éstas son las pruebas más importantes, ya que se refieren, fundamentalmente, al rendimiento o utilidades generadas por la inversión que mantienen en la misma.

Nombre	Descripción	Formula
Rendimiento sobre la inversión:	Es la utilidad disponible para aplicarse o distribuirse en los renglones en que los accionistas determinen o bien, representan el porcentaje de rendimiento neto que la inversión de los accionistas ha obtenido como resultado de su inversión en una empresa dada	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$
Rendimiento del Activo total:	Es el porcentaje de rendimiento o de utilidad generado por la inversión total que se mantiene en la empresa, sin importar de dónde han provenido los recursos invertidos.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$
Utilidad Neta contra Ventas Netas	Es el porcentaje de utilidad neta después de impuestos y participación, generada por cada peso vendido o bien, mide la eficiencia con que la empresa ha logrado sus objetivos.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

1.3. IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO FINANCIERO EN LA ELABORACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Las mejores decisiones, en todos los ámbitos de la vida, son aquéllas que son tomadas con pleno conocimiento de los hechos, antecedentes y posibilidades de aquello que se va a decidir. Aún así, conociendo todo el entorno del hecho, es fácil equivocarse y tomar la decisión incorrecta. Pero el riesgo de tomar una decisión inadecuada se reducirá al mínimo cuando se tengan en la mano todos los elementos de juicio para poder decidir.

Esto es aplicable también cuando se trata de negocios y empresas; para conocer una empresa profundamente es necesario hacer un examen exhaustivo de sus estados financieros, desglosarlos, reducirlos a su mínima expresión y hacer pruebas para estar seguros de que lo que se dice en ellos es cierto, veraz y correcto.

Una vez en ese punto, se tendrán elementos y se estará en posibilidad de tomar decisiones de calidad, acertadas y con riesgo mínimo, las cuales serán útiles en la planeación y estrategias a seguir.

Sin embargo, no hay que olvidar que el análisis dará única y exclusivamente cifras frías, las que tendrán que ser utilizadas por el analista financiero, quien incorporará al análisis cuantitativo, su experiencia criterio y conocimientos diversos, para lograr los objetivos de "*análisis, planeación y de estrategia financiera*".

Con ello la interpretación de los resultados que arroja el análisis financiero denominado como "Diagnóstico financiero", permitirá al consultor conocer las áreas críticas de una organización sobre las cuales se tendrá que seleccionar y proponer diferentes planes de acción (alternativas de solución) con el fin de lograr el cumplimiento de un objetivo específico. El documento en donde se resumen los planes de acción (alternativas de solución) mencionadas constituye "La Planeación Estratégica".

2.1. GENERALIDADES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

2.1.1. CONCEPTO

Planeación estratégica es sinónimo de:

- Planeación a corto y/o largo plazo
- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación formal
- Planeación general
- Planeación corporativa integral
- Planeación integral

Por ello la "Planeación Estratégica" se define como:

- "El conjunto de actividades financieras que deberán de implementarse en un momento específico, con el objeto de lograr la máxima eficiencia de las operaciones de una entidad y la optimización de los recursos."

O bien:

- "Consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos del futuro, los que combinados con datos reales del presente, sirvan de base para la toma de decisiones de calidad, diseñando un futuro deseado y las formas o medios para lograrlo."
- "Es un proceso continuo, de establecimiento y revisión de planes constantes, partiendo de el medio ambiente económico de la empresa."

2.1.2. ELEMENTOS

La Planeación Estratégica parte de tres elementos fundamentales:

a) El Futuro del Presente: este elemento se refiere al futuro de la decisiones tomadas en el momento presente. Es decir; la Planeación Estratégica observa posibles resultados de una decisión que pueda ser tomada y ejecutada por la Dirección de una entidad económica, si el resultado observado no es conveniente, la decisión puede cambiarse. Para tal efecto deben observarse las distintas opciones que pueden ser tomadas.

b) Metodología: esta se refiere al establecimiento de metas, la definición de estrategias y políticas así como la identificación de medios para lograr dichas metas; desarrollando planes detallados para alcanzar los objetivos establecidos.

c) Filosofía: es una actitud que requiere dedicación y determinación de sus integrantes, teniendo siempre presente la planeación sistemática como una parte inseparable de la Dirección.

2.1.3. OBJETIVOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION

La Planeación Estratégica se interpreta como un esfuerzo sistemático, formal e informal, para establecer metas, objetivos y políticas con el fin de identificar los medios de alcanzar y lograr la consecución de políticas y estrategias diseñadas para el logro de los objetivos y metas de la administración de una organización.

Por lo anterior, la Planeación Estratégica tiene como objetivos fundamentales dentro de la administración los siguientes:

- a) Desarrollo de una misión empresarial.
- b) Elaboración de diagnósticos financieros, pronósticos internos y externos.
- c) Fijación de metas organizacionales y financieras.
- d) Diseño de una estrategia financiera.
- e) Revisión de las tácticas operativas.
- f) Revisión de los medios utilizados
- g) Revisión constante del entorno financiero.

2.1.4. TIPOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

Por su naturaleza la Planeación Estratégica se puede clasificar de la siguiente manera:

- a) De administración financiera: es aquella donde el contador público que se dedica al área de consultoría financiera realiza un análisis de la organización mediante la interpretación de los resultados que arroja un análisis financiero, así como un estudio de los riesgos inherentes y de control, que le permitirá proponer las alternativas de solución necesarias para poder cumplir con un fin específico relacionado con la administración de recursos financieros.

b) De auditoría: es aquella en la que el contador público que presta su servicios de auditoría en forma independiente, le permite conocer los riesgos inherentes y de control de una empresa para que conjuntamente con el estudio y evaluación del control interno pueden establecer el enfoque de auditoría que tendrá que llevarse a cabo durante la etapa de Ejecución del Trabajo.

2.2. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS FRACASOS EN LA EMPRESA

2.2.1 FRACASO.

Es el resultado de un inadecuado procedimiento para llegar a el cumplimiento de metas y objetivos trazados , en una entidad económica.

a) CAUSAS DE LOS FRACASOS EN LAS EMPRESAS

Las causas que originan los fracasos en las empresas son atribuibles directa o indirectamente a las administración pero existen muchas dificultades que son tanto financieras como no financieras que lleva a eventuales fracasos.

Por lo general las causas son una serie de errores y dificultades que se desarrollan en forma gradual y que deben de enfrentarse y aplicarse acciones correctivas pertinentes y oportunas para no llegar al fracaso total.

A continuación, se mencionan algunas de las causas que originan el fracaso:

- 1.- Incapacidad Administrativa de directivos.
- 2.- Deficiencia del Equipo de Ventas.
- 3.- Competencia.
- 4.- Falta de Capital y Altos Costos.
- 5.- Expansión Prematura.
- 6.- Ubicación.
- 7.- Factores Externos Macroeconómicos.

1.- INCAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

Es una de las principales causas de los fracasos comerciales ya que representa el 50% de los mismos, la falta de profesionalismo de la administración así como de la experiencia, el establecimiento de sistemas adecuados de control necesarios en la empresa, traen consigo un rotundo fracaso administrativo que originan posteriormente el fracaso de la empresa.

2.- DEFICIENCIA DEL EQUIPO DE VENTAS.

Una de las áreas principales dentro de una empresa es el de ventas ya que originan los ingresos de la misma, muchas veces el personal de ventas no recibe la capacitación necesaria para lograr los objetivos establecidos , así como no se cuenta con el personal adecuado para esta labor.

3.- COMPETENCIA.

Existen empresas que no cuentan con la capacidad tanto administrativa como de producción y ventas para poder competir con las empresas del ramo que muchas veces cuentan con experiencia y tecnología avanzada, y hacen que las otras no entren en el mercado ni puedan sobresalir y las orillen al fracaso.

En la actualidad, las empresas que realmente sobresalen no son todas de gran magnitud, sino las que tienen establecido un sistema administrativo, de producción y de ventas adecuado a su capacidad.

4.- FALTA DE CAPITAL Y ALTOS COSTOS DE OPERACION.

Cuando se inicia un negocio se debe de contar con un capital adecuado para cubrir las necesidades de las actividades que se vayan desarrollando y no hacer mal uso del capital que se disponga

El excedente en prestamos para cubrir la falta de capital puede ser trágico si no se controla. La falta de capital generalmente es una indicación de la mala administración financiera siendo el resultado final el fracaso.

Los costos y gastos de una empresa deben ser controlados de acuerdo a la capacidad de liquidez que se vaya generando por sus operaciones, no se debe exagerar con los gastos fijos por que en épocas difíciles o de declive de las ventas los gastos fijos serán los mismos ya que no van en proporción a las ventas

Las empresas empiezan a perder liquidez, apoyándose en financiamientos externos que puede elevarse considerablemente y quedar fuera del alcance de solventarlos.

5.- EXPANSION PREMATURA.

El crecimiento de las empresas se da en forma gradual y paulatina que origina por consecuencia una expansión requerida tanto en la capacidad administrativa como en sus instalaciones y en el mercado ampliar una empresa imprudentemente puede ser fatal. Esta debe de ser bien fincada apoyada en las utilidades que se generen o por aportaciones de los socios.

Los períodos de prosperidad de las empresas y la razonable demanda de sus productos deben de ser continuos para considerarse un motivo idóneo de expansión. Muchas veces solo son temporadas de prosperidad que se pueden terminar rápidamente.

Una empresa que tiende a expandirse no debe de estar abrumada por las deudas o financiamientos externos. Para un sano crecimiento se tiene que planear adecuadamente y en forma anticipada para evitar posibles desviaciones en los planes establecidos.

Para fincar un plan adecuado de expansión es necesario considerar los siguientes puntos:

- a) Los Costos por Expansión.
- b) Pronósticos de Ventas.
- c) Excesos de Inventarios.
- d) Ampliación de la Administración y su Capacitación.

6.- UBICACION.

Se considera como una causa de los fracasos por que muchas empresas por los productos que elaboran, ofrecen y venden no van de acuerdo al área geográfica donde están establecidas, o no se tienen los canales de distribución adecuados, y no se requiere de sus productos en los mercados donde se trata de integrar. Para ejemplificar lo anterior podemos decir que sería ilógico instalar una fábrica de paletas de hielo en Alaska sabiendo que su hábitat es de hielo y bajas temperaturas.

Los empresarios deben de elaborar un estudio amplio del mercado para que vaya acorde a sus productos y obtener las demandas esperadas, también deben considerarse los gastos de distribución que se originan por la instalación de sus productos en el mercado.

7.- FACTORES EXTERNOS MACROECONOMICOS

Hay acontecimientos adversos que hacen fracasar a las empresas que no pueden ser controlables, por la misma, como cambios introducidos por el gobierno, (impuestos, política económica, devaluaciones, etc.) y condiciones naturales (incendios, inundaciones, calor , frío, lluvia.)

b) CONSECUENCIAS DE LOS FRACASOS DE LAS EMPRESAS.

Los fracasos en un ente económico repercute considerablemente tanto a los implicados directos como los indirectos cada uno sufren las consecuencias que de esto se deriva. A continuación, mencionaremos algunas de las principales consecuencias:

1.- Pérdida del capital de parte del empresario y de los acreedores.

Una empresa que fracasa sufre la pérdida del capital invertido, en forma total o parcial, así como el incremento de las deudas, respecto a los acreedores que se originaron durante la vida activa de la empresa.

Para la sociedad en general se reduce la suma de posibilidades de crecimiento en forma colectiva e individual.

2.- Efectos psicológicos sobre el individuo.

Los fracasos traen a las personas involucradas un estado emocional deprimente que es difícil de restablecer, en muchos casos se carece de la vitalidad para recuperarse de la situación.

3.- Eliminación de una fuente de bienes y servicios.

Los fracasos se reflejan en muchas formas y una de ellas es la desaparición de firmas que proporcionan bienes y servicios que el público necesita y desea. En algunos casos las firmas que fracasan no aparecen durante años, mientras las que ofrecen esos servicios o bienes aprovechan la situación para aumentar precios y dificultan para conseguir los mismos.

4.-Aumento del desempleo.

El que se incremente el numero de desempleos y disminución de fuentes de trabajo así como la perdida para la comunidad de una nómina comercial.

5.-Disminución del pago de impuestos.

Las empresas que son contribuyentes para la sociedad, que ayudan al sostenimiento, desarrollo y crecimiento del país por el pago de los impuestos por consecuencia del fracaso desaparecen, con esto reducen los servicios del gobierno y crean a aumentan un déficit financiero.

c) TIPOS DE FRACASOS.

Los fracasos empresariales se pueden presentar en diferentes manifestaciones como:

1.- INSOLVENCIA.- Se define como la escasez de efectivo o incapacidad de pago que tiene un empresa para cubrir sus pasivos que se vencen en forma inmediata, también se le conoce como insolvencia técnica. La característica de este tipo de fracasos es que solo es temporal.

2.- QUIEBRA.- Es cuando los pasivos son mayores a los activos y se tiene la necesidad de efectuar una suspensión de pagos de las deudas.

2.2.2 REORGANIZACION EMPRESARIAL.

Muchas empresas a pesar de las dificultades provocadas por errores en el pasado, se pueden considerar como empresas con posibilidades de sobrevivir y seguir en marcha, siempre y cuando se efectúe una reorganización de sus sistemas y procedimientos que provocaron dichos errores.

La Reorganización se puede definir como una revisión general de la estructura financiera y administrativa de una entidad.

a) OBJETIVO.

La Reorganización se hace con la finalidad de efectuar correcciones y detectar los errores que la pueden llevar a un declive financiero inclusive al fracaso.

La Reorganización en ocasiones es drástica y urgente ya que de ella depende la desaparición o la sobrevivencia de una empresa. Para efectuar la reorganización es necesario estudiar y evaluar los siguientes puntos.

- 1.-- Los Recursos de la Empresa tanto Externos como Propios.
- 2.-- El Personal con que se cuenta.
- 3.-- Sus Inversiones Efectuadas y por Efectuar.
- 4.-- Los Resultados Operativos.
- 5.-- Los Sistemas Existentes.

Tomando en cuenta la valuación de los puntos anteriores, se debe de obtener si es viable efectuarla o no. Considerando el valor de la empresa en marcha o su valor al desmembrarse (cerrar o continuar).

La Reorganización se puede clasificar en dos:

1.- Internas.

Esta se efectúa con la finalidad de mejorar el control interno de la empresa así como sus sistemas y procedimientos actuales, esta se efectúa sin necesidad de que la empresa se encuentre en problemas financieros, solo involucra a la administración de la empresa.

2.-Externas

Esta se lleva a cabo cuando existen problemas financieros y afecta a terceras personas, principalmente a acreedores de la empresa.

Las empresas pueden pedir directamente a los acreedores que cesen sus presiones de pago por medio de un arreglo voluntario, explicando la situación en que se encuentra la empresa y proponiendo un plan que intentara resolver los problemas, este plan debe satisfacer las expectativas de ambas partes.

Los planes voluntarios generalmente requieren de algún tipo de reestructuración de las deudas de la empresa. Esta incluye una extensión o prórroga, que pospone las fechas de requerimiento de los pagos de las obligaciones vencidas, o una composición, a través de la cual los acreedores voluntariamente reducen sus reclamaciones sobre el deudor, ambos procedimientos han sido diseñados para mantener al deudor en el negocio, y evitar los costos legales.

Los acreedores con estos procedimientos no obtienen un pago inmediato e incluso pueden sufrir pérdidas, pero pueden obtener más dinero, una vez efectuada adecuadamente la reorganización

Generalmente se requiere de tres condiciones para hacer factible la reestructuración de la deuda.

- a) El deudor debe representar un riesgo moral de calidad.
- b) El deudor debe mostrar ciertas habilidad para lograr la recuperación.
- c) Las condiciones generales del negocio deben ser favorables para la recuperación.

b) ESTRATEGIAS QUE SE TOMAN PARA LA REORGANIZACION

1.- Aumentar el flujo de efectivo.

- d) Vendiendo sus cuentas por cobrar.
- e) Reducción de los inventarios por ventas especiales.
- f) Ventas de los activos fijos innecesarios por el momento.

2.-Reducir las salidas de efectivo.

- g) Disminución de los salarios.
- h) Disminución de gastos y costos innecesarios
- i) Convertir pasivos a mediano plazo a largo plazo.

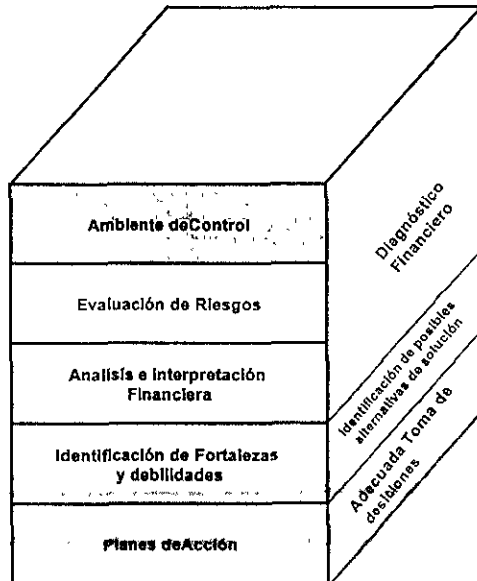
La reorganización voluntaria trae consigo muchas ventajas como:

- j) Los costos y gastos son mínimos.
- k) Se lleva a cabo en forma más sencilla, sin existir procedimientos legales complicados.
- l) Los acreedores obtienen mayores rendimientos de sus inversiones.
- m) Se mantiene los deudores como clientes de los acreedores.

- k) Los acreedores obtienen mayores rendimientos de sus inversiones.
- l) Se mantiene los deudores como clientes de los acreedores.

2.3. MODELO PROPUESTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

En el capitulado del presente trabajo de investigación, se ha hablado de todo el Marco Teórico de la Planeación Estratégica, ahora toca hablar del “Modelo de Planeación Estratégica” que se propone para esta investigación.



2.3.1. AMBIENTE DE CONTROL:

La adecuado ambiente de control es un factor significativo en la determinación de una adecuada Planeación Estratégica.

Por lo anterior, el Control Interno es un conjunto de decisiones que adopta una organización, para asegurar el cumplimiento de los siguiente objetivos y metas:

- La protección de sus activos
- La eficacia y eficiencia de las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- Adherencia a las políticas establecidas

Por lo general, cuando en las actividades diarias la participación del Propietario o Gerente de la Organización es limitada, se requiere de mayor investigación dentro de esta, que cuando éste tiene participación activa.

A menudo existen pocos límites para las actividades de los Propietarios o gerentes, quienes pueden modificar la mayor parte de las decisiones y funciones, inclusive en relación con el registro de las transacciones.

Los aspectos generales que deben ser considerados durante la evaluación del ambiente de control son los siguientes:

- Ver si se han propuesto cambios en las políticas contables existentes.
- La probabilidad de que ocurran cambios en las políticas contables en una fecha cercana al cierre del período.
- Problemas de políticas contables identificados en años anteriores.
- La naturaleza de los cambios en las normas contables aplicables o en los nuevos pronunciamientos emitidos durante el año.
- Ver si en situaciones que permiten el uso de principios contables alternativos, se aplican o no políticas contables conservadoras.
- Transacciones significativas cuyo tratamiento contable debería ser cuidadosamente revisado.

Por lo anterior el Control Interno tiene las siguientes:

Ventajas:

- Apoya a una entidad a lograr sus objetivos, metas de desempeño y productividad.
- Previene la pérdida de recursos.
- Contribuye a contar con reportes financieros e información contable.
- Previene posibles contingencias.

Limitaciones:

- No puede asegurar el éxito de la entidad y de sus objetivos.
- No asegura certidumbre total de la información y del cumplimiento a regulaciones.
- No puede evitar:
 - ✓ Todos los problemas
 - ✓ Las fallas del juicio humano en la toma de decisiones.
 - ✓ Las pérdidas debido a fallas humanas.
 - ✓ La decisión de niveles directivos de eliminar acciones de control.
 - ✓ La inadecuada consideración de costo-beneficio del control.
 - ✓ La colusión de dos o más personas para eliminar la efectividad del control.

Factores del ambiente de Control:

- Integridad y valores éticos.
- Compromisos de calidad, tiempo y costo (metas)
- Involucramiento de la dirección en el proceso de control.
- Estilo de administración en la toma de riesgos.
- Estructura Organizacional (Líneas de reporte)
- Autoridad- Responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

2.3.2. EVALUACION DE RIESGOS

Consiste en identificar y analizar aquellos riesgos principales que pueden afectar el nivel de logro de los objetivos.

Los riesgos en una empresa afectan:

- La habilidad de sobrevivencia
- La capacidad de competencia en su ramo o industria.
- La fortaleza financiera.
- La imagen corporativa.
- La calidad de sus productos, servicios y personal.

No es posible o práctico reducir el riesgo a cero, sino al contrario "hacer negocio es aceptar el riesgo", el secreto consiste en determinar cuánto riesgo puede ser prudentemente aceptado y esforzarse para mantener el riesgo dentro esos límites.

Por lo anterior es necesario indicar los factores que influyen sobre la organización de la entidad, tomando en cuenta aquellos que son de importancia es decir considerar los factores que disminuyen y aumentan el riesgo.

Tipos de riesgo:

1. Riesgo Inherente: es la susceptibilidad de un componente a errores significativos antes de considerar la efectividad de los controles relevantes.

Los factores que pueden influir sobre la Planeación estratégica son:

- Transacciones o hechos individualmente significativos.
- Naturaleza del negocio y en qué forma afecta cada componente.
- La posibilidad de que un producto no tenga lugar seguro en el mercado y de que su posibilidad de realización o de obsolescencia estén en duda.
- Posibles dificultades en la identificación y cuantificación de las transacciones entre partes vinculadas para su adecuada contabilización y exposición en los estados financieros.
- Las políticas y Prácticas financieras no están formalizadas y muchas veces carecen de coherencia.
- El personal gerencial puede ser insuficiente para manejar en forma efectiva todas las funciones gerenciales.
- Posibles dificultades en atraer y retener empleados calificados para manejar cuestiones financieras o contables.
- La documentación que respalda las transacciones suele ser incompleta y muchas veces, las manifestaciones de la gerencia revisten una mayor trascendencia para el desarrollo de la organización.
- Existencia de incertidumbre o contingencias significativas.

2. Riesgo de Control: es aquel cuando los sistemas de control no puedan evitar o detectar errores o irregularidades significativas en forma oportuna; aunque es improbable que dispongamos de un conocimiento detallado del sistema de controles el completar las base de información puede permitirnos realizar una evaluación preliminar.

Un elemento importante en la evaluación del riesgo de control dentro de una empresa es el nivel y efectividad de la participación gerencial en las actividades diarias del negocio.

Entre los posibles factores generales que pueden influir sobre la Planeación estratégica en cuanto a riesgo de control se refiere a nivel de componente se incluyen:

- Frecuencia en la preparación de la información financiera u otros informes para la gerencia.
- Naturaleza de los informes preparados para el uso de la gerencia.
- Naturaleza de las transacciones que requieren aprobación específica de la gerencia, incluyendo ventas o compras, desembolsos, ajustes de existencias o contratos a largo plazo significativos.
- Si la gerencia realiza revisiones independientes o pruebas selectivas como parte del sistema global de controles.
- Si se realizan o se planifican cambios en los sistemas contables y de control.
- Si se produjeron cortes o demoras de procesamiento significativas en los sistemas de información, contable y de control.

Así pues el **análisis de riesgos**, es el proceso que consiste en que por cada proceso de negocio y factores claves de éxito debe:

- Estimarse la importancia y/o impacto de posibles riesgos.
- Evaluarse la Probabilidad o frecuencia de que ocurran los riesgos.
- Definirse cómo deben ser administrados los riesgos, esto es, evaluar cuáles acciones deben tomarse (costo-beneficio).

Por ejemplo:

- ✓ Recursos o acciones alternas.
- ✓ Expandir y/o desarrollar nuevos productos.
- ✓ Programas de entrenamiento
- ✓ Aseguramiento de bienes
- ✓ Custodia de bienes

Así pues las condiciones, actividades o eventos sujetos a especial consideración por su impacto en la Planeación estratégica dentro de una organización son:

- Cambios en el ambiente de operación.
- Nuevo personal (puestos claves).
- Nuevos sistemas de información.
- Crecimiento rápido.
- Nueva tecnología.
- Nuevos productos.
- Reestructuras y reducciones de personal.
- Operaciones en el extranjero.

Por todo lo anterior se puede concluir que los factores para evaluar los riesgos son:

RIESGO

"Situación, hechos o consecuencias negativas en contra de los interés de la organización que puede presentarse si no se cumple el control "

FRECUENCIA

"Momento o periodicidad de la medida de control"

IMPORTE DEL RIESGO

"Repercusión económica o financiera estimada"

2.3.3. ANALISIS E INTERPRETACION FINANCIERA

Con lo referente a este punto fue mencionado y explicado ampliamente en el capítulo 1 anterior del presente trabajo, por lo que se puede concluir que el análisis e interpretación financiera es de suma importancia para la elaboración de una adecuada "Planeación Estratégica".

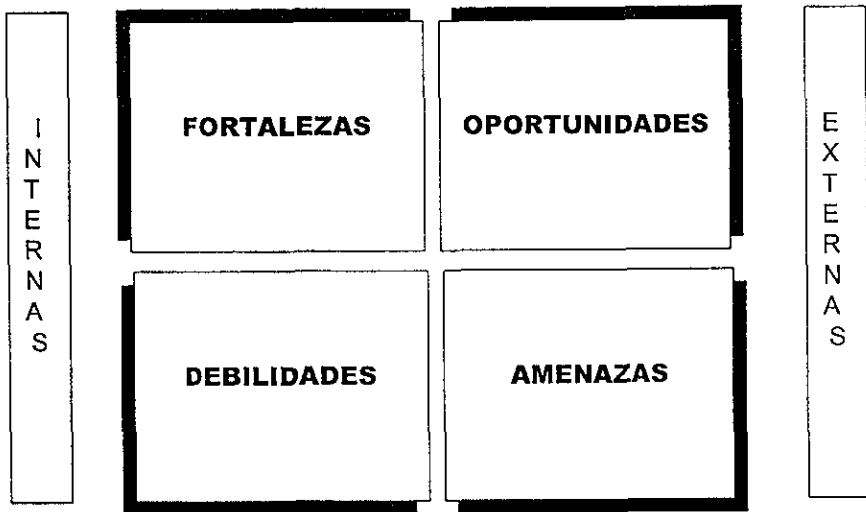
2.3.4. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Es la etapa de la Planeación estratégica donde se muestran:

- El conjunto de situaciones o aspectos favorables que permiten a la organización de una entidad continuar con el negocio en marcha y como consecuencia de esto el logro de sus objetivos "Fortalezas".
- El conjunto de situaciones y aspectos que no le permiten cumplir en forma efectiva a la organización de una entidad con los objetivos o metas fijadas por la dirección "Debilidades".

Como consecuencia de ello una fortaleza da origen a una oportunidad y una debilidad a una amenaza dentro de la administración financiera de una empresa.

Matriz De Identificación de Fortalezas y Debilidades



2.3.5. PLANES DE ACCION

Es la aplicación de conocimientos y técnicas financieras y administrativas para establecer las bases de la planeación estratégica financiera, así como las tácticas a seguir para lograr los objetivos planteados; diseñando mecanismos e instrumentos que contribuyan a disminuir el riesgo-negocio y el riesgo-mercado, así como aprovechar todas las oportunidades que el medio ambiente ofrece, con el fin último de la administración financiera que es la optimización de los recursos económicos organizacionales.

Por lo tanto el establecimiento de Planes de acción busca aquellos instrumentos y herramientas financieras que lleven a la obtención de soluciones creativas a los problemas financieros de la entidad, encaminados a seleccionar las mejores alternativas de solución.

Es decir los "planes de acción", es la conclusión de lo planteado en esta propuesta de "Modelo de Planeación Estratégica"; es la etapa donde se verán plasmadas todas las posibles alternativas de solución que requiere una organización cualquiera que sea está con el fin de poder lograr el cumplimiento de sus objetivos o simplemente la optimización de sus recursos con el menor costo de inversión.

Es el resultado de todo el trabajo de análisis e investigación a la que fue sujeta la organización, para dar a origen a una adecuada toma de decisiones por parte de la dirección de la organización, que quedarán plasmadas en un documento formal denominado "Planeación Estratégica Financiera".

3.1 Antecedentes

La empresa Tómbola Nacional, S.A. de C.V. fue constituida en febrero del año de 1995 con un capital social de **\$15,500,000 (Quince millones quinientos mil pesos 00/100 M.N.)**, aportado por el dueño (Lic. Julián Olmedo y Olmedo) en un 100%.

La duración de la sociedad es de 99 años.

La actividad preponderante es la comercialización de chocolates en general.

Su administración de encuentra a cargo del Lic. Julián Olmedo y Olmedo (Director general y dueño de la empresa); así como por el Lic. Norberto Garza (Contralor), el Lic. Manuel Santiago (Gerente de ventas) y el C.P. Saúl Arellano (Contador general).

La compañía desde inició operaciones ha tenido problemas económicos, de tal modo que la empresa desea que se le lleve acabo un plan estratégico con el fin de mejorar tal situación.

3.2 PLANTEAMIENTO

Tómbola Nacional, S.A. de C.V.

México D.F., a 15 de Enero de 1998.

Villaseñor Robles y Asociados

Herodoto No. 30-C

Colonia Anzures

México, D.F.

Estimados señores:

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de chocolates en general y durante los últimos dos años hemos venido presentando problemas económicos ocasionados por la falta de liquidez. Es por ello, que solicitamos a Ustedes sus servicios de consultoría y asesoría financiera, con el fin de mejorar la estructura financiera y administrativa de nuestra empresa.

Estamos en la mejor disposición para que efectúen su estudio en forma efectiva, ya que se les proporcionará toda la información financiera necesaria así como el acceso a nuestras instalaciones.

Por tal motivo, solicitamos de la manera más atenta nos presenten su propuesta de servicios por escrito, en donde incluyan el costo de los servicios ofrecidos, la solicitud de la información necesaria y el plan relativo.

ATENTAMENTE

Lic. Julián Olmedo y Olmedo
Director General

México, D.F., a 30 de Enero de 1998.

Sr. Julián Olmedo y Olmedo
Director General
Tómbola Nacional, S.A. de C.V.
Horacio No. 168
Col. Polanco
05472 México, D.F.

Estimado señor Olmedo:

Muchas gracias por permitirnos la oportunidad de presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales en relación a la solicitud presentada usted. El propósito de esta carta es convenir los términos generales de dicha propuesta.

Nuestra responsabilidad primaria en relación con el trabajo que llevaremos a cabo, es la de elaborar y presentar a ustedes el diagnóstico financiero de Tómbola Nacional, S.A: de C:V. con el fin de que se determinen y establezcan planes de acción para mejorar la estructura financiera de su empresa, los cuales serán presentados a usted mediante un informe denominado "Planeación Estratégica".

Para estar en posibilidad de emitir el informe antes mencionado, realizaremos un diagnóstico de sus estados financieros de los últimos dos años. El diagnóstico a desarrollar incluirá un plan de trabajo previamente establecido basado en la investigación del ambiente de control de la empresa, el análisis financiero , identificación y evaluación de fortalezas y debilidades así como el establecimiento de posibles planes de acción ó alternativas de solución.

Nuestros servicios serán diseñados para el beneficio de Tómbola Nacional, S.A. de C.V. y sus accionistas. Con el fin de cumplir con el objetivo antes mencionado es necesario, entre otras cosas, de la cooperación que nos brindará el personal de su compañía, incluyendo la entrega puntual de la información y documentación requerida por nosotros. Le estaremos informando periódicamente de los avances obtenidos y de inmediato le notificaremos cualquier contratiempo o imprevisto que pudiera presentarse.

Estimamos que nuestros honorarios para este trabajo ascenderían a \$120,000, más los gastos efectuados por su cuenta y el IVA. Si debido a ciertas circunstancias fuera de nuestro control, tuviésemos que incurrir en tiempos adicionales al actualmente presupuestado, inmediatamente lo haríamos de su conocimiento.

Nuestra estimación de honorarios se basa en el tiempo incurrido por nuestro personal asignado al trabajo. Las cuotas individuales por hora varían de acuerdo al grado de responsabilidad relacionando a la experiencia y habilidad que es requerida.

Estimamos que nuestros honorarios para este trabajo ascenderían a \$120,000, más los gastos efectuados por su cuenta y el IVA. Si debido a ciertas circunstancias fuera de nuestro control,uviésemos que incurrir en tiempos adicionales al actualmente presupuestado, inmediatamente lo haríamos de su conocimiento.

Por esta razón requeriremos que nos proporcionen sus estados financieros de correspondientes a los ejercicios 1996 y 1997. Así mismo, solicitamos una entrevista donde podamos conocer y evaluar el ambiente de control organizacional de su empresa.

Estamos a sus órdenes para proporcionarle cualquier información adicional que requiera en relación con la presente.

Atentamente,

VILLASEÑOR ROBLES Y ASOCIADOS, S.C.

C.P. Miguel A. Villaseñor Gil
Cédula Profesional No. 55555

3.3. DESARROLLO PROPUESTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Con la entrevista preliminar a nuestro estudio y los estados financieros correspondientes a los ejercicios de 1997 y 1996, proporcionados por el Director General de Tómbola Nacional, S.A. de C.V. el Sr. Julián Olmedo y Olmedo determinamos lo siguiente:

3.3.1. AMBIENTE DE CONTROL

La empresa Tómbola Nacional, S.A. de C.V. constituida en Febrero de 1995 con un capital social de \$ 15,500,000.

- La duración de la sociedad es de 99 años.
- El objeto de la sociedad es la comercialización de chocolates en general.

Efectivo

La compañía maneja un fondo fijo de \$1,000 que es manejado por el contador general, el cual se utiliza para el pago de gastos menores y se comprueba cada vez que este se acaba (3 veces por semana), el manejo de este fondo se encuentra separado de las funciones de recepción de ingresos. Se efectúan arqueos sorpresivos en forma mensual donde se han obtenido resultados satisfactorios. Todos los gastos de fondo fijo son autorizados por el Sr Julián Olmedo y Olmedo (Director General).

Todos los ingresos de la compañía son pagados en efectivo y se controlan en formas prenumeradas llamadas recibos de ingresos que son elaborados por la recepcionista, donde se detalla la cantidad de dinero recibida, con la lista del cliente donde se detallan las facturas que se están pagando. En estas formas se deja firma de elaboración y de revisión. Los ingresos son depositados cada fin de semana y son custodiados por el contador general en su oficina.

La Compañía tiene 8 cuentas bancarias y una de inversión las cuales son utilizadas para el pago de la nómina, el pago a proveedores así como gastos diversos.

Cuentas por cobrar

La compañía tiene como clientes principales, tiendas departamentales, con los cuales no se tienen establecidos límites de crédito, sin embargo existen plazos de vencimiento con de esas tiendas a un máximo de 45 días.

Del total de la ventas el 80% son a crédito y el 20% son al contado.

El proceso de facturación comienza de la siguiente manera:

La vendedora en la tienda al observar pocas existencias en las tiendas departamentales exhibición elabora un pedido que envía a las oficinas de la tienda para que esta autorice ese pedido, posteriormente al llegar este pedido a la compañía se hace otro pedido interno que es capturado en el sistema, con el objeto de verificar las existencias que se están solicitando, en caso de no haber suficientes, se envía la existencia disponible; para posteriormente emitir la factura correspondiente.

Inventarios

La Compañía tiene tres líneas de inventarios:

- a) Huevo de chocolate
- b) Pasitas de chocolate
- c) Cerezas Navideñas con licor cubiertas de chocolate

Todo el producto es maquilado por terceras personas (proveedores nacionales).

La compañía presenta productos en mal estado en su almacén.

No existe un control de mínimos y máximos dentro de este rubro.

Activo Fijo

Las adiciones de activos fijos son autorizadas directamente por el Sr. Julián Olmedo y Olmedo (Director general), sin embargo no existe documento soporte de esta autorización. Llevan a cabo cotizaciones con distintos proveedores y eligen cual es la mejor opción. En caso de darse una adición de activo fijo se avisa inmediatamente a la compañía aseguradora para que dé de alta el activo en la póliza, a excepción de los stands que se encuentran en las tiendas departamentales, que son el activo fijo más importante de la compañía, no se encuentran cubiertos en la póliza de seguro.

Por las bajas el Sr. Olmedo es el encargado de hacerlas sin embargo tampoco existe documentación que ampare la baja a excepción de la factura emitida para su venta. El departamento de contabilidad cancela la inversión, así como la depreciación respectiva.

La compañía no realiza inventarios de Activos fijos, no están identificados con placas metálicas con su número de activo.

Los activos fijos adquiridos con valor menor a \$2,000 son enviados directamente a resultados.

Cuentas por pagar

Los principales proveedores de la compañía son:

- a) Cocoa Mexicana, S.A. de :C.V.
- b) Barrita la abuelita, S.A. de C.V.
- c) Cerezas Envinadas, S.A. de C.V.

Con los cuales se manejan plazos de pago a 60 días.

En seguida se presenta la información financiera referente a los dos primeros años de operación:

TOMBOLA NACIONAL, S.A . DE C.V. AMARRE DEL COSTO DE VENTAS

Inventario Inicial	10,856
Compras	30,041
Inventario Final	(8,517)
Costo de ventas	<u>32,380</u>

DETERMINACION DE ACTIVO FIJO

Inversión Inicial	1,568
Adquisiciones	7,000
Depreciación Activos Fijos	(813)
Saldo final	<u>7,755</u>

TOMBOLA NACIONAL, S.A. DE C.V.
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA POR LOS AÑOS TERMINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1996
(CIFRAS EN MILES \$)

ACTIVO CIRCULANTE	1997	1996
Efectivo	\$ 8,538	\$ 2,384
Inversiones Temporales	100	50
Clientes	8,633	17,322
Deudores Diversos	3,747	1,580
Otras cuentas por cobrar	3,498	1,870
Inventarios	8,517	10,856
Total Activo Circulante	33,033	34,062
FIJO		
Inmuebles, Mobiliario y Equipo	7,755	1,568
TOTAL ACTIVO	40,788	35,630
PASIVO CIRCULANTE		
Proveedores	6,906	17,695
Préstamos Bancarios (corto plazo)	35,000	0
Acreedores diversos	7,372	5,498
Otras cuentas por pagar	1,374	1,421
TOTAL PASIVO	50,652	24,614
CAPITAL		
Capital Social	15,500	15,500
Resultados de ejercicios anteriores	(4,484)	0
Pérdida del ejercicio	(20,880)	(4,484)
TOTAL CAPITAL	(9,864)	11,016
SUMA PASIVO Y CAPITAL	\$ 40,788	\$ 35,630

TOMBOLA NACIONAL S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS POR LOS AÑOS TERMINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1996
(CIFRAS EN MILES \$)

	1997	1996
Ventas Netas	\$ 34,723	\$ 38,804
Costo de ventas	(32,380)	(26,978)
Utilidad Bruta	<u>2,343</u>	<u>11,824</u>
Gastos de operación		
Gastos de venta	(18,096)	(9,027)
Gastos de administración	(4,562)	(6,702)
	<u>(22,658)</u>	<u>(15,729)</u>
Utilidad o (perdida) de operación	(20,315)	(3,903)
Otros ingresos (gastos)	(565)	(581)
Utilidad o (perdida) del ejercicio	<u>\$(20,880)</u>	<u>\$(4,484)</u>

3.3.2. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

- Método de porcentos Integrales

TOMBOLA NACIONAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA POR EL AÑO TERMINADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996
(CIFRAS EN MILES \$)

ACTIVO CIRCULANTE	1996	%
Efectivo	\$ 2,384	7
Inversiones Temporales	50	1
Clientes	17,322	48
Deudores Diversos	1,580	5
Otras cuentas por cobrar	1,870	5
Inventarios	10,856	30
Total Activo Circulante	34,062	96
FIJO		
Inmuebles, Mobiliario y Equipo	1,568	4
TOTAL ACTIVO	35,630	100
PASIVO CIRCULANTE		
Proveedores	17,695	49
Préstamos Bancarios (corto plazo)	0	0
Acreedores diversos	5,498	16
Otras cuentas por pagar	1,421	4
TOTAL PASIVO	24,614	69
CAPITAL		
Capital Social	15,500	44
Resultados de ejercicios anteriores	0	0
Perdida del ejercicio	(4,484)	(13)
TOTAL CAPITAL	11,016	31
SUMA PASIVO Y CAPITAL	\$ 35,630	100

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA POR EL AÑO TERMINADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997
(CIFRAS EN MILES \$)

ACTIVO CIRCULANTE	1997	%
Efectivo	\$ 8,538	21
Inversiones Temporales	100	1
Clientes	8,633	21
Deudores Diversos	3,747	8
Otras cuentas por cobrar	3,498	8
Inventarios	8,517	21
Total Activo Circulante	<hr/>	<hr/>
	33,033	80
 FIJO		
Inmuebles, Mobiliario y Equipo	7,75	20
TOTAL ACTIVO	<hr/>	<hr/>
	40,78	100
 PASIVO CIRCULANTE		
Proveedores	6,906	17
Préstamos Bancarios (Corto Plazo)	35,000	85
Acreedores diversos	7,372	18
Otras cuentas por pagar	1,374	4
TOTAL PASIVO	<hr/>	<hr/>
	50,652	124
 CAPITAL		
Capital Social	15,500	38
Resultados de ejercicios anteriores	(4,484)	(11)
Pérdida del ejercicio	(20,880)	(51)
TOTAL CAPITAL	<hr/>	<hr/>
	(9,864)	(24)
SUMA PASIVO Y CAPITAL	<hr/>	<hr/>
	\$	100
	40,788	
	<hr/>	<hr/>

**ESTADO DE RESULTADOS POR EL AÑO TERMINADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996
(CIFRAS EN MILES \$)**

	1996	%
Ventas Netas	\$ 38,804	100
Costo de ventas	(26,978)	(70)
Utilidad Bruta	11,824	30
Gastos de operación		
Gastos de venta	(9,027)	(23)
Gastos de administración	(6,702)	(17)
	(15,729)	(40)
Utilidad o (perdida) de operación	(3,903)	(10)
Otros ingresos (gastos)	(581)	(1)
Utilidad o (perdida) del ejercicio	\$(4,484)	(11)

**ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO TERMINADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997
(CIFRAS EN MILES \$)**

	1997	%
Ventas Netas	\$ 34,723	100
Costo de ventas	(32,380)	(93)
Utilidad Bruta	2,343	7
 Gastos de operación		
Gastos de venta	(18,096)	(52)
Gastos de administración	(4,562)	(13)
	(22,658)	(65)
 Utilidad o (perdida) de operación	 (20,315)	 (59)
 Otros ingresos (gastos)	 (565)	 (1)
 Utilidad o (perdida) del ejercicio	 \$(20,880)	 (60)

- Diagnóstico Financiero Aplicación de Razones Financieras
(Cifras en miles de \$)

1. Pruebas de liquidez

Formula	Sustitución	Indice	Resultado
$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$	$\frac{33,033}{50,652}$	0.65	

Formula	Sustitución	Indice	Resultado
$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$	$\frac{33,033 - 3,717}{50,652}$	0.61	0.61

2. Capital Neto de trabajo

Formula	Sustitución	Resultado
$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo circulante}$	$33,033 - 50,652$	<u><u>17,619</u></u>

3. Pruebas de Solvencia o endeudamiento

Formula	Sustitución	Indice	Resultado
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{50,652}{40,788}$	1.24	<u>124%</u>

Formula	Sustitución	Indice	Resultado
$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{9,864}{50,652}$	-5.14	<u>19%</u>

4. Pruebas de Actividad

✓ Rotación de Inventarios

Formula	Sustitución	Resultado
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$	$\frac{32,380}{8,517}$	3.80
		Veces al año

Formula	Sustitución	Resultado
$\frac{\text{Promedio de Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}}$	$\frac{8,517}{32,380}$	0.26

✓ Rotación de cuentas por cobrar

Formula	Sustitución	Indice
---------	-------------	--------

$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	$\frac{34,723}{8,633}$	<u>4.02</u> veces al año
---	------------------------	-----------------------------

$\frac{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito}}$	$\frac{8,633}{34,723}$	<u>0.25</u>
---	------------------------	-------------

✓ Rotación de Cuentas por pagar

Formula	Sustitución	Indice
---------	-------------	--------

$\frac{\text{Promedio de cuentas por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	$\frac{6,906}{30,041} (365)$	<u>83.9</u>
--	------------------------------	-------------

✓ Rotación de Activo Fijo

Formula	Sustitución	Indice
---------	-------------	--------

$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	$\frac{34,723}{7,755}$	4.48
--	------------------------	------

✓ Rotación de Activo Total

Formula	Sustitución	Indice
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{34,723}{40,788}$.85

5. Pruebas de Rendimiento

✓ Rendimiento Sobre la inversión

Formula	Sustitución	Indice	Resultado
$\frac{\text{Pérdida Neta}}{\text{Capital Contable}}$	$\frac{-20,880}{-9,864}$	2.12	<u>-2%</u>

✓ Utilidad Neta a ventas Netas

Formula	Sustitución	Indice	Resultado
$\frac{\text{Pérdida Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{-20,880}{34,723}$	-0.60	<u>-60%</u>

- Método de Aumentos y Disminuciones:

TOMBOLA NACIONAL, S.A. DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA POR EL EJERCICIO
TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1997
(CIFRAS EN MILES \$)**

OPERACION:	IMPORTE
	\$
(Pérdida Neta)	(20,880)
PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO *REQUIRIERON LA UTILIZACION DE RECURSOS:	
Depreciación	813
	<hr/>
	(20,067)
Disminución en Clientes	8,689
Aumento en Deudores diversos	(2,167)
Aumento en Otras cuentas por cobrar	(1,628)
Disminución en Inventarios	2,339
Disminución de Proveedores y otros pasivos	(8,962)
	<hr/>
RECURSOS UTILIZADOS EN LA OPERACION	(21,796)
 FINANCIAMIENTO:	
Aportaciones para futuros aumentos de capital	35,000
 INVERSION:	
Compra de Activos fijos	(7,000)
Aumento de Efectivo e Inversiones temporales	6,204
Efectivo e Inversiones temporales al inicio del periodo	2,434
Efectivo e Inversiones temporales al final del periodo	8,638
	<hr/>
	<hr/>

3.3.3. DIAGNOSTICO FINANCIERO
TOMBOLA NACIONAL, S.A. DE C.V.

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA REVISIÓN DE LAS ÁREAS MAS
RELEVANTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE
1997.**

Cifras expresadas en miles de pesos (\$ M)

NO.	FACTORES DE RIESGO	CALIFICACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1.	<p>EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> La Compañía maneja un fondo fijo para cubrir gastos menores equivalente a \$1,000, el cual es rembolsado tres veces por semana en promedio. Todos los ingresos que percibe la compañía por concepto de cobranza son cobrados en efectivo, son depositados al fin de cada semana y son custodiados por el contador en su oficina. Se tienen ocho cuentas bancarias y una de inversiones temporales las cuales son ocupadas para gastos recurrentes. Se tiene un excedente de efectivo en bancos. La compañía presenta serios problemas de liquidez ya que cuenta únicamente con \$.65 para respaldar cada \$ 1 de deuda a corto plazo. <p>Por lo anterior no cuenta con un Capital Neto de Trabajo para efectuar sus actividades normales, ya que tiene (\$ 17,619); en relación al total de sus obligaciones a corto plazo.</p>	X	X	X

Cifras expresadas en miles de pesos (\$ M)

NO	FACTORES DE RIESGO	CALIFICACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
2.	<p>CUENTAS POR COBRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • La compañía no tiene establecido por escrito alguna política respecto al manejo de sus cuentas por cobrar. • No existe ningún límite de crédito para los clientes • Del total de las ventas el 80% son a crédito y el 20% son pagadas al contado. • La compañía cuenta con 9 días de cartera. <p>Por lo que la rotación de cartera es de 4.02 veces al año.</p>	X		
3.	<p>INVENTARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tienen productos en mal estado dentro del almacén (cerezas navideñas con licor cubiertas de chocolate). • No se tiene establecido un control de máximos y mínimos dentro del almacén. • La compañía presenta días de inversión en inventarios de 96 días equivalente a una rotación total anual de 3.80 veces. 	X		

Cifras expresadas en miles de pesos (\$ M)

NO	FACTORES DE RIESGO	CALIFICACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
4.	<p>ACTIVO FIJO</p> <ul style="list-style-type: none"> No existe un documento de autorización para la adquisición de nuevos activos fijos; aunque estas sean autorizadas directamente por el Sr. Julián Olmedo y Olmedo (Director General). Todos los activos fijos de la compañía se encuentra debidamente asegurados excepto los Stands que se encuentran situados en las instalaciones de las tiendas departamentales (clientes de Tómbola Nacional, S.A. de C.V.); siendo estos el activo fijo más importante de la compañía. La compañía no realiza inventarios de activos fijos, ni tampoco están identificados con placas metálicas con algún número de referencia. 		X	
5.	<p>CUENTAS POR PAGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> La compañía no tiene establecido por escrito alguna política respecto al manejo de sus cuentas por pagar. Se tiene una rotación de cuentas por pagar de 84 días. 	X		
		X		

3.3.4. PLANES DE ACCION

TOMBOLA NACIONAL, S.A. DE C.V.

PLANES DE ACCION DERIVADOS DE LA REVISIÓN DE LAS ÁREAS MAS RELEVANTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997

Cifras expresadas en miles de pesos (\$ M)

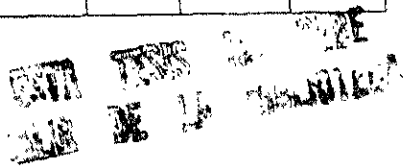
PLAN DE ACCIÓN O ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<p>1. EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que la empresa vea la posibilidad de aumentar su fondo fijo ya que este resulta insuficiente por lo que es necesario que sea rembolsado de 3 a 4 veces por semana. Lo que ocasiona carga administrativa para el personal de la compañía ocasionando tiempos improductivos.. • Es sumamente importante que la empresa establezca por escrito una política donde indique la forma en que deben ser administrados los recursos monetarios de la empresa, evitando que estos sean cobrados en efectivo. <p>Estos deben ser cobrados solicitando cheque con sello legible de "abono en cuenta del beneficiario", para posteriormente ser depositados de manera inmediata (máximo día hábil siguiente). En caso de existir pagos por cantidades significativas estas pueden ser cobradas vía transferencia electrónica, y si por algún motivo algún cliente paga en efectivo y no pudo ser depositado este debe de estar debidamente resguardado en una caja fuerte y no en la oficina del contador esto con el fin prevenir una malversación de fondos o un posible robo.</p>	X	X	

**PLANES DE ACCION DERIVADOS DE LA REVISIÓN DE LAS ÁREAS MAS
RELEVANTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE
1997**

Cifras expresadas en miles de pesos (\$ M)

PLAN DE ACCIÓN O ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que se haga un análisis del manejo de cada una de las cuentas bancanas que se encuentran a cargo de la compañía, esto con el fin de llevar acabo una depuración exhaustiva de estas y así no tener carga administrativa. • Actualmente al cierre del ejercicio de 1997 la compañía viene presentando un saldo de \$ 8,538 de efectivo y en inversiones temporales \$ 100; el cual es dinero ocioso. Por lo que es conveniente que todo el excedente de efectivo resultante sea invertido diariamente en un instrumento bancario con el fin de que se obtengan rendimientos y se tenga una mejor liquidez. • Es importante que Tómbola Nacional S.A. de C. V. establezca de manera inmediata un plan de acción emergente donde se consideren estrategias de solución; con el fin de que se logre tener una mejor liquidez. Tales como. <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento de políticas alternativas en el rubro de cuentas por cobrar disminuyendo su período de recuperabilidad así como de las cuentas por pagar aumentando su período de pago. - Establecer un plan estratégico de ventas abarcando más al mercado menorista. - Proponer una renegociación del préstamo bancario a corto plazo que se tiene y convertirlo a largo plazo (5 años). - Establecer una negociación adecuada de pago con los principales clientes mediante un calendario tentativo 	X	X	

PLAN DE ACCION O ALTERNATIVA DE SOLUCION	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<p style="text-align: center;">CUENTAS POR COBRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que el Sr. Olmedo y Olmedo (Director General) convoque a una junta con el departamento de cuentas por cobrar, esto con el fin de establecer políticas adecuadas para el manejo de este rubro así como líneas de crédito analizando las necesidades de cada uno de los principales clientes y poder quizás financiarnos de terceras personas (proveedores) disminuyendo nuestra línea de crédito y aumentando el pago a los proveedores; midiendo la capacidad de crédito que pudiera otorgar la compañía. • Incentivar y motivar a los clientes a pagar de contado si es posible mediante algún descuento por pronto pago • Disminuir en la mayor cantidad posible la rotación de cuentas por pagar efectuando un análisis comparativo respecto a los días que la compañía tarda en recuperar su inversión mediante sus ventas y los días en que tiene que cumplir con sus obligaciones. 	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p>		
<p style="text-align: center;">INVENTARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las causas que originaron la existencia de producto en mal estado durante la temporada navideña estableciendo un plan estratégico de mercado mediante promociones. O bien efectuar análisis de mercado antes de sacar el producto a su venta. • Establecer un sistema de control de inventarios adecuado con el fin de disminuir su rotación. 	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	



PLAN DE ACCION O ALTERNATIVA DE SOLUCION	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<p style="text-align: center;">ACTIVO FIJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante que la compañía elabore políticas para un adecuado manejo activos: <p>- Para que así mediante un documento formal se realicen las altas y bajas de activos fijos con su autorización respectiva.</p> <p>- Evaluar la necesidad de que todos los activos de la compañía se encuentren asegurados O bien establecer un convenio de prevención con los principales clientes que tienen dentro de sus instalaciones los Stands donde se exhiben los productos de Tómbola Nacional, S.A. de C V</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario se evalúe la posibilidad de emplacear todos los activos fijos de la compañía para así tener una mayor control de estos realizando inventarios en forma trimestral por lo menos. 	X	X	
<p style="text-align: center;">CUENTAS POR PAGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante establecer políticas adecuadas para el manejo de este rubro. • Llevar acabo una negociación con los principales proveedores de la compañía con el fin de establecer plazos de pago. 	X X		
<p style="text-align: center;">GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una mayor participación de terceros (124%) relación a los mismos accionistas de la compañía (-19%). Es necesario disminuir la participación estableciendo políticas adecuadas de pago en relación al total de ventas. 	X		

Fecha: 28 de febrero de 1998

Para: Lic. Julián Olmedo y Olmedo

c.c.p.: N. Garza
S. Arellano
M. Santiago
R. Olivera
File

Asunto: Planeación Estratégica derivada del diagnóstico financiero de Tómbola Nacional, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 1997.

192/98

Objetivos:

- Evaluar la estructura financiera de la empresa basada en los resultados de la aplicación de diversas técnicas de evaluación como la investigación, el análisis financiero, la revisión de la documentación soporte de la existencia de activos y pasivos relevantes, la revisión de contratos y la medición de la productividad basada en la optimización de recursos materiales, humanos y tecnológicos.
- Evaluar la fortaleza del Sistema de Control Interno y el cumplimiento de sus objetivos básicos.
- Identificar oportunidades constructivas para la implementación de las políticas y procedimientos adecuados para el mejoramiento del control interno existente.
- Describir los planes de acción a seguir para el mejoramiento de la estructura financiera de la empresa, indicando términos, medios y recursos necesarios para lograr la eficiencia y eficacia administrativa.

Alcance:

Nuestra revisión se efectuó sobre las cifras del Balance General y el Estado de Resultados al 31 de diciembre de 1997

Personas a quienes se les comentaron los planes de acción:

Los planes de acción presentados en este documento están sustentados en la Planeación Estratégica Detallada y fueron comentadas el 20 de febrero del presente, con las siguientes personas:

Lic. Julián Olmedo y Olmedo
Lic. Norberto Garza
C.P. Saúl Arellano
Lic. Manuel Santiago

Cifras expresadas en Miles de Pesos (\$ M)

Síntesis:

ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

La empresa presenta serios problemas de liquidez ya que cuenta con \$0.65 centavos para respaldar cada \$1.00 de pasivo a corto plazo. Es necesario que se establezca de manera inmediata un plan de acción emergente encaminado a corregir este indicador financiero desfavorable, mediante la incursión en el mercado minorista, la cancelación del contrato de renta de equipo de transporte, que asciende a un costo mensual de renta y gastos de \$ 120 M, para lo cual, es importante que se haga una negociación más favorable con una empresa transportista que absorba los costos relativos del traslado. Así mismo, urge una renegociación del contrato del préstamo bancario de \$ 35,000 M, para que se diferiera el pago a 5 años

2	APALANCAMIENTO FINANCIERO (QUIEBRA TÉCNICA)
	Existe participación de terceros en un 124% en relación a los accionistas de la compañía -19%; lo que pone en riesgo el negocio en marcha y la estabilidad económica de la compañía. Es necesario disminuir dicha participación estableciendo Políticas adecuadas en toda la administración financiera de la compañía y efectuar nuevas aportaciones de los accionistas.
3	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
	<p>La compañía no tiene establecido ninguna política para el adecuado manejo de este rubro lo que está dando origen a problemas serios para la compañía. El porcentaje de ventas a crédito es del 80%, los días en cartera son 91, por lo que la rotación es de 4.02 veces al año. Aunado a esto, la empresa no tiene una reserva de cuentas incobrables.</p> <p>Es necesario que se establezcan de manera inmediata políticas adecuadas para el adecuado manejo de las cuentas por cobrar de la compañía, como líneas de crédito con los principales clientes, incentivar a los clientes a pagar de contado, disminuir en la mayor cantidad posible los días en cartera efectuando un análisis comparativo respecto a los días que la compañía tarda en recuperar su inversión mediante sus ventas y los días en que tienen que cumplir con sus obligaciones, y crear una reserva para cuentas incobrables.</p>
4	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS
	Es necesario que se establezca un sistema de control de inventarios adecuado con el fin de disminuir su rotación así como evitar la existencia de productos obsoletos o de lento de desplazamiento (cerezas navideñas con licor cubiertas con chocolate), efectuando un estudio de mercado previo a la venta del producto.
5	CONTROL DE ACTIVO FIJO
	Es de suma importancia el establecimiento de políticas para el adecuado manejo y salvaguarda de los activos fijos de la compañía. Por lo que es necesario evaluar la necesidad de asegurar todos los activos fijos de la compañía y que mediante un documento formal se autoricen las altas y bajas de activos fijos de importancia.
6	CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR
	De igual manera que el rubro de cuentas por cobrar es necesario que se establezcan, a la brevedad posible, políticas adecuadas para el manejo de este rubro y llevar a cabo una negociación con los principales proveedores de la compañía para así poder aumentar la rotación de cuentas por pagar.

Agradecemos las atenciones y cooperación que se nos brindaron durante el desarrollo de nuestro trabajo.

ATENTAMENTE

VILLASEÑOR ROBLES Y ASOCIADOS, S.C.

C P Miguel Angel Villaseñor Gil

CONCLUSIONES GENERALES

Considerando que en la actualidad, nuestro país vive momentos de cambios muy importantes tanto políticos como económicos, es necesario que las empresas ya existentes y las de nueva creación se preocupen por estudiar profundamente los sistemas administrativos más adecuados, que deberán aplicarse en todos los renglones que integran sus Estados Financieros.

Generalmente los objetivos de todo inversionista es obtener rendimientos de sus inversiones y hacerlo de la manera más efectiva y al menor costo por eso es de suma importancia la aplicación de una adecuada planeación estratégica; para así ayudar a cumplir con los objetivos de una empresa.

Es necesario que los encargados de la Administración tomen las decisiones que más convengan, en cuanto a la aplicación de sistemas de registro, métodos de valuación y formas de control como los que se mencionan en este trabajo de investigación.


Es de suma importancia considerarse los aspectos económicos, fiscales y sociales que forman el entorno de la empresa, buscando siempre la mayor eficiencia, considerándola no solo desde el punto de vista monetario, si no tomando en cuenta otros aspectos como pueden ser. La salvaguarda de los activos, equipo e instalaciones adecuadas, un adecuado equipo contable y administrativo, una constante capacitación al personal y la optimización de los recursos.


Después de haber concluido este modelo propuesto de planeación estratégica se considera como parte muy importante su elaboración, determinación y aplicación en cualquier entidad económica o empresa; ya que para poder llegar al término de esta es necesario elaborar un análisis financiero de carácter cuantitativo y cualitativo; mismo que se va a ver planteado mediante un diagnóstico financiero administrativo empresarial.

Encontrándose así debilidades y fortalezas que van dar origen a amenazas o factores de riesgo u oportunidades organizaciones mismas que estarán plasmadas en este documento denominado dentro de este trabajo de investigación "planeación estratégica" siendo esta una herramienta que sirve de modelo correctivo y preventivo para las empresas donde se propondrán y aplicarán posibles alternativas de solución o planes de acción; dando origen a una adecuada administración financiera organizacional de una entidad económica.

BIBLIOGRAFIA

- 📖 Lawrance J. Gitman. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.
Oxford University Press Harla
Séptima edición
México 1997.
- 📖 César Calvo Langarica METODOS DE ANALISIS Y DEFICIENCIAS FINANCIERAS DE ADMINISTRACIÓN
Editorial Pac, S.A. de C.V.
Primera edición.
- 📖 Leopold A. Bernstein FUNDAMENTOS DE ANALISIS FINANCIEROS
Editorial McGraw Hill
Cuarta edición
México 1997
- 📖 Derechos Price Waterhouse AUDITORIA DE PEQUEÑAS EMPRESAS
Serie de Guías de Auditoría
México 1987

 Gerardo Guajardo Cantú CONTABILIDAD FINANCIERA
Editorial McGraw Hill
Segunda edición
México 1995

 Dr. Luis Haime Levy PLANEACION FINANCIERA EN LA
EMPRESA MODERNA
Editores Fiscales Isef
Cuarta edición
México 1997