

29648/19



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

ADMINISTRACION FINANCIERA  
LAS TIENDAS DE "CONVENIENCIA" Y SU  
ADMINISTRACION FINANCIERA

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
ELIAS BECERRA CERDA

ASESOR: C.P. JOSE JACINTO RODRIGUEZ GASPAR.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2001



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

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES



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:

Administración Financiera

Las Tiendas de "Conveniencia" y su Administración Financiera

que presenta el pasante: Elías Becerra Cerda,

con número de cuenta: 8501084-6 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 13 de Diciembre de 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
Mod.1	<u>U.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
Mod.2	<u>C.P. José Jacinto Rodríguez Gaspar</u>	
Mod.3	<u>C.P. César Galo Ramírez Herrera</u>	

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.**

### ***A Dios.***

Agradezco infinitamente a dios por darme la oportunidad de existir y ser una persona de bien, y por permitir que este momento llegara.

Gracias.

### ***A mis padres.***

Por que de ustedes recibí el regalo más hermoso que podrían haberme dado, "la vida". Les agradezco con todo mi corazón sus desvelos y preocupaciones, su amor y ternura, y sobre todo dedicarles este trabajo que es parte del fruto de su esfuerzo, por hacer de mí lo que ahora soy. Gracias por todo y por enseñarme que los sueños se hacen realidad con trabajo y esfuerzo.

Gracias.

Eliás y Trinidad.

### ***Martha.***

Sinónimo de esposa, compañera, amiga y futura madre, que siempre estuvo conmigo en los buenos y malos momentos de esta difícil tarea, y que hoy por hoy sigue motivando mi vida, la cuál cambio radicalmente al conocerte, les dedico este trabajo a ti y a esa maravillosa personita que llevas dentro y que es fruto de nuestro amor, gracias por todo y por que hoy estamos juntos.

Gracias mi Amor.

### ***A mis hermanos.***

Mary, Irma, y Ricardo, les dedico este trabajo con mucho cariño, agradeciendo su apoyo, comprensión y amor que siempre me han demostrado, en especial a la memoria de mi hermana Rosario, que en vida fue una persona maravillosa.

Gracias.

***A la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan.***

Agradezco profundamente la oportunidad que me brindo para formarme como profesionista y que gracias a ello ahora cuento con los medios necesarios para forjarme un camino y seguir adelante.

Al C.P. José Jacinto Rodríguez G. Por el tiempo y profesionalismo que me brindo para la realización del presente trabajo.

Al C.P. Pedro Acevedo R. Un reconocimiento especial por su labor como profesor, y por todos los conocimientos y consejos que me trasmitió en el transcurso de mi carrera.

A todos y cada uno de mis profesores, compañeros y amigos, que de alguna manera influyeron en mi para que este objetivo se cumpliera.

Gracias.

# I N D I C E.

<b>Objetivo General.</b>	1
<b>Introducción.</b>	2
<b>Capitulo I                    Antecedentes.</b>	
<b>1.1. El Comercio.</b>	3
1.1.1.            Definición.	3
1.1.2.            Generalidades.	3
1.1.3.            Clasificación.	5
1.1.4.            El Comercio Detallista.	6
<b>1.2. Tiendas de “Conveniencia”.</b>	8
1.2.1.            Definición.	8
1.2.2.            Generalidades.	8
1.2.3.            Características.	9
1.2.4.            Estructura Organizacional.	9
<b>Capitulo II                    Administración.</b>	
<b>2.1. Administración General.</b>	19
2.1.1.            Concepto.	19
2.1.2.            Importancia.	20
2.1.3.            Características.	20
2.1.4.            Principios.	21
2.1.5.            Proceso Administrativo.	24
<b>2.2. Administración Financiera.</b>	30
2.2.1.            Concepto.	30
2.2.2.            Importancia.	30
2.2.3.            Objetivos.	31
2.2.4.            Entorno económico y sus efectos en las empresas.	32

## **Capítulo III                      Análisis e Interpretación de la Información Financiera.**

<b>3.1.    Información Financiera.</b>	<b>35</b>
3.1.1.      Concepto y Características.	35
3.1.2.      Concepto de Estados Financieros.	35
3.1.3.      Objetivo.	36
3.1.4.      Clasificación.	38
3.1.5.      Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.	39
<b>3.2.    Herramientas Financieras para su Análisis.</b>	<b>43</b>
3.2.1.      Concepto de Análisis Financiero.	43
3.2.2.      Objetivo.	43
3.2.3.      Métodos de Análisis Financiero.	43
3.2.4.      Porcientos Integrales.	46
3.2.5.      Razones Simples.	47
3.2.6.      Punto de Equilibrio.	54
3.2.7.      Estado de Cambios en la Situación Financiera.	57
<b>Caso Práctico.</b>	<b>62</b>
<b>Conclusiones.</b>	<b>85</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>86</b>



# **CAPITULO I**

**“ ANTECEDENTES ”**

## **1.1. El Comercio.**

### **1.1.1. Definición.**

“El comercio, es la negociación que se realiza al comprar, vender o permutar una cosa por otra, consiste en el intercambio de productos de la naturaleza o de la industria, recibiendo la parte que los entrega una retribución en dinero u otros productos ó servicios.”

### **1.1.2. Generalidades.**

El comercio nace en épocas muy remotas, cuando el hombre comprendió la conveniencia de canjear los frutos de su trabajo, por otros producidos por sus semejantes; esta forma primitiva de comercio se llama, “trueque”.

Sin fines de lucro, intercambiaban productos de idénticos valores y cantidades similares a los que necesitaba o deseaba; con el paso de los años, el trueque fue adquiriendo mayor complejidad debido a que las actividades comerciales entre los distintos pueblos se fueron incrementando, llegando a tener mayores y diversos inconvenientes surgiendo con ello la necesidad de imponer un medio más eficaz para darle el valor necesario a los productos que se intercambiaban, por lo cual surge la moneda que en tiempos muy antiguos se usaba como tales, diversos objetos; ejemplo: animales, granos, conchas, cuchillos, etc. Pero, posteriormente se estableció el uso de metales preciosos como el oro, plata, bronce y cobre.

Hasta el Siglo VII, A.C. surge la primera moneda estatal que se propagó con mucha rapidez a distintos países; por otra parte en la Mesopotamia los “Sumerios” inventaron un sistema de medidas, pesas y la rueda, con lo cual contribuyen al desarrollo del comercio antiguo.

En la edad media, las grandes "ferias" se pusieron en contacto con los comerciantes de los cuatro puntos cardinales; haciendo estas reuniones periódicas de comerciantes y productores que llegaron a adquirir importancia económica; obligados por la necesidad, los comerciantes se trasladaban de un lado a otro creando asociaciones temporales con el objeto de proteger sus mercancías y sus propias personas, de atracos por salteadores de camino.

Al descubrirse América, los productos obtenidos en Nueva España se vendían libremente en Europa, pero al subir al trono Felipe II, se hizo un reglamento para la industria y el comercio, originándose los monopolios controlados por la iglesia y los españoles. Al surgir la revolución industrial, el comercio tuvo un gran cambio basado en la compra de materias primas que se transformaban en otros productos elaborados y luego se vendían, para lo cual se hicieron cambios a los transportes, surgiendo así un comercio internacional más rentable.

Posteriormente, aparecieron avanzadas economías en todos los continentes, donde se modificaron las redes comerciales que transformaron totalmente las industrias y transportes, con el uso de los productos derivados del petróleo y otras materias primas lo que llevó también un desarrollo cultural, científico y profesional para poder competir con los mercados mas avanzados, surgiendo poderosas empresas mercantiles sobre todo después de la segunda guerra mundial, que se extienden cada día mas con los progresos industriales y aumentan sus exportaciones e importaciones a todo el mundo, instalándose grandes y modernos centros comerciales donde se puede encontrar infinidad de productos.

### 1.1.3. Clasificación.

El comercio admite diversos criterios de clasificación, siendo los más comunes:

- 1) **Por el grado y forma de integración:**
  - a) El comercio aislado.- Se caracteriza por la actuación individual de las empresas, no existiendo coordinación ni cooperación entre las mismas.
  - b) El comercio asociado.- Consiste en la unión de uno o varios intermediarios para conseguir una mejor posición, pero conservando su independencia.
  - c) El comercio integrado.- Se procede cuando una empresa realiza funciones mayoristas y de minoristas.
- 2) **Por el método o forma de venta.-** Las empresas por este criterio se dividen en los siguientes apartados:
  - a) Ventas por comercio.
    - tradicional.
    - libré servicio (autoservicio, supermercados e hipermercado).
    - Mixta.
    - Venta por correspondencia.
    - Venta por maquinas.
    - Ventas a domicilio
    - Ventas en mercado.
    - Ventas ambulantes.
- 3) **Por la posición y función que desempeñan:**
  - a) Agente Comercial.- Es un profesional libre que representa a una firma, sin dependencia laboral alguna, para vender mercancías o servicios y difundir y divulgar marcas y productos, así como las misiones que se le encomienden.

- b) **Comisionista.**- Es un intermediario independiente que actúa ocasionalmente por cuenta de una empresa, la diferencia con el agente comercial, radica en que el primero goza de una cierta estabilidad en las representaciones comerciales y el segundo es un intermediario ocasional e independiente.
- c) **Minoristas o Detallistas.**- El minorista, es un intermediario comercial que vende directamente a consumidores.
- d) **Mayorista.**- La función mayorista, se concreta en una actividad de intermediación entre los fabricantes, productores y los detallistas. Compran en grandes cantidades y venden a otros intermediarios (mayorista o minoristas).

#### **1.1.4. El Comercio "Detallista".**

El comercio llamado "detallista", incluye todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no lucrativo.

Su actividad se concreta en la compra de pequeños lotes de productos a los mayoristas, para revender a los consumidores finales o en algunos casos a otros minoristas; su actividad no se limita únicamente a esa compraventa, sino que con frecuencia añade servicios nuevos que enriquecen el producto: financiando las compras a los consumidores, tarjetas de crédito, servicio posventa, asistencia técnica, etc.

Los millones de detallistas que trabajan en un país; presentan multitud de variedades y tamaños; mas aun, las nuevas formas de comercio se producen constantemente, combinando características de modalidades anteriores y actuales; por lo que se puede clasificar a los detallistas de acuerdo al grado de servicio al cliente como se muestra en la tabla siguiente:

## Clasificación del Comercio Detallista de acuerdo al servicio.

Autoservicios.	Autoselección.	Servicio ilimitado.	Servicio completo.
<b>Atributos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy pocos servicios.</li> <li>• Atractivo de precios.</li> <li>• Productos básicos.</li> <li>• Artículos de uso común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios ilimitados.</li> <li>• Atractivo de precios.</li> <li>• Productos básicos.</li> <li>• Artículos de uso común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeña variedad de servicios.</li> <li>• Bienes de comparación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de servicios.</li> <li>• Mercancía selecta.</li> <li>• Mercancía de especialidad.</li> </ul>
<b>Ejemplos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de bodega.</li> <li>• Tiendas de comestibles.</li> <li>• Tiendas de descuento.</li> <li>• Venta por correo.</li> <li>• Venta automática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas de descuento.</li> <li>• Bazar.</li> <li>• Venta por correo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta domiciliaria.</li> <li>• Tiendas de descuento.</li> <li>• Ventas por teléfono.</li> <li>• Bazar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas de especialidades.</li> <li>• Tiendas de departamentos.</li> </ul>

En la siguiente tabla se muestra los diferentes criterios para clasificar a los negocios detallistas de acuerdo a :

Línea de Productos.	Importancia relativa al Precio.	Naturaleza de las Transacciones.	Propiedad de la Tienda.	Tipo de Agrupamiento de Tiendas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda de especialidades</li> <li>• Tienda de departamentos.</li> <li>• Tienda de conveniencia.</li> <li>• Supermercado.</li> <li>• Tienda ordinaria.</li> <li>• Supertiendas.</li> <li>• Hipermercados.</li> <li>• Negocio de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda de descuento.</li> <li>• Tienda de bodega.</li> <li>• Sala de exhibiciones con catálogos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta mediante pedidos por correo y teléfono.</li> <li>• Venta automática.</li> <li>• Servicio de compras.</li> <li>• Venta de puerta en puerta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena corporativa.</li> <li>• Cadena voluntaria y cooperativa de detallistas.</li> <li>• Cooperativa de consumidores.</li> <li>• Concesionarios.</li> <li>• Conglomerado comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona comercial.</li> <li>• Centro comercial regional.</li> <li>• Centro comercial de la comunidad.</li> <li>• Centro comercial del vecindario.</li> </ul>

Para describir todos y cada uno de los tipos de comercio detallista, así como los servicios que prestan, se necesita más que una "tesina", ya que la información es muy abundante, por lo cual en el siguiente tema solo se tratará lo relacionado con las llamadas, Tiendas de "Conveniencia."

## **1.2. TIENDAS DE “CONVENIENCIA”.**

### **1.2.1. Definición.**

“Las Tiendas de Conveniencia. Es un establecimiento comercial que ofrece a un determinado número de consumidores productos y servicios cotidianos y de consumo rápido o de impulso, con ventajas de tiempo y comodidad. Opera las 24 horas del día los 365 días del año”.

“Las Tiendas de Conveniencia son un concepto integral de un área de servicio, donde la mezcla de accesibilidad, servicio y productos en venta, trabajan en perfecta armonía hacia la satisfacción del consumidor”.

### **1.2.2. Generalidades.**

Las Tiendas de Conveniencia tienen su origen en el año de 1953, un joven empresario llamado Fred Harvey, compro en el Paso Texas 3 Pequeñas tiendas de abarrotes, que en aquel entonces ostentaban el nombre de Kay's Markets, para 1957 ya contaba con 10 tiendas en operación y establece sus oficinas generales en Phoenix Arizona, en 1964 inicia la venta de gasolina en sus establecimientos, modalidad que actualmente presentan el 83% de sus áreas de servicio. En 1971 inauguró su tienda numero 500 y en Navidad de 1975 la numero 1000, debido al éxito obtenido por Fred Harvey y al ritmo acelerado de vida, las Tiendas de Conveniencia se convierten en uno de los campos de crecimiento más importantes en el sector detallista de productos de consumo y servicio a nivel internacional, con lo cual surgen nuevas cadenas de tiendas así como Franquicias de las ya existentes. Algunos ejemplos son: Super K, 7-eleven, Oxxo, 12+12, etc.

En los últimos años las Tiendas de Conveniencia tiene una gran aceptación del público consumidor, ya que les brinda comodidad, rapidez y eficiencia en sus compras.

### **1.2.3. Características.**

Para lograr sus objetivos preestablecidos Las Tiendas de Conveniencia se caracterizan por:

- a) Area de exhibición y venta de 120 a 200 mts.2.
- b) Equipamiento moderno y funcional.
- c) Estacionamiento amplio.
- d) Inventario de mas de 3,800 diferentes productos de marcas reconocidas.
- e) Capacitación al personal de las tiendas con orientación significativa a la excelencia en el servicio.
- f) Diseño y distribución de equipos y productos, siempre pensando en proporcionar comodidad rapidez al efectuar las compras.
- g) Accesos y vialidades fáciles y convenientes.
- h) Impecable limpieza, orden y funcionamiento de todas las instalaciones.
- i) Control computarizado de inventarios, costos, estadísticas, y administración total de la tienda.

### **1.2.4. Estructura Organizacional.**

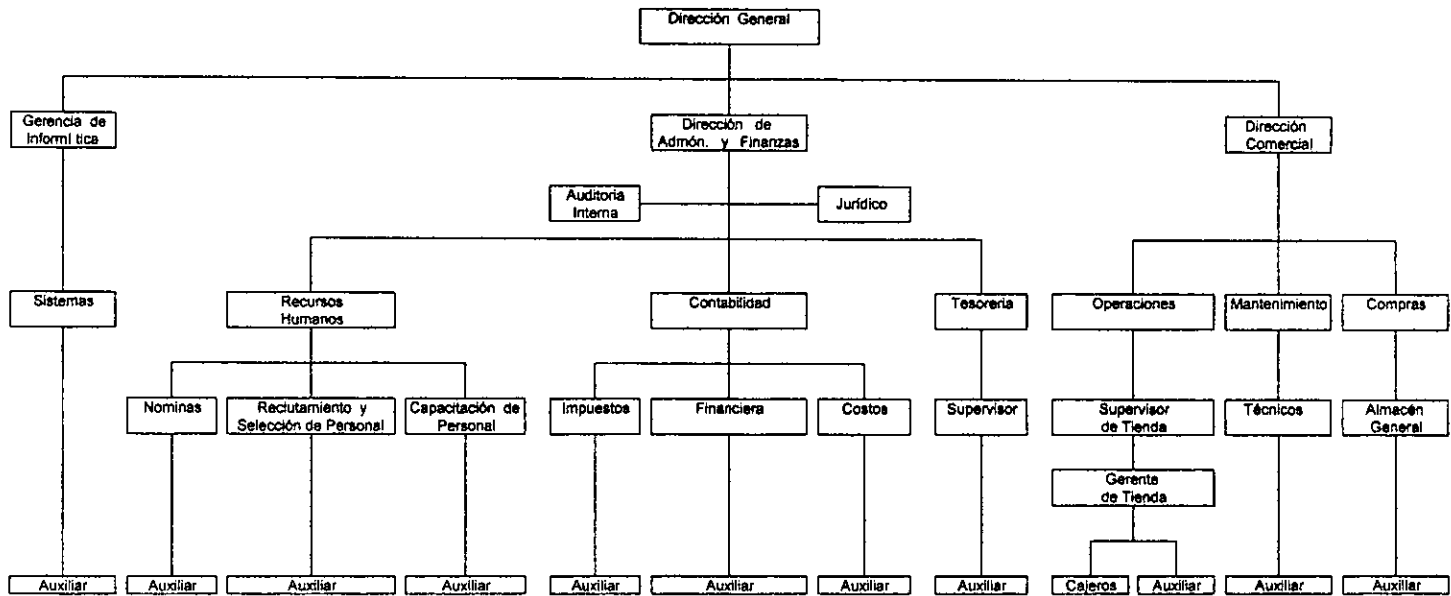
Las tiendas de conveniencia también requieren de una estructura organizacional, así como delegar responsabilidades a ciertos empleados para cumplir con las actividades que hay que llevar a cabo; esto se logra con la asignación de jerarquías, desde la dirección hasta los puestos de menor importancia.

Cabe mencionar que las oficinas centrales de las Tiendas de Conveniencia se encuentran ubicadas en la mayoría de los casos con una dirección diferente a éstas, por lo cuál la información que se genera en su totalidad deberá concentrarse en estas mismas.

En el siguiente organigrama se mostraran las áreas y departamentos que las integran.



## Organigrama de " Tiendas de Conveniencia "



## **Dirección General.**

Como su nombre lo indica, el responsable de esta área ha recibido la autoridad absoluta de parte del consejo de administración, para conducir a la empresa en la consecución de los fines que originaron su creación.

## **Dirección de Administración y Finanzas.**

Esta área representa un aspecto integral en el flujo de la información que se desarrolla en el presente trabajo, sus funciones son las siguientes:

- 1) Planear, distribuir y coordinar las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, económicos y materiales, proporcionando los apoyos necesarios a las demás áreas de la negociación.
- 2) Representar a la empresa por instrucciones de la Dirección General, en los asuntos de competencia administrativa.
- 3) Autorización del presupuesto anual de ingresos y gastos.
- 4) Analizar los resultados reales contra los presupuestados por cada rubro de los estados financieros, investigar las causas que originaron el incumplimiento e informar a las áreas correspondientes.
- 5) Presentar a la Dirección General, oportunamente la situación financiera que guarda la negociación.
- 6) Elaborar sistemas de control y prestaciones económicas y sociales para el personal de la compañía.
- 7) Revisión y autorización de los pagos que se refieren a impuestos federales y estatales.

### **Auditoria Interna.**

- 1) Su principal función consiste en mantener continuamente informado al Administrador financiero, si las políticas de administración y de operación así como los procedimientos son efectivos y evaluar si se esta cumpliendo.
- 2) Verificar que los estados financieros, declaraciones de impuestos, estadísticas e informes, estén correctamente preparados, sean oportunos y completos.
- 3) Vigilar que los activos de la empresa estén debidamente protegidos, es decir que existan resguardos por cada uno de ellos y que las primas de seguro sean acordes a los mismos.
- 4) Sugerir cambios en las políticas, procedimientos y/o sistemas, de acuerdo al resultado de sus investigaciones.
- 5) Participar en los inventarios físicos de las tiendas.

### **Jurídico.**

- 1) Representar a la empresa en toda clase de juicios, procedimientos legales y controversias, así como formular denuncias, promover querellas, etc.
- 2) Dictaminar sobre los convenios, contratos y permisos que celebre u otorgue la negociación y sobre la interpretación, rescisión, caducidad, nulidad y demás aspectos jurídicos de los mismos.
- 3) Verificar la personalidad jurídica de las personas físicas o morales que celebre convenios o contratos con la empresa.

## **Recursos Humanos.**

- 1) Coordina con todas las áreas de la empresa, las actividades relativas a la administración de los recursos humanos.
- 2) Solventa los asuntos laborales, conjuntamente con el área jurídica y sindicato en su caso.
- 3) Reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para cada departamento o tienda.
- 4) Evaluación de puestos y calificación, manejo del catálogo de puestos, operación del tabulador y escalafón preestablecidos dentro de la compañía.
- 5) Elaboración de nómina, retención de impuestos y cuotas así como su entero a las autoridades correspondientes tanto a cargo del trabajador como las de la empresa.
- 6) Asesora y auxilia al personal de la empresa, para la obtención de créditos o beneficios del Imss, Infonavit, entre otros.

## **Contabilidad.**

- 1) Recaba la información que contiene las operaciones diarias de las distintas tiendas, almacén central y oficinas generales para su contabilización.
- 2) Fija normas y procedimientos para registrar las operaciones que afectan el patrimonio de la compañía.
- 3) Codifica, totaliza y registra oportunamente los documentos, pólizas de egresos, ingresos y diario.
- 4) Elaboración de informes y reportes financieros.

- 5) Ordena y clasifica la información contable y comprobatoria para su integración y custodia en el archivo general.
- 6) Coordina la programación y valuación de los inventarios físicos de mercancías.
- 7) Valuación y revisión de documentos de compras en tiendas y almacén general, verificación de costos y proveedores autorizados.
- 8) Cálculo y Determinación de pagos provisionales y anuales de ISR, IVA, IMPAC, ISPT, y otras retenciones, así como presentación de declaraciones.

### **Tesorería.**

- 1) Realiza las actividades que se requieran para el manejo y control de los fondos con que cuenta la empresa.
- 2) Elabora y expide cheques, para el ejercicio de las actividades del negocio y efectúa los depósitos por recaudación de efectivo y documentos generados por las ventas diarias.
- 3) Logra los mejores planes de seguros, para salvaguardar los activos de la compañía, por medio de la evaluación de costos y riesgos que esto implica.
- 4) Controla y revisa la cobranza y/o depósitos efectuados por los gerentes de tiendas.
- 5) Contrata líneas de crédito con instituciones bancarias con el fin de invertir los excedentes, así como buscar financiamientos a corto, mediano o largo plazo.

### **Gerencia de Informática.**

- 1) Proporcionar el apoyo necesario para el buen funcionamiento de los sistemas y equipo de cómputo que se utiliza en las tiendas y oficinas.
- 2) Esta área tiene bajo su responsabilidad, la correcta operación de los recursos destinados por la empresa, en la adquisición del equipo de cómputo.
- 3) Estandarizar las operaciones de la empresa, de tal manera que al simplificarse éstas se alcancen los objetivos con la aplicación de los manuales de operación y/o administración.

### **Sistemas.**

- 1) Este departamento deberá encargarse de aprovechar el potencial del equipo de cómputo, en cuanto a programas y reportes que sean indispensables para la información y registro de los datos básicos.
- 2) Recepción, captura y almacenamiento de datos generados por los distintos departamentos y por otro lado será responsable de la emisión oportuna de los reportes, libros de contabilidad, estadísticas, etc.
- 3) Asesora a los diferentes departamentos de la empresa así como atención inmediata a los equipos que requieran mantenimiento.
- 4) Depuración, y respaldo de la información.

### **Dirección Comercial.**

- 1) Sus principales funciones consisten en atraer la atención del público consumidor, crear el deseo de comprar, mediante una adecuada presentación del producto.

2) Se encarga de llevar la organización de ventas, con el pleno conocimiento del consumidor en sus gustos, preferencias, posibilidades, perspectivas adquisitivas.

3) Coordina con el departamento de compras, los artículos y/o mercancías que se deben comprar para su venta posterior.

4) Efectúa programas o actividades tendientes a promover un producto, en las tiendas, promociones, propagandas, etc.

### **Operaciones.**

1) Contribuye de manera efectiva en la coordinación de actividades, a fin de optimizar el funcionamiento de las tiendas.

2) Vigilar que las políticas y procedimiento que establece la dirección comercial, se lleven a cabo.

### **Supervisor de Tiendas.**

1) Atiende las peticiones del gerente de tienda, para darle solución.

2) Vigilar que los precios establecidos a cada producto, sean los autorizados y que estén correctamente marcados.

3) Supervisa el oportuno mantenimiento y limpieza de las zonas de exhibición así como de las tiendas en general.

4) Coordina la vigilancia interna contratada por la empresa a fin de reducir robos y mermas.

5) Vigila el funcionamiento de las cajas registradoras, así como del personal que labora.

### **Gerente de Tienda.**

- 1) Coordina al personal de la tienda, para la prestación de un mejor servicio al cliente.
- 2) Llevar las estadísticas de ventas para turnar nuevos pedidos al departamento de compras, así como recibir mercancías tanto del almacén general como de los proveedores.
- 3) Es responsable del inventario de su tienda.
- 4) Vigilar que los productos que están en exhibición para su venta se encuentren en perfectas condiciones.
- 5) Efectuar cortes de caja parciales, diarios y mensuales, así como entregar el depósito a servicio de traslado de valores.
- 6) Promueve ofertas y rebajas que se hayan establecido por la dirección comercial.

### **Mantenimiento.**

- 1) Su principal función es dar mantenimiento general a las tiendas, oficinas generales y almacén central, dependiendo quien le solicita y que reparación tenga que hacer, se solicitan las refacciones pertinentes al área de compras.

### **Compras.**

- 1) Es responsable de la adecuada adquisición de las mercancías para su venta al público.
- 2) Tiene la obligación de cotizar los mejores precios y condiciones de pago, pactando su entrega en el tiempo requerido y lugar indicado.
- 3) Compra de refacciones y materiales para el área de mantenimiento.



## **Almacén General.**

- 1) Su función esta encaminada a la recepción de mercancías que los proveedores entregan directamente.
- 2) Recibir pedidos de mercancías de las tiendas de acuerdo a sus necesidades y surtirlos.
- 3) Llevar un control de entradas y salidas de mercancías.
- 4) Coordinar las entregas de mercancías a las tiendas.

Con lo anterior, se puede ver que la estructura organizacional de las tiendas de conveniencia no es tan compleja, por lo contrario se considera como una empresa mediana, que cumple con una función social muy importante ya que genera fuentes de trabajo, participa de forma activa en la economía del país y contribuye a que los consumidores efectúen sus compras brindándoles un servicio eficiente, económico y rápido.

De ahí surge la necesidad de que el administrador financiero se encuentre bien preparado y ponga en práctica su experiencia y conocimientos, así como hacer uso de todas las herramientas y técnicas que la administración financiera proporciona y que son aplicables a este tipo de empresas.

# **CAPITULO II**

**“ ADMINISTRACIÓN ”**

## **2.1. ADMINISTRACION GENERAL.**

### **2.1.1. Concepto.**

A la Administración se le han dado diferentes acepciones, pero su aplicación es tan amplia que no se ha concretado a una sola, a continuación se mencionan las definiciones de algunos autores.

**James A.F. Stoner y Charles Wankel** definen a la Administración como, "el proceso de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, los esfuerzos de los miembros, de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella, para alcanzar las metas establecidas."

Para **Agustín Reyes Ponce**, la Administración es "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

De acuerdo a las definiciones anteriormente expuestas, se concluye que la Administración es, la forma sistemática de lograr el aprovechamiento de los recursos de una organización, para el alcance de objetivos establecidos.

Con base a esta definición, debe entenderse lo siguiente; por forma sistemática, la aplicación de un proceso, en este caso a la materia de un proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control); por recursos, a todos los que maneja una organización (Humano, Material y Económico).

Hoy en día la Administración moderna, la que se está aplicando de acuerdo a las necesidades de las nuevas empresas, la que se tiene que implementar de acuerdo a los cambios tanto tecnológicos como de ambiente organizacional y que no permite el viejo esquema de que la Administración, es hacer las cosas por medio de otros, el administrador actual debe ser la parte interactiva o mediadora de las funciones y el operador; innovadora en el análisis y estudio de nuevos procedimientos, nuevos sistemas de trabajo, nueva actitud e impulsor de la búsqueda e implantación de esquemas de calidad total.

### **2.1.2. Importancia.**

No importa de que ramo, giro o tipo de organismo social sea, la Administración se da donde quiera, lógicamente que será mas necesaria cuando mayor y más complejo sea ésta.

Una buena Administración, será la parte esencial en el éxito de cualquier organización y a la vez solo por medio de ella se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos de la misma; para las empresas medianas y pequeñas, la Administración será la única posibilidad de competir con otras de mayor magnitud, ya que la Administración les dará la posibilidad de obtener una mejor coordinación de sus elementos.

### **2.1.3. Características.**

Por medio de las características, tendremos un panorama más amplio del campo de trabajo al cual es aplicable la Administración, y a la vez confirmaremos el porque se debe de dar en cualquier organización:

- 1) **Su universalidad.**- El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo.
- 2) **Su especificidad.**- La Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- 3) **Su unidad temporal.**- Aunque existan diferentes etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y en todo momento se está dando, el trabajo del administrador que nunca termina.
- 4) **Su unidad jerárquica.**- Toda persona que tiene carácter de "jefe" en una organización, en distintos grados.

- 5) **Valor instrumental.**- Por su finalidad eminentemente practica, la Administración resulta un medio para lograr un fin, pero no en si misma, mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- 6) **Amplitud de servicio.**- Se aplica a todos los niveles y subsistemas de una organización.
- 7) **Interdisciplinariedad.**- Es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con el trabajo y la eficiencia de este.
- 8) **Flexibilidad.**- los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican; la rigidez en la Administración es inoperante.

#### **2.1.4. Principios.**

Los principios de la administración son las verdaderas guías para la acción administrativa, puesto que se trata de aquellas verdades fundamentales acerca de la organización y la administración, ya que como hemos visto anteriormente la administración es importante para cualquier organización que dependa directa e inmediatamente de su buena aplicación.

Estos principios nos darán la pauta a seguir, en cualquiera de las etapas del proceso administrativo e independientemente de la actividad o función que se este realizando.

La administración es una ciencia, es una arte que nos ha permitido llevar día con día la aplicación de los esfuerzos del factor humano junto con los recursos tanto económicos como materiales, hacia los objetivos que se han trazado en la empresa. Pero es importante tomar en cuenta como se han ido asentando con el paso de tiempo y con diversas ideologías así como de autores, estos fundamentos esta esencia que ha permitido desde lograr el desarrollo de una persona hasta el de un país entero.

La administración como todas las ciencias, esta basada en leyes y principios; Henry Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa; todo en administración es cuestión de medida, de ponderación y de sentido común, tales principios por lo tanto son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo y lugar.

Los principios universales de la administración según Fayol son los siguientes:

- 1) **División del Trabajo:** Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- 2) **Autoridad y Responsabilidad:** Autoridad es el derecho de dar ordenes y el poder de esperar obediencia, la responsabilidad es una consecuencia natural. La autoridad debe ir siempre acompañada de su respectiva responsabilidad.
- 3) **Disciplina:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- 4) **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir ordenes de un solo superior. Es el principio de autoridad única.
- 5) **Unidad e Dirección:** Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- 6) **Subordinación de los Intereses Individuales a los Intereses Generales:** Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses personales.
- 7) **Remuneración del Personal:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.

- 8) **Centralización:** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización
- 9) **Jerarquía o Cadena Escalar:** Es la línea de autoridad que va del escalón mas alto al mas bajo. La jerarquía es la serie de niveles que existen en una organización.
- 10) **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- 11) **Equidad:** Los administradores deben de aplicar amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12) **Estabilidad del Personal:** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo esté una persona a su cargo, mejor, de lo contrario es un síntoma de una mala administración.
- 13) **Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, así mismo permitir a los subordinados utilizar su iniciativa.
- 14) **Espíritu de Equipo:** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Los principios anteriormente mencionados, no tienen tiempo ni lugar y esto se comprueba, que a pesar del tiempo, siguen teniendo esa manera veraz y oportuna de establecerse en cualquier organización o actividad. Los principios siempre han estado en su lugar, solamente esperando que algún administrador los tome y los aplique en su área de trabajo, en sus actividades diarias y los manifieste en sus subordinados.

### **2.1.5 Proceso Administrativo.**

Es más fácil entender algo tan complejo como la administración, si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.

Toda etapa o fase, no la podemos suponer o describir, sin antes tomar en cuenta que pertenece a un conjunto de etapas que llevan un orden por el cual se están dando, o que cada una de estas viene relacionada con lo anterior, es decir, no se puede dar sin que la primera quede finalizada; un conjunto de etapas sucesivas forma un proceso; en la administración, se forma un conjunto de etapas o fases sucesivas, mismas que se interrelacionan y dan forma a un proceso administrativo, este proceso es inseparable ya que como se mencionó anteriormente cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar unidos con los demás, influyéndose mutuamente e integrándose. Así al hacer planes al mismo tiempo se está organizando, dirigiendo y controlando.

A continuación se muestra un esquema donde se expone un modelo del proceso administrativo con cuatro etapas, y de acuerdo a este se procederá a dar a conocer a detalle cada una de estas.



## MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

<u>FASES.</u>	<u>ETAPAS.</u>	<u>ELEMENTOS.</u>
1) Mecánica.	1) Planeación	a) Objetivos. b) Políticas. c) Procedimientos. d) Programas. e) Presupuestos. f) Estrategias.
	2) Organización.	a) Sistemas de Organización. b) Niveles Jerárquicos. c) Organigramas. d) Funciones. e) Comités. f) Integración de Personas. g) Integración de Aspectos Materiales.
2) Dinámica.	1) Dirección.	a) Autoridad. b) Delegación. c) Comunicación d) Supervisión. e) Coordinación.
	2) Control.	a) Establecimiento de Estándares. b) Medición de Resultados. c) Corrección. d) Retroalimentación.

De acuerdo a este esquema a continuación se describen las etapas de la mecánica administrativa.

## 1) Planeación.

**Munch Galindo y García Martínez:** La denominan como la "determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro."

### La Planeación esta compuesta de los siguientes elementos:

- a) **Objetivos:** Son los fines o las metas que se pretende alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, áreas o funciones.
- b) **Políticas:** Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados, las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan; se refieren a la organización en su conjunto, a sus áreas o funciones.
- c) **Procedimientos:** Son planes más concretos que norman el criterio y la acción que debe seguirse, y se apoyan en los objetivos y políticas, implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.
- d) **Programas:** Son planes más complejos que los anteriores, se apoyan en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos señalados de antemano, pero determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades a un tiempo determinado. Y comprenden también a la empresa en su totalidad o alguno de sus áreas o departamentos.
- e) **Presupuestos:** Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general o específico, que determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios o no monetarios) el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico.

- f) **Estrategias:** Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización, respuesta de esta a su ambiente a través del tiempo.

## 2) Organización.

“Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y amplificar las funciones del grupo social.”

### Los elementos de la Organización son los siguientes:

- a) **Sistemas de Organización:** Son las diferentes combinaciones de la división y asignación de funciones, de niveles jerárquicos y de la autoridad a través de los cuales se lleva a cabo la estructura orgánica de una institución.
- b) **Niveles Jerárquicos:** Son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad que conforman la estructura orgánica de una institución o de una parte de ella. Dentro de las medianas y grandes organizaciones, por lo general encontramos los siguientes niveles jerárquicos:
- 1.- Nivel Directivo.
  - 2.- Nivel Ejecutivo.
  - 3.- Nivel Gerencial.
  - 4.- Nivel Jefatura de Departamento.
  - 5.- Nivel Superior o Jefatura de Sección.
  - 6.- Nivel Operativo u Obrero.
- c) **Organigramas:** Son la representación gráfica que nos muestra la estructura orgánica de una institución o de una parte de ella.

- d) **Funciones:** Son el conjunto de actividades que desarrollan cada una de las áreas, departamentos o puestos que integran a una institución ó una parte de ella.
- e) **Comités:** Es el conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función.
- f) **Integración de Personas:** Este punto se refiere al proceso que se debe seguir para atraer, introducir y adaptar a los recursos humanos que son requeridos para cubrir los puestos dentro de las organizaciones.
- g) **Integración de Aspectos Materiales:** Este punto se refiere a la forma en que deben administrarse y abastecerse los bienes materiales de la institución.

## 1) Dirección.

“La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión, se le conoce como Dirección.”

### La Dirección consta de los siguientes elementos:

- a) **Autoridad:** Poder basado en el reconocimiento general de que determinados grupos o individuos tienen el derecho a ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la Organización.
- b) **Delegación:** Acto de asignar autoridad y responsabilidad formal al subordinado para la realización de actividades específicas; es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces.
- c) **Comunicación:** Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

- d) **Supervisión:** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados, de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
  
- e) **Coordinación:** Armonización e Integración de las actividades de las partes individuales de una organización, a fin de conseguir las metas de esta última.

## 2) Control.

“Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.”

### El Control cuenta con los siguientes elementos:

- a) **Establecimiento de Estándares:** Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
  
- b) **Medición de Resultados:** Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo a los estándares.
  
- c) **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares, antes de iniciar dicha acción, siendo de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.
  
- d) **Retroalimentación:** Esta es básica en el proceso de control, ya que a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo, al correr del tiempo.

## **2.2. Administración Financiera.**

### **2.2.1. Concepto.**

Para **Abraham Perdomo Moreno**, la Administración Financiera es "una fase de la Administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas."

### **2.2.2. Importancia.**

La condición real y la importancia de la Administración Financiera dependen en gran parte de tamaño de una compañía; en empresas pequeñas la función financiera normalmente la lleva a cabo el departamento de contabilidad, a medida que crece la organización es necesario crear un departamento de finanzas especializado; esto es, en una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al director general o presidente de la compañía a través de un director de finanzas o vicepresidente de finanzas.

Dado que la mayoría de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, no es de sorprender que el Administrador Financiero desempeñe una función clave en la operación de la empresa; es importante que las personas que intervienen en todas las áreas de toma de decisiones (contabilidad, fabricación, comercialización, recursos humanos, etc.) tengan un conocimiento elemental de la función de finanzas; por lo anterior se puede decir que hoy en día la Administración Financiera juega un papel muy importante dentro de cualquier organización.

### 2.2.3. Objetivos.

- 1) **Maximizar el patrimonio de la empresa.** La Administración Financiera trata de “exprimir” los recursos financieros lo mas que se puede, para así obtener el máximo “jugo” posible de ellos, es decir, maximizar utilidades.
- 2) **Obtención de recursos financieros.** Mediante la administración financiera se obtiene fondos y recursos financieros de una manera inteligente, ya sea de los dueños (aportaciones de capital), o bien de los acreedores (mediante financiamientos o préstamos).
- 3) **Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.** Manejar adecuadamente los fondos y recursos de una empresa, siendo uno de los principales objetivos de la Administración Financiera.
- 4) **Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.** Otro objetivo fundamental de la Administración financiera, consiste en destinar o aplicar los fondos y recursos financieros a los sectores productivos internos o externos de la empresa.
- 5) **Administrar el capital de trabajo.** En la Administración financiera se encuentra implícita la coordinación eficiente del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc. (activos circulantes) así como proveedores y acreedores bancarios, etc. (pasivos circulantes) ; mediante la siguiente fórmula inferimos que: capital de trabajo es igual a activo circulante menos pasivo circulante.
- 6) **Administra las inversiones.** Se refiere a la administración eficiente en activos fijos, créditos de acreedores a largo plazo, etc.
- 7) **Administrar los resultados.** Esto significa; operaciones propias de la actividad empresarial, que generan o emplean recursos financieros, tales, como ventas, compras, distribución, promoción impuestos, seguros, fianzas, etc.

- 8) **Presentación e interpretación de la información financiera.** Es decir, recopilación, conservación, procesamiento, presentación e interpretación de la información financiera.
- 9) **Tomar decisiones acertadas.** En planeación y control, así como en los que corresponda a todas y cada una de las áreas que constituyen la empresa.

### **2.2.3. Entorno económico y sus efectos en la empresa.**

Es indudable que el entorno económico es el medio ambiente en el cual operan las empresas y que éste les afecta de manera importante en su operación y estructura financiera, la situación económica se caracteriza por la superposición de varios de los siguientes fenómenos: Inflación, recesión, endeudamiento creciente e inestabilidad monetaria; no se trata aquí de hacer una exposición de las diversas teorías que tratan de explicar los fenómenos mencionados y sus causas; sin embargo, no se puede dejar de mencionar algunos de los conceptos principales y la incidencia que tiene estos en la Administración Financiera.

- 1) **Inflación.** Es un aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios, en términos generales puede afirmarse que el origen de la inflación se encuentra en un desequilibrio entre la oferta y la demanda, o bien sin que haya exceso de demanda la inflación es provocada por alzas autónomas de los costos de producción, las consecuencias son: erosión del dinero, destrucción de los ahorros, empobrecimiento de las ciertas clases sociales, etc.
- 2) **Recesión.** Se caracteriza sobre todo por una reducción de la producción y del empleo que plantea graves problemas económicos y sociales; es concebido como un fenómeno económico que encuentra su origen en una insuficiencia de la demanda total, que se caracteriza por un proceso acumulativo de baja de los ingresos, acompañado por una disminución de la producción y por un paro forzoso elevado y duradero.



**3) Efectos de la crisis económica en la situación financiera de las empresas.** Los problemas que confrontan las empresas en épocas de inflación y recesión, tienen repercusiones importantes en la situación financiera y en sus resultados de operación: las principales consecuencias de la crisis económica en las empresas puede resumirse en términos generales como sigue:

- a) Insolvencia financiera derivada del mayor endeudamiento ocasionado por la devaluación de la moneda, las altas tasas de interés y la descapitalización.
- b) Disminución del poder de compra de los consumidores y por lo tanto, reducción de la producción, lo cual genera la contracción del ingreso real, ociosidad de los recursos productivos y la baja de los beneficios.
- c) Reducción de las posibilidades para generar recursos líquidos necesarios para invertir en activos productivos.
- d) Pérdidas o bajas de beneficios, ocasionados por las siguientes causas:
  - Las materias primas importadas, cuya alza de precios originada por la devaluación de la moneda afecta directamente el costo de producción.
  - Paro forzoso de la producción por la imposibilidad de recurrir a la importación de los insumos necesarios, por falta de divisas para financiarlos.
  - Los salarios aumentan más rápidamente que la productividad.

- Incremento de los impuestos y de los precios y tarifas de los bienes y servicios que produce el sector público.
- Pérdidas en cambio de divisas derivadas del monto de los pasivos contratados en moneda extranjera.

Los aspectos señalados anteriormente; ilustran sólo algunos de los problemas que confrontan las empresas en las crisis económicas, por lo que el administrador financiero debe estar preparado y preparar a la empresa para afrontar cualquier situación que se presente al respecto.

# **CAPITULO III**

**“ ANALISIS E INTERPRETACIÓN  
DE LA INFORMACIÓN  
FINANCIERA ”**

## **3.1 INFORMACION FINANCIERA.**

### **3.1.1. Concepto y Características.**

“Es el conjunto de documentos, elementos y situaciones que se requieren para poder realizar de la mejor manera las operaciones de una entidad, sea cuál sea esta.”

El hombre de negocios requiere de información financiera oportuna, confiable, accesible y en forma cuantitativa, para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre los asuntos de la organización como son:

- a) Coordinación de actividades.
- b) Captar, medir, planear, y controlar las operaciones diarias.
- c) Estudiar las fases del negocio.
- d) Contar con sistemas de información.

Los Estados Financieros son la parte esencial de la información financiera.

### **3.1.2. Concepto de Estados financieros.**

Existen diversos conceptos sobre los estados financieros algunos de ellos muy genéricos otros muy amplios de tal forma que pierden su sentido, por lo que mencionaremos solo dos que consideramos son los que mejor los describen.

Los Estados Financieros “son documentos esencialmente numéricos, que a una fecha o por un período determinado, presentan la situación financiera de una empresa o los resultados obtenidos respectivamente.”

Los Estados Financieros "son documentos fundamentalmente numéricos, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores intervienen las convenciones contables y juicios personales de quien los formula, a una fecha determinada o por un período determinado."

### **3.1.3. Objetivo.**

El objetivo primordial de los Estado Financieros, es el de informar sobre la situación financiera de la empresa, los cambios y los resultados de sus operaciones a determinada fecha o por un período determinado.

Para que los estados financieros sean factibles de servir como fuente de información confiable deberán incluir en su elaboración los siguientes principios:

- 1) **Universalidad.-** Que la información que brinden sea clara y accesible, utilizado al efecto terminología comprensible y una estructura simple.
- 2) **Continuidad.-** Que la información que muestren se refiere a periodos regulares.
- 3) **Periodicidad.-** Que su elaboración se lleve a cabo en forma periódica.
- 4) **Oportunidad.-** Que la información que consignen sea rendida oportunamente.
- 5) **Veracidad.-** Que la información sea verdadera.

La información contenida en los estados financieros básicamente interesa a dos grupos de personas, los que tienen intereses directos en la empresa y aquellos cuya relación es limitada; basándose en esta consideración es posible dividirlos como sigue:

**1) Directa:**

a) **Dueños y Accionistas:** La rentabilidad de su inversión, como se ha administrado esta, los resultados obtenidos del periodo.

b) **Ejecutivos y Funcionarios:** Si las políticas han sido adecuadas, si los planes y presupuestos fueron desarrollados de acuerdo a lo previsto, determinar las fallas en la estructura financiera de la empresa, corregirlas y controlar su desarrollo y en base a esto poder determinar las decisiones adecuadas a la entidad.

c) **Obreros y Empleados:** Les interesa conocer los resultados a que ha llegado la empresa con la finalidad de participar en las utilidades que por ley les corresponden.

**2) Indirecta:**

a) **Proveedores y Acreedores:** Les interesa como información base para otorgar, aumentar o suspensión de líneas de crédito, así como para la ampliación o reducción de los plazos de pago.

b) **Inversionistas:** Proporciona elementos de juicio que les permite considerar invertir o no en la empresa.

c) **Instituciones Bancarias:** Mediante su estudio y análisis podrá otorgar líneas de crédito, financiamientos, líneas de descuento, etc.

- d) **Dependencias Gubernamentales:** Para vigilar el pago de impuestos, derechos y productos, así como para fines estadísticos.

### **3.1.4. Clasificación.**

Los Estados Financieros se clasifican de la siguiente manera:

- 1) De acuerdo a su importancia:
  - a) Principales o Básicos.
  - b) Secundarios o Accesorios.
  
- 2) De acuerdo a la época en que se formulan:
  - a) Periódicos.
  - b) Especiales.
  
- 2) De acuerdo al momento a que se refieren:
  - a) Estáticos.
  - b) Dinámicos.

La información financiera se prepara de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas; en las Tiendas de "Conveniencia" los estados financieros que se utilizan son:

- 1) **Estado de Situación Financiera o Balance General:** Es uno de los principales informes contables, tiene como finalidad mostrar la naturaleza e importe de los recursos financieros con que cuenta la entidad, así como la parte que adeuda de ciertos recursos y la participación que de ellos tienen los dueños y accionistas a una fecha determinada; es un estado financiero principal, periódico y estático.

- 2) **Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias:** Es otro de los principales informes contables, el cuál tiene como finalidad mostrar la totalidad de los ingresos obtenidos, menos los egresos que ocasionaron y como diferencia entre ambos la utilidad o pérdida restante en un periodo determinado; es un estado financiero principal, periódico y dinámico.
  
- 3) **Estado de Cambios en la Situación Financiera:** es otro de los principales informes contables que tiene como finalidad conjugar la información del Balance General y el Estado de Resultados, para mostrar de donde emanaron las entradas de efectivo y en donde fueron aplicadas: indicando a la vez donde fueron los excesos o carencias de efectivo; es un estado financiero periódico, principal y dinámico.
  
- 4) **Los Estados Financieros Secundarios o Accesorios:** Son aquellos que generalmente muestran su contenido en forma analítica, explicando uno o varios puntos de los estados financieros principales, por ejemplo, estado de costo de lo vendido, estado de movimientos en el capital contable.
  
- 5) **Los Estados Financieros Especiales:** Son aquellos que se preparan a una fecha o periodo distinto a los que habitualmente se elaboran, pueden ser los estados financieros proforma, ya que son proyecciones a futuro en base a datos históricos.

### **3.1.5. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**

Los principios de contabilidad son "conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros."



**Los principios de contabilidad que identifican y delimitan a la empresa y sus aspectos financieros son:**

- 1) **La Entidad:** Establece que la empresa tiene personalidad jurídica a la de los socios, es decir, que las utilidades o pérdidas de una empresa son cambios operados en sus activos y pasivos y no en el patrimonio del inversionista; las entidades pueden ser una persona física, una persona moral o una combinación de varias de ellas.
- 2) **La Realización:** La contabilidad cuantifica en términos monetarios, las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.
- 3) **El Período Contable:** Establece la necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la empresa, que tiene una existencia continua obligada a dividir su vida en períodos convencionales; las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el período en que ocurren.

**Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones de la empresa y su presentación son los siguientes:**

- 4) **El Valor Histórico Original:** Establece que las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten, estas cifras deberán ser modificadas en el caso en que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.
- 5) **El Negocio en Marcha:** Presupone que la vida de una empresa es indefinida salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos o modificaciones de ellos sistemáticamente obtenidos; cuando las cifras representen valores

estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

- 6) **La Dualidad Económica:** Esta dualidad se constituye de los recursos de los que dispone la empresa para la realización de sus fines y las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

**El principio que se refiere a la información es:**

- 7) **Revelación Suficiente:** la información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la empresa.

**Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son:**

- 8) **Importancia Relativa:** establece que la información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la empresa susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.
- 9) **Consistencia:** establece que la información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para que mediante la comparación de los estados financieros a distintos períodos de la empresa, se pueda conocer su evolución y en consecuencia conocer la posición que guarda con estados de otras empresas.

Para estar en condiciones de analizar e interpretar los estados financieros de una empresa, es necesario que estén preparados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la falta de uniformidad en la aplicación de estos modifica los resultados y dificulta su comparación entre varios ejercicios; asimismo es importante mencionar que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. por medio del boletín B-10, establece la importancia de actualizar los estados financieros de ejercicios anteriores, para que sean comparables con el ejercicio actual y poder tomar decisiones mas apegadas a la realidad.

## **3.2. HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA SU ANALISIS.**

### **3.2.1. Concepto de Análisis Financiero.**

“El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de una empresa, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.” O bien; “ es una herramienta ó técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado.”

### **3.2.2. Objetivo.**

El objetivo del análisis es la obtención de suficientes elementos de juicio para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de una empresa, así como su evolución a través del tiempo, las tendencias que revela y las causas que produjeron esos cambios.

Para lograr lo anterior es necesario que el analista financiero aplique las diferentes herramientas y técnicas disponibles para tal efecto.

### **3.2.3. Métodos de Análisis Financiero.**

Los métodos de análisis son técnicas ó herramientas que simplifican y reducen los datos provenientes de los estados financieros, son muy útiles ya que sirven como base para la toma de decisiones, pero no sustituyen el criterio y el buen juicio del analista. Asimismo es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del medio ambiente donde se desenvuelve la empresa.

Los métodos de análisis que se emplean en las Tiendas de "Conveniencia" son:

- a) Porcientos integrales.
- b) Razones simples.
- c) Punto de equilibrio.
- d) Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El análisis de estados financieros puede ser interno o externo:

- 1) **Análisis Interno:** Se realiza para fines administrativos y el analizador esta en contacto íntimo con la empresa, tiene acceso a la contabilidad y a todas las fuentes de información de la empresa.
- 2) **Análisis Externo:** El analizador no tiene el contacto directo con la empresa y los únicos datos con que dispone es la información que la empresa haya juzgado pertinente proporcionarle, es por esa razón, que para poder tomar decisiones es recomendable allegarse de información más detallada, proporcionada por la empresa y auxiliares de fuentes de información externa.

Antes de analizar los estados financieros es necesario someterlos a ciertas reglas, como a continuación se menciona:

- 1) Eliminación de centavos y cierre de cifras.
- 2) Agrupación de cuentas de naturaleza similares bajo un mismo título.
- 3) Clasificar el balance general en los siguientes grupos:
  - a) **Activo Disponible:** Solo comprende la existencia en caja y bancos, las inversiones en valores sólo se incluirá siempre que se trate de valores que no tengan ninguna limitación para su convertibilidad inmediata.

- b) **Activo Circulante:** Incluye solo aquellos valores que contribuyen en forma directa a realizar operaciones propias del giro de la empresa, sin embargo las inversiones temporales a corto plazo si se consideran en este rubro.
- c) **Inmuebles, Planta y Equipo:** comprende todas aquellas inversiones a largo plazo necesarias para desarrollar la actividad propia de la empresa.
- d) **Gastos y Pagos Anticipados:** Incluye partidas con la característica de amortizables ó diferibles.
- e) **Pasivo a Corto Plazo:** Comprende todos los pasivos a cargo de la empresa cuyo vencimiento sea menor a un año.
- f) **Pasivo a Largo Plazo:** se consideran todos los compromisos adquiridos por la empresa cuyo vencimiento sea superior a un año.
- g) **Inversión de los Accionistas:** Incluirá el capital realmente aportado por los propietarios, socios, accionistas, etc.
- h) **Utilidades o Resultados por Aplicar:** Mostrara el superávit o déficit de la empresa, así como el resultado neto de los ajustes hechos por el analista.

1) Clasificar el estado de resultados en los siguientes grupos:

- a) **Ventas:** Deberá considerar las ventas totales, devoluciones y rebajas sobre ventas por operaciones propias de la empresa.

- b) **Costo de Ventas:** Se obtiene del costo de los artículos comprados para su venta, que constituyan las operaciones propias de la empresa, se deberá separa por tienda.
- c) **Gastos de Venta;** Comprende los gastos que se relacionan íntimamente con la actividad de vender.
- d) **Gastos de Administración:** Se considera exclusivamente aquellos gastos que estén relacionados con la actividad de administrar.
- e) **Gastos y Productos Financieros:** Se considera a los gastos y productos relacionados con el financiamiento de la empresa y su capital.
- f) **Otros Gastos y Productos:** Agrupa a los gastos y productos que no son propios de la actividad de la empresa.

#### **3.2.4. Porcientos Integrales.**

El procedimiento de porcientos integrales consiste en la separación del contenido de los estados financieros, a una misma fecha o a un periodo determinado en sus elementos o partes integrantes, con la finalidad de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo.

Al aplicar este método al balance general se considera como un todo al activo que será igual al 100%, posteriormente se calcula el porcentaje que pertenece a cada una de las cuentas que lo integran. Por su parte la suma del pasivo y capital formaran el 100% de las cuentas de naturaleza deudora.

En el caso del estado de resultados el 100% corresponde a las ventas netas, posteriormente se hacen los cálculos aritméticos para determinar el porcentaje de los demás elementos que lo integran.

**Para determinar los porcentos integrales existen dos formas:**

1) Por ciento integral es igual a cifra parcial sobre cifra base por 100.

$$P.I. = ( C.P. / C.B. ) X 100 = \%$$

2) Determinando un factor constante es igual a 100 sobre cifra base por cada cifra parcial.

$$P.I. = (100 / C.B) = F.C. X C.P. = \%$$

Este método es valioso para el analista en el estudio de la estructura financiera y de los resultados de operación, ya que tiene la ventaja de presentar los cambios porcentuales que han tenido ciertos rubros, individual de los estados financieros de una fecha determinada o a un periodo a otro; así como para comparar dos o más compañías del mismo ramo, ya que con las cifras presentadas en por ciento integrales se crea una base común de comparación. Lo que no sucedería si se presentan estados financieros con cifras absolutas.

### **3.2.5. Razones Simples.**

Al hablar de una razón en términos aritméticos es simplemente hablar de una división de un número entre otro, en el caso de las razones financieras se determinan con cifras que arrojan los estados financieros, y que deben tener una relación de interdependencia.

Las razones financieras son métodos de las que se vale el administrador financiero para analizar los diferentes rubros de los estados financieros y con los resultados que se obtiene podremos medir e interpretar la liquidez, la eficiencia, la solvencia y la rentabilidad de la empresa.



**La liquidez** se refiere al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante, que es la fuente de recursos con que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones. Las medidas de liquidez son indicadores de la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas a corto plazo y esta capacidad de pago se refleja en el monto y distribución del capital de trabajo (activo circulante), es decir los recursos con que cuenta la empresa para operar en corto plazo.

Es muy importante mantener un nivel adecuado de liquidez, los excesos de recursos líquidos disminuyen el rendimiento de los activos y el no contar con liquidez aumenta el riesgo de la empresa, se puede traducir en un alto costo financiero; el nivel de liquidez en las empresas está en función de:

- a) Tiempo de cobranza.
- b) Tiempo de venta de los inventarios.
- c) Tiempo de pago a los proveedores.

Las Tiendas de "Conveniencia" pueden trabajar con menor nivel de liquidez que otras empresas y con poco capital neto de trabajo, debido a la política cobro de contado.

**Las razones financieras para medir la liquidez son:**

**1) Razón de Circulante:** Esta razón representa la capacidad de pago a corto plazo de la empresa.

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \# \text{ veces}$$

**2) Razón de Prueba de Acido:** Esta razón representa el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\text{Activos Disponibles}}{\text{Pasivo Circulante}} = \# \text{ veces}$$

Donde activo disponible es: activo circulante - inventarios = activos disponibles.

**3) Razón de pago inmediato:** Esta razón indica la capacidad de pago inmediato que tiene la empresa.

$$\frac{\text{Caja + Bancos + Valores negociables}}{\text{Pasivo Circulante}} = \# \text{ veces}$$

La **eficiencia** determina la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo, las medidas de eficiencia en la empresa se relacionan con la liquidez y están en función de la fijación de las políticas de operación de la empresa, así como del cumplimiento de las mismas.

Uno de los indicadores principales de la eficiencia es la rotación de los activos, que nos está refiriendo el volumen de ventas con respecto a la inversión; en las Tiendas de "Conveniencia", la eficiencia es el resultado de las políticas de compras y financiamiento de las mismas, así como la rapidez en la venta de inventarios.

**Las razones financieras para medir la eficiencia son:**

**4) La razón de rotación de inventarios:** Representa el número de veces que el promedio de inventarios se ha vendido en la empresa.

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = \# \text{ de veces}$$

**5) La razón de edad promedio de inventarios:** Representa el número de días que un artículo permanece en el inventario.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}} = \# \text{ de días}$$

**6) La razón de rotación de cuentas por pagar:** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo.

$$\frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Rotación de inventarios}} = \# \text{ de veces}$$

**7) La razón de plazo promedio de cuentas por pagar:** Representa el plazo promedio de crédito que tiene las empresas con sus proveedores.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}} = \# \text{ de días}$$

**La solvencia** se refiere a la capacidad de una empresa para cubrir tanto sus obligaciones a largo y corto plazo (a la fecha de sus vencimientos), como sus costos e intereses; permite evaluar la estabilidad de la empresa e identificar que proporción de los activos es financiado por dinero de los accionistas (capital social), y cuanto por dinero de terceros (proveedores y acreedores).

La solvencia mide el riesgo financiero de la empresa y la capacidad de la misma para cubrir las cargas de interés y los pagos de la deuda. Un alto grado de apalancamiento incrementa el riesgo financiero y la carga de intereses, pero también incrementa el rendimiento de los socios.

Todos los fondos provenientes del largo plazo (pasivo a largo plazo y capital contable) tienen un costo financiero, mientras que en el pasivo a corto plazo, no todos los financiamientos pagan intereses, lo que hace que el financiamiento con pasivo a corto plazo sea más barato que el de largo plazo.

En las Tiendas de “Conveniencia” la política de financiamiento tiende a ser conservadora (de bajo endeudamiento externo), el activo es financiado principalmente por capital contable y financiamientos a corto plazo (proveedores), la integración de los pasivos en las tiendas es alto en el corto plazo debido a las características de su ciclo de operación, donde la política de cobro de las ventas es de contado.

**Las razones financieras para medir la solvencia son:**

**8) La razón de endeudamiento:** Esta razón nos indica en términos reales la proporción de dinero que la empresa tiene de terceras personas para generar utilidad.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}} = x.xx \%$$

**9) La razón de capital contable a activo total:** Esta fórmula es complementaria a la anterior, ya que muestra la proporción de dinero que tiene la empresa y que es de los accionistas para generar utilidades.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = x.xx \%$$

**10) La razón de apalancamiento:** Nos indica la relación entre el pasivo a largo plazo aportado por los acreedores y el patrimonio de la empresa, en otras palabras indica el grado de apalancamiento de la empresa.

$$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}} = x.xx \%$$

**11) La razón de estabilidad financiera:** Esta razón representa el porcentaje que se debe a los acreedores respecto al patrimonio de los accionistas, es decir, que cada peso de los accionistas invertido en la empresa está respaldando un porcentaje de las deudas.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} = x.xx \%$$

La **rentabilidad** mide la ganancia o utilidad que produce la inversión, para lograr rendimientos atractivos es necesario tener márgenes de utilidad adecuados, en las Tiendas de “Conveniencia”, el primer margen que hay que observar es el de utilidad bruta, éste es el resultado de las decisiones de compra y de la buena administración de los inventarios. Para incrementar dicho margen es necesario elegir muy bien el producto y al proveedor, así como cuidar el mantenimiento de los inventarios para evitar pérdidas por faltantes, mermas, etc.

El margen de operación refleja la eficiencia en la administración de las tiendas y en general de la empresa, hay que cuidar conceptos importantes como son sueldos y salarios, comisiones, promociones, publicidad y los gastos generales que en determinado momento pueden afectar las utilidades de la empresa.

En otras palabras esta serie de razones ayudan a evaluar las utilidades reales de la empresa respecto a la inversión de los accionistas.

**Las razones de rentabilidad son:**

**12) La razón de margen bruto:** Esta razón mide el porcentaje o margen de utilidad después de deducir los costos.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = x.xx \%$$

**13) La razón de margen de operación:** Esta razón nos indica el margen de utilidad después de deducir los costos y gastos.

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} = x.xx \%$$

**14) la razón de margen neto:** Esta razón nos da el porcentaje o margen de utilidad neta que queda después de deducir todos los costos y gastos, inclusive los impuestos.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = x.xx \%$$

**15) la razón de rendimiento sobre la inversión:** Esta razón nos refleja el porcentaje de rendimiento neto, con relación al capital invertido y generado en la propia empresa, Es decir, indica la capacidad de la compañía para generar utilidades reales en favor de los accionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = x.xx \%$$

**16) La razón de rendimiento sobre la inversión total:** Esta razón determina el porcentaje de efectividad total de la administración de la empresa, para producir utilidades reales con los activos totales disponibles.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} = x.xx \%$$

El empleo de razones financieras permite a las partes interesadas hacer una evaluación de algunos aspectos del funcionamiento de la empresa, sin embargo es necesario mencionar que se deben utilizar estados financieros de preferencia dictaminados, con el fin de que la información sea veraz, confiable,

que muestre la situación real de la empresa; el análisis se debe aplicar de manera congruente a períodos semejantes. Por último cabe mencionar que una sola razón no proporciona información suficiente, por lo que se requiere aplicar una serie de estas.

### **3.2.6. Punto de Equilibrio.**

El punto de equilibrio, es esencialmente aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes costos y gastos, es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para empezar a obtener utilidades; es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos de la empresa y en consecuencia no obtener utilidad ni pérdida.

Esta técnica combina todos los factores que determinan las probables utilidades o pérdidas a diversos volúmenes de operación, o sea que nos reporta datos anticipados, por lo que constituye un instrumento valioso para la planeación, decisión y control en los negocios:

En las Tiendas de "Conveniencia", el estudio del punto de equilibrio es un poco más complejo en virtud de que se manejan diversos tipos de productos que se pueden clasificar por familias, éstas se integran por un conjunto de artículos de la misma clase, por lo que es necesario distribuir los costos fijos entre los mismos a fin de determinar el punto de equilibrio de cada una de las familias; esto resulta de suma importancia para el negocio ya que al conocer los puntos de equilibrio parciales o por grupo de productos, podemos determinar el grado de incosteabilidad o costeabilidad de cada uno de ellos, con lo cual se pueden tomar decisiones al respecto y promover los artículos que reportan mayores beneficios a la empresa.

El primer paso para determinar el punto de equilibrio, es clasificar los costos y gastos del estado de resultados en:

a) **Costos fijos:** Son aquellos cuyo monto no depende de las variaciones de las ventas dentro de ciertos límites de tiempo y capacidad, ejemplo: rentas, depreciación en línea recta, sueldos de administración, luz, teléfonos, etc.

b) **Costos variables:** Son aquellos que están en relación directa con las ventas, es decir cuando hay ventas éstos se producen, ejemplo: costo de ventas, comisiones sobre ventas, impuestos sobre ventas o ingresos, gastos de empaque y embarque, etc.

Teniendo ya debidamente clasificados los costos y gastos en fijos y variables se deben aplicar las siguientes fórmulas:

La fórmula aplicable para determinar la cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar es.

Fórmula :

$$P.E. = \frac{C.F.}{1 - (C.V. / V)}$$

Punto de equilibrio ó nivel de ventas =	P.E.
Costos fijos =	C.F.
Costos variables =	C.V.
Ventas =	V



Si lo que se necesita es conocer el importe de las ventas para obtener una utilidad determinada se utiliza la siguiente fórmula.

Fórmula :

$$P.E. = \frac{C.F. + U}{1 - (C.V. / V)}$$

Punto de equilibrio ó nivel de ventas =	P.E.
Costos fijos =	C.F.
Costos variables =	C.V.
Ventas =	V
Utilidad deseada =	U

Asimismo si lo que deseamos conocer es la utilidad que obtendría la empresa si llegase a vender una determinada cantidad.

Fórmula :

$$U = V - C.F. + \% C.V. (V)$$

Ventas =	V
Utilidad =	U
Costos fijos =	C.F.
Porcentaje de costos variables =	% C.V.

Con lo anterior podemos concluir que el punto de equilibrio en las Tiendas de "Conveniencia" se usa como herramienta de control, ayuda a tomar decisiones en función de costos y que es un punto de partida para la planeación de las operaciones.

### **3.2.7. Estado de Cambios en la Situación Financiera.**

Para los efectos del Boletín B-12 emitido por la comisión de principios de contabilidad, el estado de cambios en la situación financiera, "es un estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado."

La expresión pesos constantes representa pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

Por generación o uso de recursos deberá entenderse el cambio en pesos constantes en las diferentes partidas del balance general, que se derivan o inciden en el efectivo.

En épocas de inestabilidad económica, producidos por los efectos de la inflación en los últimos años, no es suficiente saber de dónde proviene y en qué se aplicaron los recursos de una empresa o de análisis financieros que nos reflejen la estabilidad y solvencia financiera, pues existe otro factor importante que conviene destacar y que es la falta de liquidez por el crecimiento constante en los costos del dinero, cuya solución debe darse de inmediato para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, por lo que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., ha considerado como un estado financiero básico al "estado de cambios en la situación financiera" cuyos objetivos en los términos del boletín B-12 de principios de contabilidad son:

- 1) Conocer la capacidad de la empresa para generar recursos a través de sus operaciones normales.
- 2) Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- 3) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos y en su caso, para anticipar las necesidades de obtener financiamiento.
- 4) Determinar el grado de endeudamiento que puede alcanzarse, dado que refleja con precisión la generación de los recursos.
- 5) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el período.

Para la elaboración de un estado de cambios en la situación financiera, es necesario contar con balances comparativos de inicio y fin de período, reexpresados ambos, en pesos de poder adquisitivo a la fecha del último de estos.

La finalidad de los balances comparativos reexpresados, es determinar las diferencias actualizadas que nos van a reflejar los orígenes o aplicaciones de recursos generados durante ese período a valores actualizados.

Los orígenes de recursos están representados por disminuciones de activos, aumentos de pasivos y de capital contable, mientras que las aplicaciones están representadas por aumentos de activos y disminuciones de pasivos y capital contable.

Los recursos generados ó utilizados durante el período se deben clasificar de acuerdo a las siguientes áreas.

- 1) **Las actividades de operación:** Generalmente están relacionadas con la producción y distribución de bienes y prestación de servicios, normalmente están relacionadas con transacciones y otros eventos que tienen efectos en la determinación de la utilidad neta y/o con aquellas actividades que se traducen en movimientos de los saldos de las cuentas directamente relacionadas con la operación de la entidad y que no quedan enmarcadas en las actividades de financiamiento o de inversión.
- 2) **Las actividades de financiamiento:** Incluyen la obtención de recursos de los accionistas y el reembolso o pago de los bienes derivados de su inversión; los préstamos recibidos, su liquidación, la obtención y pago de otros recursos obtenidos mediante operaciones a corto y largo plazo.
- 3) **Las actividades de inversión:** Incluyen compra y venta de inmuebles, maquinaria y equipo y de otros activos no relacionados con la operación.

El estado de cambios en la situación financiera se elabora de la siguiente manera:

- a) Inicia con las actividades de operación el cual deberá partir de la utilidad o pérdida neta del período, o bien, de la utilidad o pérdida obtenida antes de partidas extraordinarias, si es que las hubiera.
- b) Las partidas del estado de resultados que no haya generado o requerido el uso de recursos o cuyo resultado esté ligado con actividades de financiamiento o inversión, se deberán presentar antes y después de partidas extraordinarias.
- c) A lo anterior se deberán añadir los demás recursos generados o utilizados en las actividades propias de operación de la empresa.

- d) En segundo plano se pondrán los recursos generados o utilizados en la actividad de financiamiento, ya sea los obtenidos y/o la amortización real de los mismos, tanto los de corto plazo como los de largo plazo.
- e) Seguido de lo anterior, irá el tercer grupo de los recursos generados o utilizados en las actividades de inversión y/o desinversión realizados durante el período.
- f) Finalmente el estado de cambios en la situación financiera culmina con la determinación del aumento o disminución del efectivo existente durante el período, para lo cual a manera de prueba se incluye el monto de efectivo ó inversiones temporales al inicio del período que comparado contra el monto del efectivo o inversiones temporales al final del período, nos da como resultado el mismo saldo de aumento o disminución del efectivo.

El estado de cambios en la situación financiera, lo utilizan los analistas financieros como una herramienta para determinar si la empresa está bien administrada, conocer los movimientos del capital de trabajo; determinar si la empresa está generando recursos de operación; por lo que constituye una fuente de información muy importante en las empresas.

A continuación se presenta un formato donde se muestra la estructura del estado de cambios en la situación financiera.

**Estructura del Estado de Cambios en la Situación Financiera.**

**Compañía X, S.A. DE C.V.**

**Estado de Cambios en la Situación Financiera**

**Por el año terminado el 31 de diciembre de 2000 Y 1999**

**(Expresados a pesos de poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2000)**

**Operaciones**

**Pérdida o (utilidad) neta del año**

**Partidas que no requieren utilización de efectivo**

Depreciación

Amortización

Total

**Recursos obtenidos en operación**

Cuentas por cobrar

Inventarios

Proveedores

Total

**Financiamiento**

Pago de préstamos a corto plazo

Pago de dividendos

Total.

**Inversión.**

Adquisición de activo fijo

Adquisición de otros activos.

Total

**Disminución del efectivo.**

**Efectivo al inicio del período**

**Efectivo al final del período**

# **CASO PRÁCTICO**

## **Antecedentes.**

SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V., es una sociedad constituida de conformidad con las leyes del país, el 15 de agosto de 19X9, en la ciudad de México Distrito Federal, ante notario público, su objeto social entre otros, es la distribución, compra, venta, representación, consignación, importación, exportación de comestibles y abarrotes, a través de tiendas de "Conveniencia", llamadas SUPER-EXPRESS.

El consejo de administración está integrado por un presidente, un secretario y un vocal, con facultades amplias y suficientes para actos de dominio, administración, pleitos y cobranzas, suscripción de títulos de crédito, otorgar avales, otorgar y revocar poderes etc.

En la escritura constitutiva se establece que la asamblea ordinaria de accionistas se reunirá por lo menos una vez al año en el domicilio social, dentro de los cuatro meses posteriores a la terminación del ejercicio fiscal anterior, con el fin de revisar las operaciones financieras de dicho ejercicio, las asambleas extraordinarias se convocaran cuando el consejo de administración lo juzgue conveniente.

El lunes 03 de marzo del año 20X1, se lleva a cabo la asamblea ordinaria de accionistas, en el domicilio fiscal de la empresa, con motivo de la revisión de los resultados del ejercicio terminado el 31 de diciembre del año 20X0, al concluir la revisión de la información financiera que presentó el administrador general, el consejo de administración considera que los estados financieros que muestran los resultados de la compañía por el ejercicio inmediato anterior, no reflejan la situación actual de la empresa ya que arrojan una pérdida, por lo tanto se reservan el derecho de aprobar los estados financieros hasta que no se efectuó un análisis financiero a los mismos que soporte su razonabilidad y al mismo tiempo indique cuáles fueron las causas que provocaron los resultados antes mencionados.



Ya que la vigilancia de las operaciones de la sociedad está a cargo de un Comisario debidamente elegido por la asamblea de accionistas, se solicita a este sirva llevar a cabo el proceso de análisis financiero como lo considere pertinente.

Después de evaluar la situación y los requerimientos, el comisario de la compañía decide contratar a un analista financiero, con el fin de que lleve a cabo el trabajo solicitado, entregando a este copia de los siguientes documentos:

- 1 ) Balance general comparativo al 31 de Diciembre del año 20X0 y 19X9.  
(Estado A-1)
  - a) Expresados a pesos de poder adquisitivo al 31 de diciembre del 20X0.
  - b) Dictaminado.
  
- 2 ) Estado de resultados comparativo del 01 de enero al 31 de diciembre del año 20X0 Y 19X9. (Estado A-2)
  - a) Expresado a pesos de poder adquisitivo al 31 de Diciembre del 20X0.
  - b) Dictaminado.

**SUPER EXPRESS, S. A. DE C. V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X0 Y 19X9**  
 ( EXPRESADOS A PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0 )

<u>ACTIVO</u>	<u>20X0</u>	<u>19X9</u>
<u>Circulante</u>		
Efectivo y Bancos	\$ 4,494,464.00	\$ 3,131,045.00
Impuestos por recuperar	1,908,781.00	1,555,734.00
Dueños diversos	410,551.00	1,626,082.00
Inventarios	12,209,060.00	16,037,653.00
Anticipo a proveedores	1,536,000.00	1,548,505.00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20,558,856.00</b>	<b>23,899,019.00</b>
<u>Fijo</u>		
Construcciones en proceso	872,725.00	862,501.00
Inversión en proceso	4,453,261.00	5,432,113.00
Maquinaria y equipo	1,867,525.00	2,085,053.00
Equipo de transporte	4,078,449.00	6,177,012.00
Equipo de oficina	6,731,748.00	5,160,994.00
Equipo de computo	1,353,919.00	1,427,768.00
Revaluación de activo fijo	15,041,999.00	14,162,743.00
Depreciación acumulada	-4,854,842.00	-5,569,130.00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>29,544,784.00</b>	<b>29,739,054.00</b>
<u>Diferido</u>		
Depósitos en garantía	601,425.00	601,425.00
gastos de org. e inst.	5,529,900.00	4,983,800.00
Amortización acumulada	-1,250,450.00	-1,073,955.00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>4,880,875.00</b>	<b>4,611,270.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 54,984,515.00</b>	<b>\$ 58,149,343.00</b>
<u>PASIVO</u>		
<u>Circulante</u>		
Proveedores	\$ 14,716,112.00	\$ 10,273,800.00
Acreedores diversos	2,628,256.00	1,359,657.00
Impuestos por pagar	1,593,939.00	1,006,244.00
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>18,938,307.00</b>	<b>12,639,701.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 18,938,307.00</b>	<b>\$ 12,639,701.00</b>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Capital social	\$ 48,493,059.00	\$ 48,493,059.00
Aportaciones para futuros aumentos de capital	5,179,872.00	3,086,387.00
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	-6,964,453.00	19,760,523.00
Utilidades retenidas de ejercicios ant.	2,603,839.00	
Pérdidas acumuladas de ejercicios ant.		-17,156,684.00
Insuficiencia en la actualización del capital contable	-13,266,109.00	-8,673,643.00
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 36,046,208.00</b>	<b>\$ 45,609,642.00</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 54,984,515.00</b>	<b>\$ 58,149,343.00</b>

**SUPER EXPRESS, S. A. DE C. V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENE. AL 31 DE DIC. DEL 20X0 Y 19X9**  
**( EXPRESADOS A PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0 )**

	<u>20X0</u>	<u>19X9</u>
Ventas Netas	\$ 176,359,904.00	\$ 173,458,792.00
Costo de Ventas	120,363,830.00	98,142,809.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>55,996,074.00</b>	<b>75,315,983.00</b>
Gastos de Administración	7,243,237.00	5,645,120.00
Gastos de Venta	51,505,292.00	46,937,220.00
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>58,748,529.00</b>	<b>52,582,340.00</b>
<b>Utilidad (Pérdida) de Operación</b>	<b>-2,752,455.00</b>	<b>22,733,643.00</b>
Intereses a favor	1,567.00	11,172.00
Intereses a cargo	-355,137.00	
Utilidad cambiaria	107,178.00	
Pérdida cambiaria	-906.00	
Resultado por posición monetaria desfavorable	-4,902,734.00	-2,814,404.00
Comisiones bancarias		-381,860.00
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>	<b>-5,150,032.00</b>	<b>-3,185,092.00</b>
<b>Otros Productos</b>	<b>938,034.00</b>	<b>956,903.00</b>
<b>Utilidad antes de impuestos y participación de utilidades</b>	<b>-6,964,453.00</b>	<b>20,505,454.00</b>
Provisión de impuestos		-714,931.00
<b>Utilidad (Pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>\$ -6,964,453.00</b>	<b>\$ 19,790,523.00</b>

Como parte de la revisión, el analista financiero propone la siguiente metodología:

- a) Preparación de la información para su análisis. (Estado A-3 Y A-4).
  - 1.- Eliminación de pesos y centavos ajustando a miles de pesos.
  - 2.- Agrupación de cuentas de naturaleza similar.
  
- b) Aplicación del método de porcentos integrales. (Estado A-5 Y A-6).
  - 1.- Cálculo de porcentos integrales.
  - 2.- Integración de porcentos integrales a los estados financieros.
  
- c) Aplicación del método de razones simples.
  - 1.- Preparación y cálculo de razones simples de:
    - Liquidez. ( Cédula B-1).
    - Eficiencia. ( Cédula B-1).
    - Solvencia. ( Cédula B-2).
    - Rentabilidad. ( Cédula B-2).
  
- d) Aplicación del método del punto de equilibrio.
  - 1.- Distribución de gastos variables y fijos del ejercicio 20X0. (Cédula B-3).
  - 2.- Cálculo y comprobación del punto de equilibrio del ejercicio 20X0. (Cédula B-4).
  - 3.- Distribución de gastos variables y fijos del ejercicio 19X9. (Cédula B-5).
  - 4.- Cálculo y comprobación del punto de equilibrio del ejercicio 19X9. (Cédula B-6).
  
- e) Preparación del estado de cambios en la situación financiera.
  - 1.- Hoja de trabajo para elaboración del estado. (Cédula B-7).
  2. Estado de cambios en la situación financiera a pesos de poder adquisitivo al 31 de diciembre de 20X0. (Estado A-7).
  
- f) Dictamen financiero.

## ESTADO A - 3

## ESTADO A - 4

**SUPER EXPRESS, S. A. DE C. V.**

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X0 Y 19X9

( EXPRESADOS A MILES DE PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0 )

<u>ACTIVO</u>	<u>20X0</u>	<u>19X9</u>
<u>Circulante</u>		
Efectivo y Bancos	\$ 4,494	\$ 3,131
Inventarios	12,209	16,038
Impuestos por recuperar	1,909	1,556
Otros activos circulantes	1,947	3,175
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20,559</b>	<b>23,899</b>
<u>Fijo</u>		
Construcciones e inversiones en proceso	5,328	6,295
Maquinaria y equipo	14,032	14,851
Revaluación de activo fijo	15,042	14,163
Depreciación acumulada	-4,855	-5,569
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>29,545</b>	<b>29,739</b>
<u>Diferido</u>		
Depósitos en garantía	601	601
gastos de org. e inst.	5,530	4,984
Amortización acumulada	-1,250	-1,074
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>4,881</b>	<b>4,511</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 54,985</b>	<b>\$ 58,149</b>
<u>PASIVO</u>		
<u>Circulante</u>		
Cuentas por pagar	\$ 17,344	\$ 11,633
Impuestos por pagar	1,594	1,006
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>18,938</b>	<b>12,640</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 18,938</b>	<b>\$ 12,640</b>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Capital social	\$ 48,493	\$ 48,493
Aportaciones para futuros aumentos de capital	0	0
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	5,180	3,088
Utilidad (Pérdida) de ejercicios ant.	-6,964	19,761
Utilidad (Pérdida) de ejercicios ant.	2,604	-17,157
Insuficiencia en la actualización del capital contable	0	0
	-13,266	-8,674
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 38,046</b>	<b>\$ 46,510</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 54,985</b>	<b>\$ 58,149</b>

**SUPER EXPRESS, S. A. DE C. V.**

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENE. AL 31 DE DIC. DEL 20X0 Y 19X9

( EXPRESADOS A MILES DE PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0 )

	<u>20X0</u>	<u>19X9</u>
Ventas Netas	\$ 176,360	\$ 173,459
Costo de Ventas	120,364	98,143
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>56,996</b>	<b>75,316</b>
Gastos de Administración	7,243	5,645
Gastos de Venta	51,505	46,937
<b>Utilidad (Pérdida) de Operación</b>	<b>-2,752</b>	<b>22,734</b>
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>	<b>-4,212</b>	<b>-2,228</b>
Utilidad antes de impuestos y participación de utilidades	-6,964	20,506
Provisión de impuestos		-715
<b>Utilidad (Pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>\$ -6,964</b>	<b>\$ 19,791</b>

**SUPER EXPRESS, S . A . DE C . V .**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X0 Y 19X9**  
 ( EXPRESADOS A PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0 )

<u>ACTIVO</u>	<u>20X0</u>		<u>19X9</u>		<u>Variación</u>
<u>Circulante</u>	Valores	Por ciento	Valores	Por ciento	Por ciento
Efectivo y Bancos	4,494,464.00	8.17%	3,131,045.00	5.38%	43.55%
Impuestos por recuperar	1,908,781.00	3.47%	1,555,734.00	2.68%	22.69%
Dueños diversos	410,551.00	0.75%	1,626,082.00	2.80%	-74.75%
Inventarios	12,209,060.00	22.20%	16,037,653.00	27.58%	-23.87%
Anticipo a proveedores	1,536,000.00	2.79%	1,548,505.00	2.66%	-0.81%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20,558,856.00</b>	<b>37.39%</b>	<b>23,899,019.00</b>	<b>41.10%</b>	<b>-13.98%</b>
<u>Fijo</u>					
Construcciones en proceso	872,725.00	1.59%	862,501.00	1.48%	1.19%
Inversión en proceso	4,453,261.00	8.10%	5,432,113.00	9.34%	-18.02%
Maquinaria y equipo	1,867,525.00	3.40%	2,085,053.00	3.69%	-10.43%
Equipo de transporte	4,078,449.00	7.42%	6,177,012.00	10.62%	-33.97%
Equipo de oficina	6,731,748.00	12.24%	5,160,994.00	8.88%	30.44%
Equipo de computo	1,353,919.00	2.46%	1,427,768.00	2.46%	-5.17%
Revaluación de activo fijo	15,041,999.00	27.36%	14,162,743.00	24.36%	6.21%
Depreciación acumulada	-4,854,842.00	-8.83%	-5,569,130.00	-9.58%	-12.83%
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>29,544,784.00</b>	<b>53.73%</b>	<b>29,739,054.00</b>	<b>51.14%</b>	<b>-0.66%</b>
<u>Diferido</u>					
Depósitos en garantía	601,425.00	1.09%	601,425.00	1.03%	0.00%
gastos de org. e inst.	5,529,900.00	10.06%	4,983,800.00	8.57%	10.96%
Amortización acumulada	-1,250,450.00	-2.27%	-1,073,955.00	-1.85%	16.43%
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>4,880,875.00</b>	<b>8.88%</b>	<b>4,511,270.00</b>	<b>7.76%</b>	<b>8.19%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 54,984,515.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 58,149,343.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>-5.44%</b>
<u>PASIVO</u>					
<u>Circulante</u>					
Proveedores	\$ 14,716,112.00	26.76%	\$ 10,273,800.00	17.67%	43.24%
Acreedores diversos	2,628,256.00	4.78%	1,359,657.00	2.34%	93.30%
Impuestos por pagar	1,593,939.00	2.90%	1,006,244.00	1.73%	58.40%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>18,938,307.00</b>	<b>34.44%</b>	<b>12,639,701.00</b>	<b>21.74%</b>	<b>49.83%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 18,938,307.00</b>	<b>34.44%</b>	<b>\$ 12,639,701.00</b>	<b>21.74%</b>	<b>49.83%</b>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>					
Capital social	\$ 48,493,059.00	88.19%	\$ 48,493,059.00	83.39%	0.00%
Aportaciones para futuros aumentos de capital	5,179,872.00	9.42%	3,086,387.00	5.31%	67.83%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	-8,964,453.00	-12.67%	19,760,523.00	33.98%	-135.24%
Utilidades retenidas de ejercicios ant.	2,603,839.00	4.74%		0.00%	
Pérdidas acumuladas de ejercicios ant.			-17,156,684.00	-29.50%	-100.00%
Insuficiencia en la actualización del capital contable	-13,268,109.00	-24.13%	-8,673,643.00	-14.92%	52.95%
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 38,046,208.00</b>	<b>65.56%</b>	<b>\$ 45,509,842.00</b>	<b>78.26%</b>	<b>-20.79%</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 54,984,515.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 58,149,343.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>-5.44%</b>

**SUPER EXPRESS, S. A. DE C. V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENE. AL 31 DE DIC. DEL 20X0 Y 19X9**  
**( EXPRESADOS A PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0 )**

	<u>20X0</u>		<u>19X9</u>		Variación Porcentaje
	Valores	Porcentaje	Valores	Porcentaje	
Ventas Netas	\$ 176,359,904.00	100.00%	\$ 173,458,792.00	100.00%	1.67%
Costo de Ventas	120,363,830.00	68.25%	98,142,809.00	56.58%	22.64%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>55,996,074.00</b>	<b>31.75%</b>	<b>75,315,983.00</b>	<b>43.42%</b>	<b>-25.65%</b>
Gastos de Administración	7,243,237.00	4.11%	5,645,120.00	3.25%	28.31%
Gastos de Venta	51,505,292.00	29.20%	46,937,220.00	27.06%	9.73%
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>58,748,529.00</b>	<b>33.31%</b>	<b>52,582,340.00</b>	<b>30.31%</b>	<b>11.73%</b>
<b>(Pérdida) Utilidad de Operación</b>	<b>-2,752,455.00</b>	<b>-1.56%</b>	<b>22,733,643.00</b>	<b>13.11%</b>	<b>-112.11%</b>
Intereses a favor	1,567.00	0.00%	11,172.00	0.01%	-85.97%
Intereses a cargo	-355,137.00	-0.20%	0.00	0.00%	0.00%
Utilidad cambiaria	107,178.00	0.06%	0.00	0.00%	0.00%
Pérdida cambiaria	-908.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00%
Resultado por posición monetaria desfavorable	-4,902,734.00	-2.78%	-2,814,404.00	-1.62%	74.20%
Comisiones bancarias		0.00%	-381,860.00	-0.22%	-100.00%
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>	<b>-5,150,032.00</b>	<b>-2.92%</b>	<b>-3,185,092.00</b>	<b>-1.84%</b>	<b>61.89%</b>
<b>Otros Productos</b>	<b>938,034.00</b>	<b>0.53%</b>	<b>956,903.00</b>	<b>0.55%</b>	<b>-1.97%</b>
<b>Utilidad antes de impuestos y participación de utilidades</b>	<b>-6,964,453.00</b>	<b>-3.95%</b>	<b>20,505,454.00</b>	<b>11.82%</b>	<b>-133.96%</b>
Provisión de impuestos		0.00%	-714,931.00	-0.41%	-100.00%
<b>Utilidad (Pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>\$ -6,964,453.00</b>	<b>-3.95%</b>	<b>\$ 19,790,523.00</b>	<b>11.41%</b>	<b>-135.19%</b>

**SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.****RAZONES SIMPLES**

FÓRMULA	AÑO 19X9	AÑO 20X0
---------	----------	----------

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

1.- <b>RAZON DE CIRCULANTE</b> Activo Circulante / Pasivo Circulante	23,899 / 12,640 = 1.89	20,559 / 18,938 = 1.09
2.- <b>RAZON DE PRUEBA DE ACIDO</b> Activo Disponible / Pasivo Circulante	7,861 / 12,640 = 0.62	8,350 / 18,938 = 0.44
3.- <b>RAZON DE PAGO INMEDIATO</b> Caja Bancos / Pasivo Circulante	3,131 / 12,640 = 0.25	4,494 / 18,938 = 0.24

**RAZONES DE EFICIENCIA**

4.- <b>RAZON DE ROTACION DE INVENTARIOS</b> Costo de Ventas / Inventarios	98,143 / 16,038 = 6.12	120,364 / 12,209 = 9.86
5.- <b>RAZON DE EDAD PROMEDIO DE INVENTARIOS.</b> 360 Días / Rotación de Invent.	360 / 6.12 = 58.83	360 / 9.86 = 36.52
6.- <b>RAZON DE ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR</b> Compras Anuales / Cuentas por Pagar	23,899 / 6.12 = 3,905	98,143 / 9.86 = 9,955
7.- <b>RAZON DE PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR</b> 360 Días / Rotación de C. X P.	360 / 3,905 = 0.09	360 / 9,955 = 0.04



**SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.****RAZONES SIMPLES**

FORMULA	AÑO 19X9	AÑO 20X0
---------	----------	----------

**RAZONES DE SOLVENCIA**

8.- RAZON DE ENDEUDAMIENTO		
Pasivo Total / Activo Total	12,640 / 58,149 = 0.22	18,938 / 54,985 = 0.34
9.- RAZON DE CAPITAL CONTABLE A ACTIVO TOTAL		
Capital Contable / Activo Total	45,510 / 58,149 = 0.78	38,046 / 54,985 = 0.66
10.- RAZON DE APALANCAMIENTO		
Pasivo a largo plaz. / Capital Contable	0 / 45,510 = 0.00	0 / 36,046 = 0.00
11.- RAZON DE ESTABILIDAD FINANCIERA		
Pasivo Total / Capital Contable	12,640 / 45,510 = 0.28	18,938 / 54,985 = 0.34

**RAZON DE RENTABILIDAD**

12.- RAZON DE MARGEN BUTO		
Utilidad Bruta / Ventas Netas	75,316 / 173,459 = 0.43	55,996 / 176,360 = 0.32
13.- RAZON DE MARGEN NETO		
Utilidad en Operación / Ventas Netas	22,734 / 173,459 = 0.13	2,752 / 176,360 = 0.02
14.- RAZON DE MARGEN NETO		
Utilidad Neta / Ventas Netas	19,791 / 173,459 = 0.11	-6,964 / 176,360 = -0.04
15.- RAZON DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION		
Utilidad Neta / Capital Contable	19,791 / 45,510 = 0.43	-6,964 / 36,046 = -0.19
16.- RAZON DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION TOTAL		
Utilidad Neta / Activo Total	19,791 / 58,149 = 0.34	-6,964 / 54,985 = -0.13

**SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.**  
**DISTRIBUCION DE GASTOS VARIABLES Y GASTOS FLOJOS DEL EJERCICIO 20X0**  
**MILES DE PESOS**

TIENDA SUPER EXPRESS POLANCO 001															
No.	FAMILIAS	VENTAS	%	COSTOS	%	GASTOS	%	TOTAL GASTOS VARIABLES	%	UTILIDAD MARGINAL	%	GASTOS FLOJOS	%	UTILIDAD NETA	%
1	ABARROTÉS	9,918	100.00%	6,317	63.69%	2,038	20.55%	8,355	84.24%	1,563	15.76%	1,303	13.14%	260	2.62%
2	PANADERIA	4,185	100.00%	2,790	66.67%	860	20.55%	3,650	87.22%	535	12.78%	550	13.14%	-15	-0.36%
3	DULCES	2,599	100.00%	1,485	57.14%	534	20.55%	2,019	77.89%	580	22.31%	343	13.20%	237	9.11%
4	BOTANAS	4,514	100.00%	2,736	60.61%	628	20.56%	3,364	81.16%	650	18.84%	593	13.14%	257	5.70%
5	CIGARROS	11,674	100.00%	8,481	71.43%	2,440	20.55%	10,921	91.86%	953	8.02%	1,590	13.14%	-607	-5.12%
6	VINOS	11,631	100.00%	7,754	66.67%	2,390	20.55%	10,144	87.22%	1,487	12.78%	1,528	13.14%	-41	-0.35%
7	CERVEZAS	8,122	100.00%	5,061	62.31%	1,869	20.55%	7,730	95.18%	392	4.82%	1,087	13.14%	-675	-8.31%
8	REFRESCOS	11,059	100.00%	8,192	74.07%	2,273	20.56%	10,465	94.63%	594	5.37%	1,453	13.14%	-659	-7.77%
9	FARMACIA	1,112	100.00%	674	60.61%	229	20.59%	903	81.20%	209	18.80%	148	13.13%	63	5.67%
10	LACTEOS	4,112	100.00%	2,816	68.49%	845	20.56%	3,661	89.04%	451	10.96%	540	13.13%	-89	-2.16%
11	COMIDA RAPIDA	991	100.00%	530	54.35%	204	20.59%	734	74.03%	248	25.07%	130	13.12%	116	11.95%
<b>TOTAL</b>		<b>70,117</b>	<b>100.00%</b>	<b>47,848</b>	<b>68.24%</b>	<b>14,410</b>	<b>20.58%</b>	<b>63,258</b>	<b>89.78%</b>	<b>7,861</b>	<b>11.21%</b>	<b>9,213</b>	<b>13.14%</b>	<b>-1,352</b>	<b>-1.93%</b>
TIENDA SUPER EXPRESS REFORMA 002															
1	ABARROTÉS	8,218	100.00%	3,961	48.20%	1,245	20.02%	5,206	63.22%	1,012	16.26%	798	12.80%	216	3.48%
2	PANADERIA	3,185	100.00%	2,123	66.67%	638	20.03%	2,761	86.70%	424	13.30%	408	12.81%	16	0.49%
3	DULCES	2,138	100.00%	1,222	57.14%	428	20.02%	1,650	77.16%	468	22.84%	274	12.82%	214	10.02%
4	BOTANAS	3,514	100.00%	2,130	60.61%	703	20.01%	2,833	80.61%	681	19.39%	450	12.81%	231	6.58%
5	CIGARROS	6,973	100.00%	6,408	71.43%	1,798	20.02%	8,206	91.44%	766	8.56%	1,149	12.81%	-381	-4.25%
6	VINOS	9,131	100.00%	6,081	66.67%	1,828	20.02%	7,915	86.69%	1,216	13.31%	1,180	12.80%	47	0.51%
7	CERVEZAS	8,122	100.00%	5,061	62.31%	1,826	20.02%	6,887	84.65%	435	5.35%	1,039	12.79%	-604	-7.44%
8	REFRESCOS	7,059	100.00%	5,229	74.07%	1,413	20.02%	6,642	94.09%	417	5.91%	903	12.79%	-486	-6.88%
9	FARMACIA	512	100.00%	310	60.61%	102	19.92%	412	80.53%	100	19.47%	65	12.70%	35	6.79%
10	LACTEOS	2,112	100.00%	1,447	68.49%	423	20.03%	1,870	88.52%	242	11.48%	270	12.78%	-28	-1.31%
11	COMIDA RAPIDA	2,991	100.00%	1,626	54.35%	599	20.03%	2,225	74.37%	766	25.63%	393	12.81%	393	12.82%
<b>TOTAL</b>		<b>63,956</b>	<b>100.00%</b>	<b>38,604</b>	<b>60.36%</b>	<b>10,801</b>	<b>20.02%</b>	<b>47,406</b>	<b>74.13%</b>	<b>6,550</b>	<b>10.24%</b>	<b>6,906</b>	<b>12.80%</b>	<b>-386</b>	<b>-0.60%</b>
TIENDA SUPER EXPRESS INSURGENTES 003															
1	ABARROTÉS	7,418	100.00%	4,725	63.69%	1,507	20.32%	6,232	84.01%	1,186	15.99%	964	13.00%	222	2.99%
2	PANADERIA	2,185	100.00%	1,457	66.67%	444	20.32%	1,901	86.99%	284	13.01%	284	13.00%	0	0.02%
3	DULCES	1,089	100.00%	628	57.14%	223	20.29%	851	77.43%	248	22.57%	143	13.01%	105	9.55%
4	BOTANAS	1,914	100.00%	1,160	60.61%	389	20.32%	1,549	80.93%	365	19.07%	248	12.96%	117	6.11%
5	CIGARROS	9,874	100.00%	7,124	71.43%	2,027	20.32%	9,151	91.75%	823	8.25%	1,298	12.96%	-473	-4.75%
6	VINOS	10,131	100.00%	6,754	66.67%	2,059	20.32%	8,813	86.99%	1,318	13.01%	1,318	12.99%	2	0.02%
7	CERVEZAS	8,122	100.00%	5,061	62.31%	1,850	20.32%	7,711	94.94%	411	5.06%	1,056	13.00%	-645	-7.94%
8	REFRESCOS	7,959	100.00%	5,898	74.07%	1,617	20.32%	7,515	94.39%	446	5.61%	1,034	12.99%	-588	-7.38%
9	FARMACIA	822	100.00%	498	60.61%	167	20.32%	665	80.62%	157	19.08%	107	13.02%	50	6.08%
10	LACTEOS	1,112	100.00%	762	68.49%	228	20.32%	988	88.82%	124	11.18%	144	12.95%	-20	-1.77%
11	COMIDA RAPIDA	1,551	100.00%	849	54.75%	316	20.31%	1,164	75.05%	387	24.94%	201	12.96%	168	11.98%
<b>TOTAL</b>		<b>62,287</b>	<b>100.00%</b>	<b>35,914</b>	<b>57.65%</b>	<b>10,624</b>	<b>20.32%</b>	<b>46,538</b>	<b>74.73%</b>	<b>5,749</b>	<b>11.00%</b>	<b>6,793</b>	<b>12.99%</b>	<b>-1,044</b>	<b>-1.66%</b>
TOTAL SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.															
1	ABARROTÉS	23,554	100.00%	15,003	63.69%	4,790	20.34%	19,793	84.03%	3,761	15.97%	3,063	13.00%	698	2.97%
2	PANADERIA	9,555	100.00%	6,370	66.67%	1,942	20.32%	8,312	86.99%	1,243	13.01%	1,242	13.00%	1	0.01%
3	DULCES	5,838	100.00%	3,335	57.14%	1,185	20.31%	4,620	77.45%	1,316	22.55%	780	13.02%	558	9.53%
4	BOTANAS	8,942	100.00%	5,025	56.19%	2,020	20.32%	6,045	67.61%	1,897	19.08%	1,291	12.99%	606	6.78%
5	CIGARROS	30,821	100.00%	22,015	71.43%	6,263	20.32%	28,278	91.75%	2,543	8.25%	4,005	12.99%	-1,462	-4.74%
6	VINOS	30,893	100.00%	20,595	66.67%	6,277	20.32%	28,872	93.46%	4,021	13.01%	4,013	12.99%	8	0.02%
7	CERVEZAS	24,398	100.00%	18,184	74.53%	4,945	20.29%	23,129	94.82%	1,237	5.08%	3,182	12.98%	-1,925	-7.90%
8	REFRESCOS	29,077	100.00%	19,316	66.43%	5,303	20.34%	24,619	84.41%	1,456	5.59%	3,390	13.00%	-1,932	-7.41%
9	FARMACIA	2,446	100.00%	1,482	60.61%	498	20.36%	1,980	80.97%	486	19.03%	318	13.00%	148	6.03%
10	LACTEOS	7,336	100.00%	5,025	68.49%	1,494	20.37%	6,519	88.86%	817	11.14%	954	13.00%	-137	-1.86%
11	COMIDA RAPIDA	5,533	100.00%	3,013	54.45%	1,118	20.21%	4,131	74.67%	1,402	25.33%	714	12.90%	688	12.43%
<b>TOTAL</b>		<b>176,399</b>	<b>100.00%</b>	<b>120,363</b>	<b>68.25%</b>	<b>35,835</b>	<b>20.32%</b>	<b>166,198</b>	<b>93.71%</b>	<b>20,161</b>	<b>11.43%</b>	<b>22,912</b>	<b>12.99%</b>	<b>-2,761</b>	<b>-1.56%</b>

**SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.**  
**DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR EL EJERCICIO 20X0**  
**MILES DE PESOS**

APLICACIÓN DE LA FORMULA			COMPROBACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
No.	FAMILIAS	NIVEL OPTIMO DE VENTAS	VENTAS OPTIMAS	GASTOS VARIABLES %	UTILIDAD IMPORTE MARGINAL	GASTOS FLUOS	UTILIDAD NETA	
<b>SUPER EXPRESS POLANCO 001</b>			<b>SUPER EXPRESS POLANCO 001</b>					
FORMULA = $P.E. = 1 - (G.V/V)$								
1	ABARROTES	8,269	8,269	84.24%	6,966	1,303	1,303	0
2	PANADERIA	4,302	4,302	87.22%	3,752	550	550	0
3	DULCES	1,537	1,537	77.69%	1,194	343	343	0
4	BOTANAS	3,148	3,148	81.16%	2,555	593	593	0
5	CIGARROS	19,446	19,446	91.98%	17,886	1,560	1,560	0
6	VINOS	11,952	11,952	87.22%	10,424	1,528	1,528	0
7	CERVEZAS	22,119	22,119	95.18%	21,052	1,067	1,067	0
8	REFRESCOS	27,045	27,045	94.63%	25,592	1,453	1,453	0
9	FARMACIA	777	777	81.20%	631	146	146	0
10	LACTEOS	4,928	4,928	89.04%	4,388	540	540	0
11	COMIDA RAPIDA	519	519	74.93%	389	130	130	0
<b>TOTAL</b>			<b>104,042</b>		<b>94,829</b>	<b>9,213</b>	<b>9,213</b>	<b>0</b>
<b>SUPER EXPRESS REFORMA 002</b>			<b>SUPER EXPRESS REFORMA 002</b>					
1	ABARROTES	4,888	4,888	83.72%	4,092	796	796	0
2	PANADERIA	3,067	3,067	86.70%	2,659	408	408	0
3	DULCES	1,200	1,200	77.16%	926	274	274	0
4	BOTANAS	2,321	2,321	80.61%	1,871	450	450	0
5	CIGARROS	13,429	13,429	91.44%	12,280	1,149	1,149	0
6	VINOS	8,780	8,780	86.89%	7,611	1,169	1,169	0
7	CERVEZAS	19,408	19,408	94.85%	18,369	1,039	1,039	0
8	REFRESCOS	15,282	15,282	94.09%	14,379	903	903	0
9	FARMACIA	334	334	80.53%	269	65	65	0
10	LACTEOS	2,352	2,352	88.52%	2,082	270	270	0
11	COMIDA RAPIDA	1,495	1,495	74.37%	1,112	383	383	0
<b>TOTAL</b>			<b>72,557</b>		<b>65,651</b>	<b>6,906</b>	<b>6,906</b>	<b>0</b>
<b>SUPER EXPRESS INSURGENTES 003</b>			<b>SUPER EXPRESS INSURGENTES 003</b>					
1	ABARROTES	6,029	6,029	84.01%	5,065	964	964	0
2	PANADERIA	2,182	2,182	88.99%	1,898	284	284	0
3	DULCES	634	634	77.43%	491	143	143	0
5	BOTANAS	1,300	1,300	80.93%	1,052	248	248	0
6	CIGARROS	15,712	15,712	91.75%	14,416	1,296	1,296	0
7	VINOS	10,116	10,116	86.99%	8,800	1,316	1,316	0
8	CERVEZAS	20,878	20,878	94.94%	19,822	1,056	1,056	0
9	REFRESCOS	18,434	18,434	94.39%	17,400	1,034	1,034	0
10	FARMACIA	561	561	80.92%	454	107	107	0
11	LACTEOS	1,288	1,288	88.82%	1,144	144	144	0
12	COMIDA RAPIDA	806	806	75.06%	605	201	201	0
<b>TOTAL</b>			<b>77,939</b>		<b>71,146</b>	<b>6,793</b>	<b>6,793</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.</b>			<b>TOTAL SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.</b>					
1	ABARROTES	19,186	19,186		16,123	3,063	3,063	0
2	PANADERIA	9,552	9,552		8,310	1,242	1,242	0
3	DULCES	3,371	3,371		2,611	760	760	0
4	BOTANAS	6,770	6,770		5,479	1,291	1,291	0
5	CIGARROS	48,587	48,587		44,582	4,005	4,005	0
6	VINOS	30,848	30,848		26,835	4,013	4,013	0
7	CERVEZAS	62,405	62,405		59,243	3,162	3,162	0
8	REFRESCOS	60,761	60,761		57,371	3,390	3,390	0
9	FARMACIA	1,671	1,671		1,353	318	318	0
10	LACTEOS	8,568	8,568		7,614	954	954	0
11	COMIDA RAPIDA	2,819	2,819		2,105	714	714	0
<b>TOTAL</b>			<b>264,537</b>		<b>231,826</b>	<b>22,912</b>	<b>22,912</b>	<b>0</b>

**SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.**  
**DISTRIBUCION DE GASTOS VARIABLES Y GASTOS FIJOS DEL EJERCICIO 19X9**  
**MILES DE PESOS**

TIENDA SUPER EXPRESS POLANCO 001															
No.	FAMILIAS	VENTAS	%	COSTOS	%	GASTOS	%	TOTAL GASTOS	%	UTILIDAD	%	GASTOS	%	UTILIDAD	%
								VARIABLES		MARGINAL		FIJOS		NETA	
1	ABARROTÉS	9,750	100.00%	4,824	50.50%	1,714	17.58%	6,638	68.08%	3,112	31.92%	1,241	12.73%	1,871	19.19%
2	PANADERIA	3,919	100.00%	2,130	54.35%	689	17.58%	2,819	71.93%	1,100	28.07%	499	12.73%	601	15.34%
3	DULCES	2,807	100.00%	1,477	52.62%	493	17.58%	1,970	70.18%	637	29.82%	357	12.72%	480	17.10%
4	BOTANAS	3,674	100.00%	1,954	53.18%	646	17.58%	2,600	70.77%	1,074	29.23%	488	12.74%	606	16.49%
5	CIGARROS	13,241	100.00%	6,123	61.36%	2,328	17.58%	10,451	78.93%	2,790	21.07%	1,688	12.73%	1,104	8.34%
6	VINOS	14,100	100.00%	7,500	53.19%	2,479	17.58%	9,979	70.77%	4,121	29.23%	1,798	12.73%	2,328	16.50%
7	CERVEZAS	9,770	100.00%	5,520	56.50%	1,718	17.58%	7,238	74.08%	2,532	25.92%	1,244	12.73%	1,288	13.18%
8	REFRESCOS	10,942	100.00%	6,882	62.90%	1,924	17.58%	8,806	80.48%	2,136	19.52%	1,393	12.73%	743	6.79%
9	FARMACIA	1,701	100.00%	925	54.38%	299	17.58%	1,224	71.98%	477	28.04%	217	12.78%	260	15.29%
10	LACTEOS	4,940	100.00%	3,107	62.89%	869	17.58%	3,976	80.49%	994	19.51%	629	12.73%	335	6.78%
11	COMIDA RAPIDA	871	100.00%	458	52.68%	153	17.57%	611	70.15%	290	29.85%	111	12.74%	149	17.11%
<b>TOTAL</b>		<b>78,718</b>	<b>100.00%</b>	<b>43,900</b>	<b>56.79%</b>	<b>13,312</b>	<b>17.88%</b>	<b>68,312</b>	<b>74.37%</b>	<b>19,403</b>	<b>28.83%</b>	<b>9,640</b>	<b>12.73%</b>	<b>9,783</b>	<b>12.88%</b>

TIENDA SUPER EXPRESS REFORMA 002															
No.	FAMILIAS	VENTAS	%	COSTOS	%	GASTOS	%	TOTAL GASTOS	%	UTILIDAD	%	GASTOS	%	UTILIDAD	%
								VARIABLES		MARGINAL		FIJOS		NETA	
1	ABARROTÉS	5,979	100.00%	3,020	50.51%	1,051	17.58%	4,071	68.09%	1,908	31.91%	761	12.73%	1,147	19.18%
2	PANADERIA	2,460	100.00%	1,337	54.35%	432	17.58%	1,769	71.91%	691	28.09%	313	12.72%	378	15.37%
3	DULCES	1,787	100.00%	940	52.60%	314	17.57%	1,254	70.17%	533	29.83%	227	12.70%	306	17.12%
4	BOTANAS	2,588	100.00%	1,365	53.20%	451	17.58%	1,816	70.77%	750	29.23%	327	12.74%	423	16.48%
5	CIGARROS	8,540	100.00%	5,239	61.35%	1,502	17.58%	6,741	78.93%	1,799	21.07%	1,087	12.73%	712	8.34%
6	VINOS	9,786	100.00%	5,205	53.19%	1,721	17.58%	6,926	70.77%	2,860	29.23%	1,246	12.73%	1,614	16.49%
7	CERVEZAS	8,349	100.00%	4,717	56.50%	1,468	17.58%	6,185	74.08%	2,164	25.92%	1,063	12.73%	1,101	13.19%
8	REFRESCOS	8,281	100.00%	3,938	62.90%	1,101	17.58%	5,039	80.48%	1,222	19.52%	797	12.73%	425	6.79%
9	FARMACIA	976	100.00%	531	54.41%	172	17.62%	703	72.03%	273	27.97%	125	12.81%	148	15.18%
10	LACTEOS	1,713	100.00%	1,077	62.87%	301	17.57%	1,378	80.44%	335	19.56%	218	12.73%	117	6.83%
11	COMIDA RAPIDA	1,730	100.00%	911	52.66%	304	17.57%	1,215	70.23%	515	29.77%	220	12.72%	295	17.05%
<b>TOTAL</b>		<b>80,147</b>	<b>100.00%</b>	<b>28,280</b>	<b>58.38%</b>	<b>8,617</b>	<b>17.88%</b>	<b>37,997</b>	<b>73.88%</b>	<b>13,050</b>	<b>26.02%</b>	<b>6,384</b>	<b>12.73%</b>	<b>6,688</b>	<b>13.29%</b>

TIENDA SUPER EXPRESS INSURGENTES 003															
No.	FAMILIAS	VENTAS	%	COSTOS	%	GASTOS	%	TOTAL GASTOS	%	UTILIDAD	%	GASTOS	%	UTILIDAD	%
								VARIABLES		MARGINAL		FIJOS		NETA	
1	ABARROTÉS	7,703	100.00%	3,890	50.50%	1,354	17.58%	5,244	68.08%	2,459	31.92%	981	12.74%	1,478	19.19%
2	PANADERIA	2,189	100.00%	1,190	54.36%	385	17.58%	1,575	71.95%	614	28.05%	279	12.75%	335	15.30%
3	DULCES	926	100.00%	467	52.59%	163	17.80%	650	70.18%	276	29.81%	118	12.74%	158	17.06%
4	BOTANAS	1,647	100.00%	876	53.19%	290	17.61%	1,166	70.80%	481	29.20%	210	12.75%	271	16.45%
5	CIGARROS	8,329	100.00%	5,110	61.35%	1,464	17.58%	6,574	78.93%	1,755	21.07%	1,080	12.73%	665	6.34%
6	VINOS	9,880	100.00%	5,149	53.19%	1,702	17.58%	6,851	70.77%	2,829	29.23%	1,232	12.73%	1,597	16.50%
7	CERVEZAS	7,400	100.00%	4,181	56.50%	1,301	17.58%	5,482	74.08%	1,918	25.92%	942	12.73%	978	13.19%
8	REFRESCOS	7,045	100.00%	4,431	62.90%	1,238	17.57%	5,669	80.47%	1,378	19.53%	897	12.73%	479	6.80%
9	FARMACIA	699	100.00%	380	54.36%	123	17.90%	503	71.98%	198	28.04%	89	12.73%	107	15.31%
10	LACTEOS	1,255	100.00%	789	62.87%	221	17.61%	1,010	80.48%	245	19.52%	180	12.75%	85	6.77%
11	COMIDA RAPIDA	724	100.00%	380	52.49%	127	17.54%	507	70.03%	217	29.97%	92	12.71%	125	17.27%
<b>TOTAL</b>		<b>47,897</b>	<b>100.00%</b>	<b>26,883</b>	<b>68.44%</b>	<b>8,288</b>	<b>17.88%</b>	<b>38,231</b>	<b>74.02%</b>	<b>12,388</b>	<b>28.88%</b>	<b>6,060</b>	<b>12.73%</b>	<b>6,306</b>	<b>13.28%</b>

TOTAL SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.															
No.	FAMILIAS	VENTAS	%	COSTOS	%	GASTOS	%	TOTAL GASTOS	%	UTILIDAD	%	GASTOS	%	UTILIDAD	%
								VARIABLES		MARGINAL		FIJOS		NETA	
1	ABARROTÉS	23,432	100.00%	11,834	50.50%	4,119	17.58%	15,953	68.08%	7,479	31.92%	2,983	12.73%	4,496	19.19%
2	PANADERIA	8,568	100.00%	4,657	54.35%	1,508	17.58%	6,183	71.93%	2,405	28.07%	1,091	12.73%	1,314	15.34%
3	DULCES	5,520	100.00%	2,904	52.61%	970	17.57%	3,874	70.18%	1,648	29.82%	702	12.72%	944	17.10%
4	BOTANAS	7,887	100.00%	4,195	53.19%	1,387	17.59%	5,982	70.77%	2,305	29.23%	1,005	12.74%	1,300	16.48%
5	CIGARROS	30,110	100.00%	18,472	61.35%	5,294	17.58%	23,766	78.93%	6,344	21.07%	3,633	12.73%	2,511	8.34%
6	VINOS	33,668	100.00%	17,854	53.19%	5,902	17.58%	23,756	70.77%	9,810	29.23%	4,273	12.73%	5,537	16.50%
7	CERVEZAS	25,519	100.00%	14,418	56.50%	4,487	17.58%	19,905	74.08%	6,814	25.92%	3,249	12.73%	3,365	13.19%
8	REFRESCOS	24,248	100.00%	15,251	62.90%	4,283	17.58%	19,514	80.48%	4,734	19.52%	3,087	12.73%	1,847	6.79%
9	FARMACIA	3,376	100.00%	1,838	54.38%	594	17.59%	2,430	71.98%	948	28.02%	431	12.77%	515	15.29%
10	LACTEOS	7,908	100.00%	4,973	62.89%	1,391	17.59%	6,384	80.48%	1,544	19.52%	1,007	12.73%	537	6.79%
11	COMIDA RAPIDA	3,325	100.00%	1,749	52.60%	584	17.56%	2,333	70.17%	992	29.83%	423	12.72%	586	17.11%
<b>TOTAL</b>		<b>173,458</b>	<b>100.00%</b>	<b>88,143</b>	<b>68.88%</b>	<b>30,497</b>	<b>17.88%</b>	<b>128,640</b>	<b>74.16%</b>	<b>44,819</b>	<b>25.84%</b>	<b>22,084</b>	<b>12.73%</b>	<b>22,735</b>	<b>13.11%</b>

SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.							
DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR EL EJERCICIO 19X9							
MILES DE PESOS							
APLICACION DE LA FORMULA			COMPROBACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
No.	FAMILIAS	NIVEL OPTIMO DE VENTAS	VENTAS OPTIMAS	GASTOS VARIABLES %	UTILIDAD MARGINAL	GASTOS FLJOS	UTILIDAD NETA
<b>SUPER EXPRESS POLANCO 001</b>			<b>SUPER EXPRESS POLANCO 001</b>				
G.F.							
FORMULA = P.E. = 1 - (G.V./V)							
1	ABARROTOS	3,888	3,888	68.08%	2,647	1,241	1,241
2	PANADERIA	1,778	1,778	71.93%	1,279	499	499
3	DULCES	1,197	1,197	70.18%	840	357	357
4	BOTANAS	1,601	1,601	70.77%	1,133	468	468
5	CIGARROS	8,002	8,002	78.93%	6,318	1,686	1,686
6	VINOS	8,142	8,142	70.77%	4,347	1,795	1,795
7	CERVEZAS	4,800	4,800	74.08%	3,558	1,244	1,244
8	REFRESCOS	7,136	7,136	80.48%	5,743	1,393	1,393
9	FARMACIA	774	774	71.96%	557	217	217
10	LACTEOS	3,223	3,223	80.49%	2,594	629	629
11	COMIDA RAPIDA	372	372	70.15%	281	111	111
<b>TOTAL</b>		<b>38,912</b>	<b>38,912</b>		<b>28,272</b>	<b>9,640</b>	<b>9,640</b>
<b>SUPER EXPRESS REFORMA 002</b>			<b>SUPER EXPRESS REFORMA 002</b>				
1	ABARROTOS	2,385	2,385	68.09%	1,624	761	761
2	PANADERIA	1,114	1,114	71.91%	801	313	313
3	DULCES	761	761	70.17%	534	227	227
4	BOTANAS	1,119	1,119	70.77%	792	327	327
5	CIGARROS	5,160	5,160	78.93%	4,073	1,087	1,087
6	VINOS	4,263	4,263	70.77%	3,017	1,246	1,246
7	CERVEZAS	4,101	4,101	74.08%	3,038	1,063	1,063
8	REFRESCOS	4,083	4,083	80.48%	3,288	797	797
9	FARMACIA	447	447	72.03%	322	125	125
10	LACTEOS	1,115	1,115	80.44%	897	218	218
11	COMIDA RAPIDA	739	739	70.23%	519	220	220
<b>TOTAL</b>		<b>28,288</b>	<b>28,288</b>		<b>18,904</b>	<b>6,384</b>	<b>6,384</b>
<b>SUPER EXPRESS INSURGENTES 003</b>			<b>SUPER EXPRESS INSURGENTES 003</b>				
1	ABARROTOS	3,073	3,073	68.08%	2,092	981	981
2	PANADERIA	995	995	71.95%	716	279	279
3	DULCES	396	396	70.19%	278	118	118
5	BOTANAS	719	719	70.80%	509	210	210
6	CIGARROS	5,031	5,031	78.93%	3,971	1,060	1,060
7	VINOS	4,216	4,216	70.77%	2,984	1,232	1,232
8	CERVEZAS	3,634	3,634	74.08%	2,692	942	942
9	REFRESCOS	4,593	4,593	80.47%	3,696	897	897
10	FARMACIA	317	317	71.86%	228	89	89
11	LACTEOS	820	820	80.48%	660	160	160
12	COMIDA RAPIDA	307	307	70.03%	215	92	92
<b>TOTAL</b>		<b>24,100</b>	<b>24,100</b>		<b>16,040</b>	<b>6,060</b>	<b>6,060</b>
<b>TOTAL SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.</b>			<b>TOTAL SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.</b>				
1	ABARROTOS	9,346	9,346		6,363	2,983	2,983
2	PANADERIA	3,887	3,887		2,796	1,081	1,081
3	DULCES	2,354	2,354		1,652	702	702
4	BOTANAS	3,439	3,439		2,434	1,005	1,005
5	CIGARROS	18,192	18,192		14,359	3,833	3,833
6	VINOS	14,621	14,621		10,348	4,273	4,273
7	CERVEZAS	12,536	12,536		9,267	3,249	3,249
8	REFRESCOS	15,812	15,812		12,725	3,087	3,087
9	FARMACIA	1,538	1,538		1,107	431	431
10	LACTEOS	5,158	5,158		4,151	1,007	1,007
11	COMIDA RAPIDA	1,418	1,418		995	423	423
<b>TOTAL</b>		<b>88,300</b>	<b>88,300</b>		<b>68,216</b>	<b>22,084</b>	<b>22,084</b>

<b>SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.</b>							
<b>HOJA DE TRABAJO PARA LA ELABORACION DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA</b>							
<b>A MILES DE PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0</b>							
<b>MILES DE PESOS</b>							
Concepto	Cifras 20X0	Cifras 19X9	Aumento	Disminución	Partidas Virtuales	Generación de Recursos	Uso
<b><u>Circulante</u></b>							
Efectivo y Bancos	4,484	3,131	1,363				1,363
Impuestos por recuperar	1,909	1,568	353				353
Dueños diversos	411	1,626		1,215		1,215	
Inventarios	12,209	16,038		3,829		3,829	
Anticipo a proveedores	1,538	1,548		12		12	
<b><u>Fijo</u></b>							
Construcciones en proceso	873	863	10				10
Inversión en proceso	4,453	5,432		979		979	
Maquinaria y equipo	1,888	2,085		217		217	
Equipo de transporte	4,078	6,177		2,099		2,099	
Equipo de oficina	6,732	5,181	1,571				1,571
Equipo de computo	1,354	1,428		74		74	
Revaluación de activo fijo	15,042	14,162	880				880
Depreciación acumulada	-4,855	-5,589		-714	714		
<b><u>Diferido</u></b>							
Depósitos en garantía	601	601					
gastos de org. e inst.	5,530	4,984	546				546
Amortización acumulada	-1,250	-1,074	-176			-176	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>54,985</b>	<b>58,148</b>	<b>4,547</b>	<b>7,711</b>	<b>538</b>		
<b><u>PASIVO</u></b>							
Proveedores	14,718	10,274	4,442			4,442	
Acreedores diversos	2,628	1,380	1,268			1,268	
Impuestos por pagar	1,594	1,008	588			588	
<b><u>CAPITAL CONTABLE</u></b>							
Capital social	48,493	48,493					
Aportaciones para futuros aumentos de capital	5,180	3,086	2,094			2,094	
(Pérdida) Utilidad neta del año	-6,964	19,781		26,725	538		27,283
Utilidades retenidas de ejercicios ant.	2,604		2,604			2,604	
Pérdidas acumuladas de ejercicios ant.		-17,157	17,157			17,157	
Insuficiencia en la actualización del capital contable	-13,268	-8,674		4,592			4,592
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>54,985</b>	<b>58,148</b>	<b>28,153</b>	<b>31,317</b>	<b>538</b>	<b>36,576</b>	<b>38,578</b>

**SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA**  
**POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X0 Y 19X9**  
**A MILES DE PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X0**

<u>Concepto</u>	<u>Parcial</u>	<u>Total</u>
<b>Operaciones</b>		
Utilidad ó (Pérdida) del Ejercicio		-26,725
<b>Partidas que no requieren utilización de efectivo</b>		
Depreciación	-714	
Amortización	176	-538
<b>Recursos obtenidos en operación</b>		
Impuestos por recuperar	-353	
Deudores Diversos	1,215	
Inventarios	3,829	
Anticipo a proveedores	12	
proveedores	4,442	
Acreedores diversos	1,268	
impuestos por pagar	588	11,001
<b>Financiamiento</b>		
Aportación para futuros aumentos de capital	2,094	
Utilidades retenidas de ejercicios ant.	2,604	
Pérdidas acumuladas de ejercicios ant.	17,157	
Insuficiencia en la actualización del capital contable	-4,592	17,263
<b>Inversión</b>		
Adquisición o venta de activo fijo	-10	
Inversión en proceso	979	
Maquinaria y equipo	217	
Equipo de transporte	2,099	
Equipo de oficina	-1,571	
Equipo de computo	74	
Revaluación de activo fijo	-880	
gastos de org. e inst.	-546	362
<b>Aumento del efectivo</b>		1,363
<b>Efectivo al inicio del periodo</b>		3,131
<b>Efectivo al final del periodo</b>		<u>4,494</u>

**A los Señores Accionistas de:  
SUPER EPRESS, S.A. DE C.V.  
P R E S E N T E.**

Hemos examinado los estados de situación financiera de SUPER EXPRESS, S.A. DE C.V. al 31 de diciembre del año 20X0 y 19X9 y los estados de resultados, que le son relativos por los años que terminaron en esas fechas.

Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la compañía. Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en un análisis financiero. Mis exámenes fueron realizados con base en las siguientes técnicas: a) porcentajes integrales, b) razones simples, c) punto de equilibrio, estado de cambios en la situación financiera; estas técnicas requieren que sean planeadas y realizadas de tal manera que permitan obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contiene errores importantes y que están preparados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. .

Después de haber aplicado las diferentes técnicas de análisis a los estados financieros, así como de estudiar y revisar las políticas de la empresa y la calidad de su actual administración, se concluye lo siguiente:

**Interpretación de Estados Financieros con Porcientos Integrales.**

**Balance General.**

La cédula A-5 muestra Los porcentos integrales del balance general, los cuales se determinaron tomando como base de un 100% al activo total y las cuentas que lo integran representan un porcentaje del mismo.



El balance general revela cambios desfavorables para la compañía debido a que en el año de 19X9 el activo total de la compañía estaba representado por 58 millones de pesos, mientras que para el ejercicio 20X0 fue de 54 millones de pesos lo cual indica que disminuyo a una tasa anual del 5.44%.

En el activo circulante podemos observar una disminución el la cuenta de inventarios ya que en el ejercicio de 19X9 registro un 27.58%, mientras que para el año 20X0 fue del 22.20%, lo cual indica que disminuyó a una tasa anual del 23.87%, y aunque la cuenta de caja y bancos registra un incremento, por otra parte la cuenta de deudores diversos disminuye en cantidades similares, lo que indica que el impacto de la disminución se encuentra en inventarios, ya que en el activo fijo y diferido no se detectan cambios significativos.

Por lo que se refiere al pasivo podemos decir que sufrió un incremento, ya que del 21.74% que representaba en el ejercicio de 19X9 aumentó al 34.44% para el 20X0 lo cual indica que creció a una tasa anual del 49.83%, y se encuentra reflejado en las cuenta de proveedores, acreedores diversos e impuestos retenidos.

El capital contable que en el ejercicio de 19X9 estaba representado por el 78.26% disminuye al 65.56% en el ejercicio 20X0, a pesar de que hubo aportaciones para futuros aumentos de capital por 2 millones de pesos aproximadamente, lo anterior se genera debido a que existe una pérdida en el año 20X0 de 6.9 millones de pesos que en términos porcentuales asciende a un 12.67% con relación al capital contable, lo cuál será necesario analizar a fin de conocer que factores intervinieron en este resultado.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## **Estado de Resultados.**

La cédula A-6 muestra los porcentajes integrales del estado de resultados, los cuales se determinaron tomando como base del 100% a las ventas netas y las demás cuentas que lo integran reflejan un porcentaje de dichas ventas.

Las ventas sufrieron un ligero incremento del 1.67% con relación al ejercicio anterior sin embargo el costo de ventas tuvo un incremento del 22.64% lo cual afecta directamente en la utilidad ya que se vio disminuida por el 25.65%, conjugándose esto con un incremento en los gastos de operación del 11.73% se detecta una pérdida en operación bastante significativa del 112.11%.

## **Interpretación de Estados Financieros con Razones Simples.**

### **Razón de liquidez.**

Durante el último ejercicio la compañía disminuye su capacidad de pago en un 57% ya que de 1.89 pesos con el podía cubrir sus obligaciones a corto plazo y mantener un margen de excedente para cubrir otras necesidades, actualmente sólo tiene a 1.09 pesos, es decir que por cada peso que se adeuda, la empresa cuenta con 1.09 pesos de capacidad de pago.

### **Razón de eficiencia.**

Los índices de eficiencia demuestran que la compañía mejora sensiblemente su estrategia respecto al financiamiento de proveedores con relación a los inventarios, ya que la rotación de estos paso de 6.12 veces del año anterior a 9.86 veces, de igual forma la edad promedio de inventarios disminuyo pasando de 58.83 días a 36.52 días.

Por lo que se refiere al plazo de pago a proveedores aumentó de 42.67 días a 51.58 días, lo que significa un incremento de 1.5 veces, referente a su rotación de cuentas por pagar, lo anterior se origina debido a que por un lado el costo de ventas creció a una tasa anual del 22.64%, y los proveedores en un 43.24%, mientras que por otro lado los inventarios disminuyeron a una tasa anual del 31.36%, lo que indica que el resultado que arroja las razones de eficiencia son un tanto engañosos debido a que no existe un crecimiento constante en las cifras ya que mientras los inventarios disminuyen el costo de ventas y los proveedores se incrementan.

### **Razón de solvencia.**

Por lo que se refiere a la estabilidad financiera podemos decir que la empresa se encuentra en condiciones razonables ya que el 66% de sus activos totales son financiados por capital propio quedando un 34% con financiamiento externo. Cabe mencionar que en el ejercicio anterior se contaba con una mayor estabilidad ya que el 78% fue capital propio y solo el 22% fue financiado externamente y por deudas a corto plazo sin riesgo.

### **Razón de rentabilidad.**

En 1999 los índices de rentabilidad de la compañía fueron razonables, sin embargo para el año 2000 los costos y gastos se incrementaron desproporcionadamente con relación a las ventas de cierta forma que se obtuvo una pérdida en el ejercicio, esto refleja ineficiencia en la administración de compras como en los excesivos gastos de operación.

## **Interpretación del Estado de Cambios en la Situación Financiera.**

El estado de cambios en la situación financiera muestra que la compañía Super Express, S.A. de C.V. no generó recursos líquidos en el período que corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X0, por su propia operación ya que el resultado neto de operación es negativo por más de 16 millones de pesos, sus operaciones fueron financiadas principalmente por proveedores y acreedores a corto plazo y por capital propio de la compañía, el monto de los créditos obtenidos rebasa el total de los recursos líquidos que la empresa genera con su operación normal, lo cual ha disminuido su capacidad de liquidar oportunamente los pasivos contraídos, y por ende tiende a endeudarse cada vez más, ya que mientras los inventarios tienen una disminución de casi 4 millones de pesos, los proveedores y acreedores se incrementa en casi 5.5 millones de pesos, esto refleja una deficiente administración del capital de trabajo, asimismo se observa que fue casi nula la inversión en activo fijo.

## **Conclusiones.**

En base al análisis financiero realizado a los estados financieros de la compañía SUPER-EXPRESS, S.A. DE C.V. a continuación se presentan algunos comentarios y sugerencias al respecto:

En términos generales se observó que la situación financiera de la empresa mantiene una estabilidad razonable, sin embargo es importante considerar que se deben corregir algunas desviaciones en la administración del capital de trabajo, las cuales se pueden clasificar en dos tipos 1) de liquidez y 2) de eficiencia.

1) se encontró una disminución en la capacidad de pago de la empresa con relación al período anterior, encontrándose algunas deficiencias en la administración del capital de trabajo, que para este ejercicio ocasionó altos costos financieros que impactaron directamente en la utilidad del ejercicio.

Se sugiere efficientar las políticas de operación de las compras de inventario, y mejorar las políticas de pago a proveedores para aumentar el plazo de financiamiento de los mismos, manteniendo el nivel de rapidez en las ventas. Así como cuidar el mantenimiento de los inventarios para evitar pérdidas por faltantes, mermas ó robos hormiga, con el fin de eliminar costos innecesarios que afecten directamente los márgenes de utilidad bruta.

2) en cuánto a los gastos de operación se puede observar que se incrementaron considerablemente de un ejercicio a otro en un 11.73% debido básicamente al pago de comisiones excesivas a los gerentes de tienda, así como a los gastos de almacenaje y mala distribución de mercancía a las tiendas.

Se sugiere redefinir la política de cálculo y pago de comisiones ya que dicho cálculo no debe realizarse sobre ventas netas, sino sobre la base de utilidad bruta, y por porcentajes de comisión por tipo de producto; asimismo realizar un programa de distribución de los mismos proveedores hacia las tiendas, evitando al máximo los gastos de almacenaje y distribución por cuenta de la empresa, y a su vez manteniendo un nivel adecuado de inventarios y evitando compras de productos de lento movimiento.

En general y considerando que es una empresa financieramente estable que debe llevar a cabo una reorganización general de la empresa, que incluya el establecimiento de sistemas, procedimientos, y políticas para lograr una utilización más eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos, con el objeto de abatir costos de operación y obtener todos aquellos ahorros derivados de una mayor productividad todo esto con el propósito de generar recursos provenientes de las operaciones que permitan a la empresa pueda aspirar a una vida futura; de no actuar así, irremediamente desaparecerá.

**ATENTAMENTE.**

---

**ANALISTA FINANCIERO**

## **CONCLUSIONES.**

Debido a la importancia que han alcanzado en los últimos años, las Tiendas de Conveniencia, han abierto un mercado con mucho futuro, ya que la estrategia de ofrecer un rápido servicio, con un cómodo diseño de la tienda, ha captado el interés de los consumidores, lo que ha propiciado un crecimiento de estas empresas.

Así, en el transcurso del presente trabajo se presentaron diversos conceptos y técnicas financieras para manejar las finanzas en las Tiendas de "Conveniencia", con las cuales podemos medir su liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad, así como el impacto que tienen sus costos y gastos en relación a las ventas, utilizando esta información y tomar las decisiones pertinentes encaminadas al logro de los objetivos.

Por lo anterior podemos concluir que cuándo se aplica correctamente la administración financiera a cualquier tipo de empresa, está nos dará como resultado la información suficiente para conocer cuáles son los puntos fuertes de la empresa y cuáles sus debilidades. De ahí la importancia de presentar en este trabajo, la aplicación e interpretación de estas herramientas, que serán de gran utilidad para la formación profesional del analista financiero, el cuál dará su opinión objetiva certificando la situación financiera de los negocios.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- **Las Finanzas en la Empresa.**  
Moreno Fernández Joaquín; Edit. MC Graw Hill; 1993.
- **Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación.**  
Pérez Harris Alfredo; Ediciones Contables y Administrativas; 1974.
- **Elementos Básicos de Administración Financiera.**  
Perdomo Moreno Abraham; Ediciones Contables y Administrativas; 1991.
- **El Equilibrio Financiero de las Empresas.**  
Zamorano García Enrique; Instituto Mexicano de Contadores Públicos;  
1994.
- **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.; 2000.
- **Contabilidad de Empresas de Autoservicio.**  
Cabrera Salgado Rogelio; Edit. Banca y Comercio; 1985.
- **Distribución Comercial.**  
Diez de Castro Enrique Carlos; Edit. MC Granw Hill.
- **Fundamentos de Administración Financiera.**  
Tercera Edición.  
Lawrence J. Gitman. ; Edit. Harla México
- **Fundamentos de Administración Financiera.**  
Sttanley B. Block y Geoffrey A. Hirt. ; Edit. Continental; 1998