

54
2 Gen



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA MALA ADMINISTRACION FINANCIERA, COMO CAUSA DE FRACASO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MEXICO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

PEREZ GONZALEZ RAFAEL

REYES ZEPEDA SUSANA

PROFESOR. DRA. ARACELI JURADO ARELLANO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS HERMANOS.

POR PERMITIRME OBTENER

MUCHA DE MI EXPERIENCIA,

A TRAVES DE ELLOS.

A SUSANA.

POR SER MI INSPIRACION;

A SU MAMA.

POR CREER EN MI AUN

SIN CONOCERME.

A ENRIQUE.

EL BUEN AMIGO, NUNCA

BIEN BUSCADO.

A VIOLETA.

POR SU APOYO, ESTIMULO.

Y AMISTAD.

RAFAEL PEREZ GONZALEZ

A LA DOCTORA ARACELI JURADO ARELLANO.

POR HABER DIRIGIDO TAN INCONDICIONALMENTE

EL PRESENTE TRABAJO, POR SU ALIENTO Y SU

BUENA VOLUNTAD, IMPULSO Y CONSEJOS, ASI COMO

SJ EXPERIENCIA Y CONFIANZA.

A MIS PADRES:

CENORINA ZEPEDA DE REYES Y

JOSE REYES ZEPEDA AVALOS "PERKINS"

POR SU AMOR, Y EN AGRADECIMIENTO

A SUS ESFUERZOS, APOYO INCONDICIONAL

Y SACRIFICIOS; YA QUE ME ENSEÑARON A

TRABAJAR, RESPETAR, QUERER Y SOBRE

TODO A VALORAR LA VIDA, SIEMPRE Y

CUANDO HAYA DEDICACION Y ARMONIA CON

MIS SEMEJANTES; A USTEDES LES DEBO

TODO LO QUE HE LOGRADO Y TODO LO QUE

SOY, YA QUE SON LO MAS IMPORTANTE QUE

EXISTE EN MI VIDA.

A MIS HERMANOS:

EDUARDO, ALBERTO, RICARDO Y JOSE;

QUE HAN INTERVENIDO EN MI SUPERACION

PERSONAL DURANTE MI CAMINAR POR LA

VIDA, PARA LA CULMINACION DE MIS ESTUDIOS.

A MI CUÑADA ROSITA.

POR TU COMPRESION Y APOYO

EN TODOS LOS ASPECTOS, Y ESO

ES PORQUE SIEMPRE ME HAS DESEADO

MUCHA SUERTE DE BUENA FE.

A RAFAEL.

TU ME AYUDASTE MUCHO CON TUS CONSEJOS,

CON TU SABIDURIA, SIEMPRE ME IMPULSASTE

A SEGUIR ADELANTE, Y ME HAS QUERIDO

PONER MUY ALTO, YA QUE LO HAS MANIFES-

TADO, NO ME GUSTARIA DEFRAUDARTE.

SUSANA REYES ZEPEDA.

SI QUIERES

QUE ALGUIEN

COMA UNA VEZ,

DALE UN PESCADO,

SI QUIERES

QUE COMA TODA

LA VIDA,

ENSEÑALE

A PESCAR.

INDICE

	INTRODUCCION	1
	OBJETIVOS	2
CAPITULO I	LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO	3
1	DEFINICION DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	4
2	DESARROLLO HISTORICO DE LAS EMPRESAS EN MEXICO	
CAPITULO II	ADMINISTRACION FINANCIERA	
1	DEFINICION DE ADMINISTRACION FINANCIERA	15
2	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA	16
3	EL ANALISIS COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA	19
A	PRINCIPALES METODOS DE ANALISIS FINANCIERO	20
CAPITULO III	ANALISIS DE LA EMPRESA SANHER, S.A.	
1	ANTECEDENTES HISTORICOS	38
2	ANALISIS FINANCIERO	43
3	ANALISIS ORGANIZACIONAL	64
4	DETERMINACION DE ESTRATEGIAS	68
5	CREACION DE ESCENARIOS	73
6	EVALUACION	80
	CONCLUSIONES	98
	BIBLIOGRAFIA	100

INTRODUCCION

Son múltiples los problemas a los que se enfrentan los micro y pequeños empresarios en México, desde ¿el qué producir?, ¿para quién?, ¿cómo producir? y el ¿con qué producir?; a estos problemas son a los que la administración debe dar respuesta; en la actualidad el gobierno a tratado de dar apoyo a la micro y pequeña empresa a través de diversos programas, pero que básicamente se enfocan a solo proporcionar créditos financieros sin tener en cuenta si los empresarios tienen la capacidad para la adecuada utilización de los mismos, así pues la mayoría de los micro y pequeños empresarios además de los problemas de rezago tecnológico, desconocimiento del mercado, y la falta de recursos, también deben de afrontar la carencia de conocimientos en la administración de sus recursos.

Ante este desconocimiento en muchas ocasiones el empresario, hace mal uso de sus recursos y va al fracaso. De ahí la importancia de la información financiera, que va mas allá de una tediosa obligación fiscal, o el registro de operaciones realizadas y que no se pueden cambiar; sino que nos permite el control de las operaciones que se realizan en la actualidad y a través de su análisis permite la detección de fallas y su corrección oportuna, la proyección de eventos, la planeación y la toma de decisiones.

OBJETIVOS.

Hacer ver tanto a los profesionales de la contabilidad y la administración, como a los dueños de las micro y pequeñas empresas y a las autoridades del fomento, la importancia de la administración financiera en la vida de las empresas.

Poner de manifiesto la necesidad del análisis financiero, para la evaluación de las operaciones de la entidad, identificar aciertos y errores, planificar, determinar objetivos y necesidades de forma mas razonable y no solo de forma aleatoria.

Evidenciar que si bien es cierto que es necesario muchas veces el acceder recursos financieros a las micro y pequeñas empresas, es mas importante el auxiliar al empresario en el manejo de los recursos con que cuenta, antes de "darle mas recursos".

Resaltar la importancia de que el empresario separe las operaciones de la empresa, de las propias, el adecuado registro de las mismas con el fin de que estos registros sirvan como punto de control y evaluación.

Concientizar a los empresarios sobre la necesidad de auxiliarse de profesionales de la contaduría y la administración y en general de todo aquel que pueda auxiliarlo en el óptimo funcionamiento de la empresa.

CAPITULO I

1 DEFINICION DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Definición de empresa. "Acción ardua y dificultosa que se emprende decididamente. intento o designio. Sociedad mercantil o industrial, compañía, asociación con fines productivos."¹

La actividad empresarial puede llevarse a cabo por personas físicas y morales, dentro de las ramas industriales, comerciales y de servicios.

Las empresas se pueden clasificar de diversas formas, pero para este trabajo, la clasificación que se manejara sera de acuerdo a su tamaño: micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y grande empresa; de acuerdo con la SECOFI, se clasifica como:

MICRO EMPRESA, aquella que ocupa de 1 a 15 empleados, y que tenga ventas netas anuales (último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses), hasta por 110 veces el salario mínimo de la zona "A".

PEQUEÑA EMPRESA, aquella que ocupa de 16 a 100 empleados, y que tenga ventas anuales (último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses), hasta por 1,115 veces el salario mínimo de la zona "A".

¹ *Diccionario Porrúa de la Lengua Española.* Editorial Porrúa. México, 1970. pp. 275.

2 DESARROLLO HISTORICO DE LAS EMPRESAS EN MEXICO.

A. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

El Censo Económico de México de 1993 califica a la micro empresa del sector manufacturero como aquella que dispone de entre 1 y 10 trabajadores, en tanto que considera como micro empresa de los sectores de comercio y servicios a las que reportan entre 1 y 7, y 1 y 15 trabajadores, respectivamente.

Conforme a tales criterios, el Censo registra 115,497 micro empresa manufactureras, 716,659 micro empresa comerciales y 400,699 micro empresa de servicios. Es decir que el universo de la micro empresa en México en 1993 es de

Los resultados del Censo señalan, asimismo, que en el caso de la industria manufacturera, la micro empresa absorbió el 13% del total de personal ocupado, en tanto que para los sectores de comercio y servicios, la participación de la micro empresa asciende a 60% del total en ambos casos. Al agrupar estos dos últimos sectores con el subsector de la industria manufacturera, puede apreciarse que la micro empresa contribuyó con el 41% del total de puestos de trabajo del sector empresarial en 1993 es de 1 232,855.

1 NACIONAL FINANCIERA, INEGI. *La Micro, Pequeña Empresa Principales características, Biblioteca de la micro pequeña y mediana empresa* 7

"Por lo que respecta a la empresa pequeña, considerada como aquella que dispone de entre 11 y 100 trabajadores en la industria manufacturera, de entre 8 y 50 en el sector comercial y de entre 16 y 100 en el sector servicios, el Censo Económico registró 17,534, 30,167 y 8,158, respectivamente, con un total de 55,859 unidades económicas, contribuyendo con el 21.6% del total de empleos del sector empresarial.

Las micro y pequeñas empresas se encuentran diseminadas en todas y cada una de las poblaciones urbanas y rurales del País. La dispersión es una característica intrínseca de la micro empresa y, en consecuencia, una complicación particular en la instrumentación de una política de fomento.

B. DESVENTAJAS RELATIVAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En México, las características que obstaculizan el desarrollo de la empresa resultan, en buena medida, evidentes e intrínsecas a la condición de sus respectivas dimensiones. Las desventajas correspondientes se acentúan en la medida en que los establecimientos productivos y su nivel de operaciones son más pequeñas. Conviene destacar tales desventajas refiriéndolas a las más pequeñas, a las micro empresa, aceptando que estas se manifiestan también si bien con menor grado en los demás estratos.

1 Limitaciones de Carácter Productivo:

Economías de Escala

Tecnología

Control de Calidad

Continuidad

Productividad

2 Limitaciones de Carácter Administrativo:

Capacidades de negociación

Gestión administrativa

Acción Individual

Actitud Ante el Cambio

Acceso al Mercado

Criterios de Decisión

3 Limitaciones de Carácter Jurídico:

Estructura Formal

Rentabilidad

Garantías

Registros Contables

C. VENTAJAS COMPARATIVAS

Destacan ciertas características particulares de la micro empresa que le otorgan ventajas relativas potenciales de importancia cada vez más significativa, como las siguientes:

Requerimientos mínimos de inversión pública en obras de infraestructura.

Elevado índice de generación de empleo por capital invertido

Utilización generalizada de bienes de capital, de materias primas e insumos de procedencia nacional.

Flexibilidad y versatilidad tecnológica.

Atención oportuna y precisa del mercado.

El ciclo financiero resulta mínimo

Promotor de la actividad económica, sobre todo entre los estratos de menores ingresos de la población.

Responde por lo general a una demanda de carácter regional y atiende necesidades de consumo básico de la población mayoritaria.

D. ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En 1934, se crea Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN), el banco de desarrollo que desde su constitución, ha actuado como uno de los principales instrumentos de fomento de las políticas de desarrollo

industrial y de financiamiento del desarrollo, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En diciembre de 1953, se expide la Ley que crea al Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), como un fideicomiso de fomento administrado por Nacional Financiera. La mayor parte de los recursos del FOGAIN fueron canalizados en apoyo del sector industrial a través del denominado "Programa Normal". que permitía descontar a los intermediarios financieros los créditos refaccionarios, de habilitación o de avío e hipotecarios industriales otorgados a las pequeñas y medianas industrias.

De manera complementaria, el FOGAIN instrumentó otros programas especiales que permitieron al fideicomiso cumplir con mayor versatilidad su responsabilidad como institución de fomento industrial. Entre estos programas especiales destacan los siguientes:

El Programa de Apoyo a la Industria Farmacéutica, que se inició en 1981 con el propósito de promover y respaldar la participación de las pequeñas y medianas empresas en la fabricación de medicamentos incluidos en el "Cuadro Básico de Medicamentos", definido por las autoridades e instituciones de seguridad social.

El Programa Especial de Apoyo a los Proveedores de DICONSA (La empresa distribuidora de la CONASUPO), cuyo objetivo era contribuir al abasto oportuno de bienes de consumo básico.

El Programa Especial de Apoyo a las Empresas con Problemas de Liquidez, y cuyos recursos, se destinaron básicamente a respaldar operaciones de reestructuración de pasivos.

En 1967 el Gobierno Federal constituyó, también en NAFIN, el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), como un fideicomiso de fomento cuya encomienda básica fue la de "promover la realización de inversiones productivas a través de una adecuada preparación y evaluación de estudios de proyectos de inversión".

Para cumplir con esta misión, el FONEP instrumentó cuatro programas de fomento:

El Programa de Financiamiento de Estudios y Proyectos.- A través del cual se proporcionaban créditos a las empresas públicas y privadas, en operaciones de primer piso para elaborar en forma directa, o mediante la subcontratación de servicios de consultoría, estudios de factibilidad para inversiones productivas.

El Programa de Apoyo a la Consultoría Nacional.- Por conducto del cual se otorgaban créditos directos a las empresas de ingeniería y consultoría nacionales, para financiar sus adquisiciones de activos fijos y sus requerimientos de capital de trabajo.

El Programa de Estudios de Fomento Económico.- Mediante el cual se financiaban este tipo de estudios a Gobiernos Estatales y Municipales, así como a organizaciones empresariales e instituciones públicas y privadas de promoción económica.

El programa de Capacitación y Adiestramiento para Proyectos de Desarrollo.- El FONEP desarrolló una intensa labor en materia de capacitación empresarial, de manera particular en la disciplina de formulación y evaluación de proyectos de inversión.

En 1970, con el propósito de financiar desde el primer piso el desarrollo de una infraestructura industrial en todo el país, fue constituido como fideicomiso de NAFIN, El Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN).

En octubre de 1971, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público constituyó en el Banco de México (Banco Central) el fideicomiso denominado Fondo de Equipamiento Industrial, con el propósito y la encomienda específica "de descontar a la banca comercial los créditos de largo plazo que consideran a su clientela para proyectos viables de creación o de ampliación de empresas que cumplieran con una sola condición: que tuvieran el propósito de exportar". Entre los programas más completos y que operaron en verdadera escala nacional estuvieron los siguientes:

Programa de Equipamiento,
Programa de capital de trabajo,
Programa de Control de la Contaminación,
Programa de Desarrollo Tecnológico,
Programa de Estudios de Preinversión y
El Sistema de Pagos a Valor Presente

En el sentido de la misma dirección, el Gobierno Federal constituyó en NAFIN, en 1972 el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), cuyo objetivo fundamental fue el de impulsar el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias a través de aportaciones de capital de riesgo.

El FOMIN disponía de dos instrumentos fundamentales para llevar a cabo su acción de fomento:

La Participación Accionaria

Apoyo a las empresas mediante la aportación temporal de capital de riesgo, hasta por un máximo del 49% del capital social, incluyendo la aportación del propio FOMIN, y

Los Créditos subordinados Convertibles

Créditos directos a las empresas industriales medianas y pequeñas, que se otorgaban sin garantía y sólo con base en la calidad de los proyectos de inversión y que se subordinaban a las demás obligaciones de la empresa, con excepción del capital y los préstamos de accionistas. Los créditos funcionaban como convertibles porque, a opción del FOMIN, se podían transformar en capital de la empresa, en la inteligencia de que la participación del Fondo en todos los casos era temporal, ya que una vez cumplido el propósito que justificaba su intervención, el FOMIN ponía en venta las acciones dándole prioridad a los propios accionistas que solicitaron el apoyo.

En 1978 el Gobierno Federal constituyó en NAFIN el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI), que en términos de financiamiento operó como una instancia de segundo y tercer piso, descontando a su vez las operaciones de los Fideicomisos de Fomento.

Para asegurar un respaldo integral, el PAI incorporó a otras instituciones y fideicomiso relacionados con la asistencia técnica y la capacitación al sector industrial, como el IMIT (Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas), el CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) y CENAPROARMO (Centro Nacional de Productividad y Adiestramiento de la Mano de Obra).

En 1986 NAFIN puso en operación su primer programa especializado de atención a la micro empresa, el Programa de Apoyo Integral a la Micro industria Informal (PROMICRO), a través del cual se canalizaron recursos y respaldo técnico a las micro industrias, básicamente aquellas informales y sin acceso al crédito bancario. En este caso los recursos fueron transferidos en operaciones de descuento de segundo piso, por conducto de la red de Entidades de Fomento.

E. LOS PROGRAMAS DE RESPALDO FINANCIERO

El respaldo financiero al sector empresarial se decidió canalizar a través de los siguientes tres instrumentos:

- El Descuento Crediticio y el Financiamiento Externo
- El Otorgamiento de Avaluos y Garantías
- La Aportación Accionaria

1. El Descuento Crediticio.

Efectivamente NAFIN se retiró prácticamente del primer piso y adoptó la modalidad de operaciones de descuento en el segundo piso para canalizar su respaldo financiero por conducto de las instituciones que integran el sistema de intermediación financiera (Bancos Comerciales, Arrendadoras Financieras, Empresas de Factoraje, Uniones de Crédito y Entidades de Fomento).

A partir de los muy diversos programas operados por NAFIN y los fideicomisos de fomento integrados, se decidió consolidar el respaldo financiero a través de 6 programas de descuento crediticio:

- Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
- Modernización
- Mejoramiento del Medio Ambiente
- Desarrollo Tecnológico
- Estudios y Asesorías
- Infraestructura y Desconcentración Industrial

LOS PROGRAMAS ESPECIALES:

- El Financiamiento de importación
- La Tarjeta Empresarial
- Esquema de Micro y Pequeño Proveedor - Gran Comprador
- Esquema de Gran Proveedor - Micro y Pequeño Cliente
- Conversión del Crédito Quirografario al Crédito de Fomento
- Respaldo Crediticio para la Capacitación de Empresas Industriales
- Bursatilización del Crédito

2. EL OTORGAMIENTO DE GARANTIAS

- El esquema de Garantía Selectiva
- El esquema de Garantía con Fianza
- El esquema de Garantía Semiautomática

3. LA APORTACION ACCIONARIA:

La Inversión Directa

La Inversión Indirecta.- Las Sociedades de Inversión de Capital (SINCAS)."²

2 LOPEZ ESPINOZA MARIO. El Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina Propuesta de Acción a Partir de la Experiencia de México. NAFIN 1994.

CAPITULO II

1. DEFINICION DE ADMINISTRACION FINANCIERA:

"El doble objetivo de la administración financiera es elevar al máximo el valor actual de la riqueza procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa." 1

"Es el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesiten las empresas, en las más favorables condiciones y a la luz de los objetivos del negocio." 2

"La combinación del arte y ciencia mediante la cual las empresas toman las importantes decisiones que determinan en qué se debe invertir, cómo se va a financiar la inversión y en que manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo determinado objetivo." 3

1 JOHNSON, ROBERT WILLARD, *Administración Financiera, Segunda Edición*, Editorial Continental, México 1969.

2 HUNT, WILLIAMS Y DONALDSON, *Financiación Básica de los Negocios*, Editorial UTEHA, México 1982.

3 SOLOMON EZRA, *Fundamentos de la Administración Financiera*, Editorial Diana, México.

"Es una fase de la administración general que tiene por objetivo maximizar el patrimonio de una empresa mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital y obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas." 4

De las anteriores definiciones podemos concluir que la administración financiera, es parte de la administración general, que tiene por objetivo el estudio, obtención y aplicación de recursos de la manera mas eficiente, de acuerdo a los objetivos de la empresas.

2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

La administración financiera realiza tres funciones básicas con respecto a los estados financieros básicos de una empresa y éstas son:

-- Análisis de datos financieros. En esta etapa los datos financieros son interpretados de tal manera que puedan usarse para estudiar y controlar la posición financiera de la empresa, para hacer planes de financiamiento, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva.

4 ABRAHAM PERDOMO M., *Elementos Básicos de Administración Financiera*, Editorial ECASA, México.

- Determinación de los activos. Tanto su integración, así como el tipo de activos, ya que el financiero debe tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada rubro de activo circulante y determinar cuales son los mejores activos fijos que adquirirse.

- Determinación de la estructura de capital. Esta etapa se refiere al capital y al pasivo en el balance, por lo que hay que tomar dos decisiones fundamentales, a cerca de la estructura de capital de la empresa:
 - Deben determinarse la composición más adecuada de financiamiento a corto y a largo plazo, ya que ésta decisión afecta la rentabilidad y liquidez de la empresa.

 - Señalar y definir cuales son las mejores fuentes de financiamiento.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS.

Como actividad complementaria a las antes mencionadas está la de tesorero. En la cual vemos que puede tener las siguientes sub funciones:

- Crédito y cobranzas. El tesorero contribuye a delimitar políticas de cobranza, lo cual implica que debe tener conocimientos de las condiciones del mercado, para poder planear las cobranzas y minimizar el grado de riesgo, lo cual permitira a la empresa mantener su posición financiera ante terceros.

- Relaciones y operaciones con instituciones financieras. Para que la empresa obtenga oportunamente el capital y recursos que necesite, el tesorero debe tener conocimiento amplio de las fuentes posibles de financiamiento, así como de los instrumentos existentes y su funcionamiento para poder realizar los diferentes estudios de financiamiento, aplicando las debidas técnicas de administración financiera.

3. EL ANALISIS FINANCIERO COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Seguramente después de haber realizado el Balance General y el Estado de Resultados de su negocio, se preguntará el empresario cuál es la mejor manera de interpretar las cifras que ahí aparecen.

A simple vista podrá observar en su Estado de Posición Financiera: de cuánto dispone en efectivo, cuánto tiene en inventarios, cuánto le deben sus clientes, el valor de su activo fijo, a cuánto ascienden sus obligaciones con los proveedores, bancos, etcétera.

Por otra parte, el Estado de Resultados le permitirá conocer cuál es el monto de sus ventas, el costo de las mismas; además, a cuánto ascienden sus gastos de administración y ventas, sus gastos financieros y cuál es la utilidad que ha generado a la fecha de su elaboración.

Sin embargo, observando simplemente estas cifras difícilmente podríamos saber cuestiones fundamentales para la adecuada toma de decisiones, tales como:

- ¿ Realmente las utilidades que estoy obteniendo son las mejores, de acuerdo con las inversiones que he realizado ?
- ¿ Mi negocio ha progresado, está igual que cuando lo inicié, o está peor ?

- ¿ Durante este ejercicio podré obtener los recursos suficientes para hacer frente a los gastos inmediatos como adquisición de materias primas, pago de salarios, pago de la renta, luz, teléfono, etcétera?
- ¿ Contaré con los recursos suficientes, en caso de necesitar una nueva maquinaria o equipo, o será necesario solicitar un préstamo ?
- ¿ Tendré la capacidad suficiente para cubrir tanto el préstamo como los intereses y en que tiempo ?
- ¿ Obtuve utilidades en el ejercicio anterior ?
- ¿ En donde se encuentran invertidas ?
- ¿ Mi política de ventas es la adecuada ?
- ¿ El cobro a clientes se realiza en el plazo establecido ?

Para interpretar en forma adecuada las cifras contenidas en los estados financieros, estudiaremos los siguientes métodos de análisis:

A. PRINCIPALES METODOS DE ANALISIS FINANCIERO.

METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES

RAZONES FINANCIERAS

PUNTO DE EQUILIBRIO

El conocimiento de estos métodos de análisis permitirá una mejor interpretación de los estados financieros, lo cual hará posible la obtención de conclusiones sobre los resultados obtenidos y en su caso tomar las medidas necesarias.

METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES

El método de porcentos integrales consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Un Estado de Posición financiera en porcentos integrales indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada rubro de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma.

El Estado de Resultados elaborado en porcentos integrales muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales.

El método de porcentajes integrales aplicado al Estado de Posición Financiera:

- 1.- Asigna 100% al total de activo.
- 2.- Asigna, también, 100% a la suma del pasivo y el capital contable.

3.- Cada una de las cuentas del activo, del pasivo y del capital contable deben representar una fracción de los totales del 100 por ciento. (Se obtiene el porcentaje de cada cuenta, multiplicandola por 100 y dividiendola entre el total, de activo ó pasivo mas capital contable).

El método de porcentajes integrales aplicado al estado de resultados :

1.- Asigna 100% a las ventas totales.

2.- Cada una de las cuentas de Resultados deben representar una fracción de los totales del 100 por ciento.

A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación de este método: Ver capítulo III página 43.

RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes ha cerca de las operaciones y la situación financiera de su empresa. para que el método sea efectivo, las razones financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Así mismo, deberá tomarse en cuenta la tendencia que han mostrado en el tiempo.

El cálculo de las razones financieras es de vital importancia en el conocimiento de la situación real de su empresa, en virtud de que miden la interdependencia que existe entre diferentes partidas del Estado de Posición Financiera y el Estado de Resultados.

Aunque el número de razones financieras que se puedan calcular es muy amplio, es conveniente determinar aquellas que tienen un significado práctico y que ayudan a definir los aspectos relevantes de la empresa. Una razón financiera en sí misma puede ser poco significativa; siempre que se pueda se debe comparar con la de otra empresa similar o con la misma empresa en ejercicios anteriores.

Para hacer más accesible su comprensión se han clasificado las razones financieras en cuatro grupos, mencionando en cada uno de ellos las que puedan ser de mayor utilidad para el micro y pequeño empresario:

LIQUIDEZ

ENDEUDAMIENTO

EFICIENCIA Y OPERACION

RENTABILIDAD

RAZONES DE LIQUIDEZ

Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año.

INDICE DE SOLVENCIA

Se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Este índice permite conocer con cuánto se dispone para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

PRUEBA DEL ACIDO

Esta es una razón más rigorista que la anterior, dado que elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios; lo anterior en virtud de que requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

CAPITAL DE TRABAJO

Otra manera de medir la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo es mediante la determinación de su capital de trabajo, esto es el monto de los recursos con que se cuentan para mantener en funcionamiento la empresa, después de cubrir sus obligaciones a corto plazo; el cual se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE MENOS PASIVO A CORTO PLAZO}$$

El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa; a mayor nivel de operaciones del negocio, requerirá un capital de trabajo superior, y viceversa, a menor nivel de operaciones sus requerimientos de capital de capital de trabajo serán proporcionalmente menores.

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas (cája mínima, financiamiento a clientes, existencias en almacén), y de no solucionarse, en el corto plazo podría ocasionar la insolvencia del negocio.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

La forma en que se encuentran financiados los activos de una empresa, se determina mediante las dos razones financieras que se detallan a continuación:

PASIVO TOTAL	Su resultado nos muestra la propor-
-----	ción de recursos ajenos o de ter-
ACTIVO TOTAL	ceros que se encuentran financian-
	do los activos de la empresa.
CAPITAL CONTABLE	Indica el porcentaje de recursos
-----	propios o de los accionistas, en
ACTIVO TOTAL	los activos totales del negocio.

Todo negocio debe guardar un adecuado equilibrio entre los recursos aportados por los dueños de la empresa y los pasivos de terceros ajenos al negocio, procurando siempre que la proporción de recursos de los dueños sea equitativa a los pasivos del negocio, ya que de otra manera, se corre el riesgo de adquirir más pasivos de los que la empresa puede razonablemente cubrir.

RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACION

Las razones que conforman este grupo tienen como objetivo medir el aprovechamiento que de sus activos está haciendo la empresa.

- ROTACION DEL ACTIVO TOTAL
- ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR
- ROTACION DE INVENTARIOS
- ROTACION DE PROVEEDORES
- CICLO FINANCIERO

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

Este índice refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos de la empresa para generar ventas. Indica las ventas que genera cada peso, que se encuentra invertido en el

activo. Es una razón que hay que tratar de maximizar, ya que una mayor rotación del activo significa un mejor aprovechamiento del mismo. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACION DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

ROTACION DE INVENTARIOS

Este índice nos indica el número de días que en promedio, el inventario permanece en la empresa; se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIOS}}{\text{COSTO DE VENTAS}} \times \frac{\text{DIAS ESTADO DE RESULTADOS}}$$

Cabe señalar que la rotación se puede determinar para cada uno de los diferentes tipos de inventarios: materia prima, producción en proceso y productos terminados.

En la medida en que la empresa minimice el número de días que tiene en inventarios, sin que con ello genere un retraso en su producción y entrega oportuna a sus clientes, se considerará que el nivel de inventarios que mantiene es el más adecuado.

Naturalmente, en la medida en que se pueda reducir el número de días de inventario, sin afectar las ventas o producción, la empresa estará administrando más eficientemente su inversión en dicho rubro.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Indica el número de días que en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACION DE LA CUENTA DE CLIENTES} = \frac{\text{CLIENTES}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{NUM. DE DIAS DEL EDO. RESULTADOS}}{1}$$

Si el resultado que se obtenga de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez. Si éste es el caso, será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa sobre los clientes a quienes se otorga crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga, y supervisar más estrechamente la cobranza.

ROTACION DE PROVEEDORES

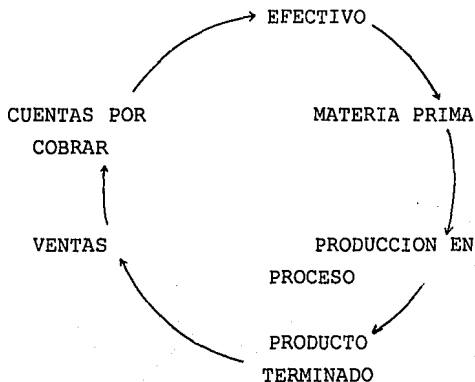
El resultado que se obtiene nos indica el plazo promedio que los proveedores conceden a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos. Y se obtiene con la siguiente formula:

$$\text{ROTACION DE PROVEEDORES} = \frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{COSTO DE VENTAS}} \times \begin{array}{l} \text{No. DIAS} \\ \text{DEL} \\ \text{EDO. RESULTADOS} \end{array}$$

En la medida de lo posible se debe aprovechar el plazo máximo que puedan otorgar los proveedores, sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin dejar de cumplir en forma oportuna con sus pagos. En la medida en que se pueda incrementar el plazo que recibimos de proveedores, la empresa requerirá menos recursos.

CICLO FINANCIERO

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).¹



La gráfica anterior nos representa el ciclo financiero; para su determinación se aplica la siguiente fórmula:

¹ NACIONAL FINANCIERA, S.N.C., Subdirección de Publicaciones, *Análisis de Estados Financieros. México 1992.*

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

MAS ROTACION DE INVENTARIOS

MENOS ROTACION DE PROVEEDORES

CICLO FINANCIERO

Naturalmente en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

En la administración del ciclo financiero, se trata de reducir al máximo posible la inversión en cuentas por cobrar e inventarios sin que ello implique la pérdida de ventas, por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias (materia prima o producto terminado).

Asimismo se trata de aprovechar al máximo los plazos concedidos voluntariamente por los proveedores, sin llegar al extremo de incurrir en mora, lo cual puede ocasionar que: no coticen los mejores precios, que dejen de considerar la empresa como cliente confiable, o bien que surtan con retraso nuestros requerimientos de compra.

RENTABILIDAD

Los índices que se incluyen en este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio.

En este trabajo analizaremos los siguientes 4 índices:

RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS
UTILIDAD DE OPERACION A VENTAS
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO
RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

También se le conoce como índice de productividad; mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

Cabe mencionar que la Utilidad Neta es el resultado de restar a la Utilidad antes de Impuestos, el I.S.R. Y P.T.U., correspondiente.

UTILIDAD DE OPERACION A VENTAS

Debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos), una forma alterna de medir la rentabilidad de la empresa, consiste en analizar la razón de:

$$\frac{\text{UTILIDAD DE OPERACION}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

Cabe mencionar que la Utilidad de Operación es el resultado de restar a la Utilidad Bruta, los Gastos de Operación (gastos de administración y de venta).

El índice anterior resulta útil, porque comparar la rentabilidad de empresas distintas, independientemente de la forma en que se encuentren financiadas.

RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio. La fórmula es la que se presenta a continuación:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$$

RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL

Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} \times 100$$

En todos los casos, la utilización de pasivos permite incrementar la rentabilidad de los recursos aportados por los dueños de la empresa. En tal circunstancia, podría llegar a pensarse que una forma de maximizar la rentabilidad del capital contable consistiría en contratar tantos pasivos como fuera posible. Sin embargo, debe reconocerse que a medida que la empresa contrae más obligaciones, existen mayores posibilidades de que no genere recursos suficientes para cubrir sus adeudos, situación que podría llevarla a la quiebra o insolvencia.

Por lo anterior, se aconseja mantener un razonable equilibrio entre los recursos aportados por los dueños de la empresa, y aquellos aportados por terceros (pasivos).

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de operación en que la empresa ni gana ni pierde, es decir, donde sus ingresos son exactamente iguales a sus egresos.

Existen dos tipos de punto de equilibrio, el operativo y el financiero. El punto de equilibrio operativo permite determinar el nivel de ventas que es necesario registrar para cubrir los costos y gastos de operación. Se obtiene de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{P.E.O.} = \frac{\text{COSTOS FIJOS SIN GASTOS FINANCIEROS}}{1 - \frac{\text{COSTO DE VENTAS SIN DEPRECIACION}}{\text{VENTAS NETAS}}}$$

Costos Fijos. Son los que permanecen constantes, independientemente del nivel de operación que esté trabajando la empresa.

Para efectos prácticos pueden considerarse como costos fijos: la depreciación y amortización (siempre que el método de depreciación sea en línea recta), los gastos de operación y los gastos financieros.

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

Es aquel nivel de operación en que la empresa genera ingresos suficientes para cubrir además de los egresos de operación, los intereses derivados de préstamos obtenidos.

Se obtiene aplicando la misma fórmula del P.E.O., con la diferencia de que en el renglón de costos fijos deben incluirse el importe de los gastos financieros.

El Punto de Equilibrio Financiero se calcula como sigue:

$$\text{P.E.F.} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{GASTOS FINANCIEROS}}{1 - \frac{\text{COSTO DE VENTAS SIN DEPRECIACION}}{\text{VENTAS NETAS}}}$$

El análisis de punto de equilibrio es una HERRAMIENTA de planeación, que permite conocer con antelación el nivel de ingresos que la empresa requiere alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos y gastos. Permite también determinar el nivel de ventas que resulta indispensable obtener, para lograr la utilidad antes de impuestos que se desea:

$$\begin{array}{l} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} \\ \text{PARA ALCANZAR LA} \\ \text{UTILIDAD DESEADA} \end{array} = \frac{\text{C.F.} = \text{GTOS. FIN.} + \text{UTILIDAD ANTES DE} \\ \text{IMPUESTOS DESEADA}}{1 - \frac{\text{COSTO DE VENTAS SIN DEPRECIACION}}{\text{VENTAS NETAS}}}$$

CAPITULO III ANALISIS DE LA EMPRESA SANHER, S.A.

1. ANTECEDENTES

Esta empresa comenzó en un principio como fabrica de muebles para jardín, el dueño era el papá; compraba desechos de aluminio, los fundía, para de ahí hacer los muebles y el mismo comercializarlos; poco a poco se fueron integrando sus hijos a la empresa, con el tiempo vieron que el comprar los desechos de aluminio y reciclarlos y posteriormente venderlo como materia prima para otras empresas era mas lucrativo, que el hacer los muebles de jardín; así fue como se decidieron a crear la empresa SANHER.

La empresa SANHER, S.A., se constituyó como sociedad el 3 de marzo de 1988, son seis socios, los cuales son cinco hermanos y su papá. Su actividad primordial, es el reciclado de aluminio, y su domicilio es, KM. 39½ de la carretera libre a Pachuca , Tecamác Estado de México, se dedica a reciclar desechos de aluminio, y su único producto es aluminio en lingotes.

La sociedad ha sufrido cambios en su razón social, con motivo de dar a la empresa la oportunidad de desempeñar otras actividades, adicionales al reciclaje de metales, tales como la comercialización de desechos químicos y fabricación de cables, las cuales no se han podido llevar a cabo por falta de un estudio adecuado de los proyectos; dichos proyectos les ha implicado gastos, los cuales han sido cargados a la empresa.

La empresa durante los primeros cuatro años fue creciendo de una manera extraordinaria, llegó a tener la necesidad de laborar tres turnos, y contratar a mas de treinta trabajadores, para cubrir la demanda, pero en los dos últimos años la empresa perdió gran parte de sus clientes, por la disminución del numero de clientes, y la aparición de nuevas empresas competidoras, las cuales ofrecen mejores condiciones de compra, mejores precios y mejor producto. A pesar de esto la empresa a tenido oportunidad de obtener buenos contratos de venta con grandes empresa como IUSA y BLACK & DECKER; pero las cuales no pudo aprovechar por no contar con la capacidad de producción, ni mantener el estandar de calidad.

A principios de 1993 esperaba unas ventas aproximadas para finales del año de N\$2,500; contaba con once empleados; cuatro en producción y siete en el área administrativa, los puestos son: Gerente general, que ademas de ser el representante legal, es vendedor; Gerente administrativo, al que podríamos llamar hombre orquesta, ya que es el que se encarga de las ventas, compras, cobrador, tesorero, consigue financiamientos, se encarga de los pagos, selecciona y contrata al personal y organiza las actividades que se deben ejecutar en el día, dentro de la empresa; Gerente de personal, se encarga de cobrar, vender y de chofer; Auxiliar administrativo, se encarga de organizar y archivar, los comprobantes de las compras, gastos, ventas, y ademas de controlar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar; el Mensajero, se encarga de llevar y traer documentación, hacer pago de servicios y realizar algún tramite sencillo; la Señora de la

limpieza, se encarga de asear las oficinas; en el área de producción se encuentra: el Supervisor de producción, que se encarga de verificar y auxiliar a los obreros en su trabajo; el Supervisor de calidad, se encarga de tomar muestras del producto en proceso de producción y analiza su calidad, de no tener la calidad deseada el producto, el supervisor de calidad avisa al supervisor de producción para que este haga las correcciones necesarias; los Obreros, son dos y ellos se encargan de seleccionar y separar la chatarra de aluminio de la demás, fundir el aluminio, extraer materiales ajenos que se encuentren en el aluminio fundido, vaciar el aluminio en las lingoteras y cuando ya se enfrió el aluminio desmoldan y estiban los lingotes.

Las instalaciones de la empresa se encuentran en un predio de 200 metros cuadrados de superficie, en donde se encuentran conjuntamente las oficinas y el área de producción; estas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: a la entrada se encuentra un patio de 6 x 10 mts., al lado derecho se encuentra el laboratorio de supervisión de calidad, de 3 x 3 mts., junto se encuentran la oficina del Gerente general, la oficina del Gerente de personal, y del Gerente administrativo, con una dimensión de cada oficina de 3 x 2 mts., por cada una, hacia la parte de atrás se encuentra el área de producción, con una superficie de 10 x 10 mts., la cual esta techada con lámina metálica; en este espacio, se encuentran en el lado derecho un cuarto de herramientas, los dos hornos de fundición con que cuenta la empresa, y las lingoteras.

Su proceso de producción es muy sencillo y rudimentario ya que después de seleccionar la chatarra útil de la demás en forma manual, esta se lleva a los hornos, los cuales son precalentados, en donde es fundida, durante la fundición se cuida que no existan otros elementos extraños al aluminio, de existir se retiran con unas tenazas, durante la fundición también se toman muestras para checar si el producto reúne las características deseadas, estas pruebas son hechas de acuerdo a una técnica encontrada en un libro y con un equipo muy elemental, de no tenerlas el aluminio fundido se adiciona ya sea de más aluminio, silicio y/o cobre, según sea el caso, posteriormente a la fundición, el aluminio es vaciado en las lingoteras, mediante unas cucharas, el aluminio ya sólido y frío se desmolda y se estiba.

La producción se hace sobre pedido, a un plazo de 30 días, con un interés moratorio del 1% mensual, sus principales clientes son:

	(MILES DE PESOS)
PRODUCTOS VICTOR, S.A.	363,884
DIECASTING MEXICANA, S.A.	120,000
GAMA MANUFACTURERA	39,957
MAQUILADORAS DE INYECCION TECAMAC, S.A.	6,291
	<hr/>
	530,133

Sus clientes los buscan a través del directorio telefónico, en donde localizan empresas que puedan consumir su producto; no cuenta con ningún medio de publicidad, ni un plan de comercialización.

Por otro lado la empresa solo cuenta con 5 proveedores de chatarra de aluminio, 5 proveedores de chatarra de cobre y 2 de silicio metálico, los cuales escoge, no por su calidad, sino por el crédito que le den para pagar, los mejores proveedores le piden volúmenes muy grandes de compra y pagos al contado, la ventaja que se obtendría de estos, sería un costo menor en un 15% y una mucho mayor calidad.

La empresa contrajo una deuda con diferentes bancos por un monto de N\$ 640,952, que se integran de la siguiente manera:

BANCA CONFIA (CREDITO)	N\$ 5,952
BANCA SERFIN (DESCUENTO DE DOCUMENTOS)	200,000
BANCO INTERNACIONAL (DESCUENTO DE DOCUMENTOS)	335,000
BANORTE (CREDITO QUIROGRAFARIO)	100,000

Estos créditos en su mayoría fueron canalizados a financiamiento de las cuentas por cobrar según comentarios del administrador de la empresa, por lo que la mayor parte de la deuda no corresponde en forma directa a la empresa sino a sus deudores.

2. ANALISIS FINANCIERO.

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992.

(NUEVOS PESOS)		(NUEVOS PESOS)	
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE			
CAJA	718	PROVEEDORES	144,873
BANCOS	53,729	ACREEDORES DIVERSOS	89,835
CLIENTES	530,133	IMPUESTOS POR PAGAR	72,431
DEUDORES DIVERSOS	88,471	I.V.A. POR PAGAR	90,174
ANTICIPO A PROVEEDORES	17,898	DOCUMENTOS POR PAGAR	840,952
DEPOSITO EN GARANTIA	400		
I.V.A. POR ACREDITAR	74,418	TOTAL DE PASIVOS	1,038,285
SALDO A FAVOR 2% 1991	2,500		
INVENTARIOS	12,725	CAPITAL CONTABLE	
SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE	758,984	CAPITAL SOCIAL	506,827
FIJO		RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIOR	-313,585
TERRENO	80,000	RESULTADO DEL EJERCICIO	-302,484
EQUIPO DE COMPUTO	4,861	TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	-109,102
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OF.	12,967		
EQUIPO DE TRANSPORTE	15,092		
MAQUINARIA Y EQUIPO	35,589		
HERRAMIENTA Y ACCESORIOS	5,287		
SUMA DEL ACTIVO FIJO	153,776		
DIFERIDO			
SEGUROS Y FIANZAS	3,982		
MEJORAS EN EDIFICIOS	1,165		
GASTOS DE INSTALACION	11,356		
SUMA DEL ACTIVO DIFERIDO	16,503		
TOTAL DE ACTIVO	929,263	SUMA DEL PASIVO MAS EL CAPITAL CONTABLE	929,263
	*****		*****

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992.

(NUEVOS PESOS)	
VENTAS	2,567,304
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	26,853
VENTAS NETAS	2,540,451
COSTO DE VENTAS	1,828,010
GASTOS DE FABRICACION	333,124
UTILIDAD BRUTA	579,317
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS GENERALES	692,048
OTROS GASTOS	3,778
GASTOS FINANCIEROS	185,937
PERDIDA DEL EJERCICIO	302,464

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.

(NUEVOS (POR- PESOS) CIENTO)			(NUEVOS (POR- PESOS) CIENTO)		
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO		
CAJA	718	0.08%	PROVEEDORES	144,873	15.60%
BANCOS	53,728	5.78%	ACREEDORES DIVERSOS	89,835	9.67%
CUENTAS	530,133	57.05%	IMPUESTOS POR PAGAR	72,431	7.78%
DEUDORES DIVERSOS	66,471	7.15%	IVA. POR PAGAR	90,174	9.70%
ANTICIPO A PROVEEDORES	17,898	1.93%	DOCUMENTOS POR PAGAR	640,952	68.87%
DEPOSITO EN GARANTIA	400	0.04%	TOTAL DE PASIVOS	1,038,285	111.74%
IVA. POR ACREDITAR	74,416	8.01%			
SALDO A FAVOR 2% 1991	2,500	0.27%			
INVENTARIOS	12,729	1.37%	CAPITAL CONTABLE		
SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE	758,884	81.88%	CAPITAL SOCIAL	508,927	54.55%
FIJO			RESULTADOS DE EJERCICIOS	-313,585	-33.74%
TERRENO	80,000	8.61%	RESULTADO DEL EJERCICIO	-302,464	-32.55%
EQUIPO DE COMPUTO	4,881	0.52%	TOTAL DEL CAPITAL CONTABL	-109,102	-11.74%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OF.	12,907	1.40%			
EQUIPO DE TRANSPORTE	15,092	1.62%			
MAQUINARIA Y EQUIPO	35,589	3.83%			
HERRAMIENTA Y ACCESORIOS	5,267	0.57%			
SUMA DEL ACTIVO FIJO	153,776	16.55%			
DIFERIDO					
SEGUROS Y FIANZAS	3,982	0.43%			
MEJORAS EN EDIFICIOS	1,165	0.13%			
GASTOS DE INSTALACION	17,358	1.22%			
SUMA DEL ACTIVO DIFERIDO	16,503	1.78%			
TOTAL DE ACTIVO	929,263	100.00%	SUMA DEL PASIVO MAS EL CAPITAL CONTABLE	929,263	100.00%

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992.

	(NUEVOS PESOS)	(POR- CIENTO)
VENTAS	2,567,304	101.06%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	26,853	1.06%

VENTAS NETAS	2,540,451	100.00%
COSTO DE VENTAS	1,826,010	64.08%
GASTOS DE FABRICACION	333,124	13.11%

UTILIDAD BRUTA	679,217	22.80%
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS GENERALES	692,048	27.24%
OTROS GASTOS	3,776	0.15%
GASTOS FINANCIEROS	185,957	7.32%

PERDIDA DEL EJERCICIO	302,464	11.91%

ANALISIS DE LOS PORCIENTOS INTEGRALES

Del análisis de los porcentos integrales del estado de posición financiera se observaron los siguientes puntos:

El activo circulante representa el 81.68% del total de los activos, el 64.20% corresponde a cuentas por cobrar, de lo cual se desprende que la empresa corre un gran riesgo de liquidez ya que en su mayoría depende de que pueda cobrar sus cuentas, además de representar un gran costo de financiamiento, esto da un foco de atención para revisar las políticas de crédito de la empresa.

Además de que si analizamos la integración de la cuenta de clientes vemos que depende de solo cuatro:

(MILES DE PESOS)

PRODUCTOS VICTOR, S.A.	363,884
DIECASTING MEXICANA, S.A.	120,000
GAMA MANUFACTURERA	39,957
MAQUILADORAS DE INYECCION TECAMAC, S.A.	6,291
	<hr/>
	530,133

Vemos también que el financiamiento de la empresa es del 111.74% a través de pasivos, lo cual se traduce en que además del capital de la empresa, se ha consumido un 11.74% más de recursos, esto es que se debe más de lo que se tiene, lo que es la quiebra financiera.

Si analizamos un poco más el 68.97% de los pasivos, corresponde a la cuenta de documentos por pagar, y se integran de la siguiente manera:

BANCA CONFIA (CREDITO)	N\$ 5,952
BANCA SERFIN (DESCUENTO DE DOCUMENTOS)	200,000
BANCO INTERNACIONAL (DESCUENTO DE DOCUMENTOS)	335,000
BANORTE (CREDITO QUIROGRAFARIO)	100,000
	<u>640,952</u>

Estos créditos en su mayoría fueron canalizados a financiamiento de las cuentas por cobrar según comentarios del administrador de la empresa, por lo que la mayor parte de la deuda no corresponde en forma directa a la empresa sino a sus deudores.

Las pérdidas de ejercicios anteriores más la del ejercicio constituye el 66.24% negativamente de la suma del capital social más los pasivos, lo que nos da la pauta para ver que la falla, o el problema se puede encontrar en la operación más aun que en el financiamiento de la empresa.

Del análisis del método de porcentajes integrales en el estado de resultados se observaron los siguientes puntos:

Si sumamos el porcentaje del costo de ventas mas los gastos de fabricación, esta suma nos llevará a que el costo de producción representa el 77.19% de las ventas, de lo que se deduce que sus costos de producción son muy altos, a los cuales habrá que analizar mas minuciosamente para determinar las causas de que estén tan elevados, y en su caso corregir la falla, para disminuirlos.

Integración de los costos de ventas y gastos de fabricación:

MATERIAS PRIMAS	1 628,010
MANO DE OBRA	101,702
TIEMPO EXTRA	12,833
COMPENSACION	19,529
PRIMA VACACIONAL	462
AGUINALDO	3,981
PESAS Y MEDIDAS	622
GAS	31,452
UTENSILIOS Y EQUIPO DE TRABAJO	5,654
COMBUSTIBLES	30,595
FLETES Y ACARREOS	53,335
LA QUINTA	121
MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	50,286
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	19,860
OTROS	2,691
	<hr/>
	1 961,134

Los gastos generales representan el 27.24% de las ventas, de lo cual se desprende que el monto de los gastos generales rebasa con un 4.44% a la utilidad bruta, esto es que se gasta mas de lo que se ha ganado.

Desglose de la cuenta de Gastos Generales:

SUELDOS Y SALARIOS	192,986
VACACIONES	787
PRIMA VACACIONAL	1,066
AGUINALDO	9,239
PREVISION SOCIAL	98,078
LIQUIDACIONES	60
COMPENSACION	31,299
HONORARIOS	32,580
SEGUROS	6,713
FLETES	38
MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	4,846
IMPUESTOS Y DERECHOS	61,632
NO DEDUCIBLES	151,843
ATENCION A CLIENTES	1,876
VIAJES Y VIATICOS	10,770
GASOLINA Y LUBRICANTES	14,340
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	650
NORMALES Y PROPIOS DEL NEGOCIO	2,308
LUZ Y FUERZA	6,296
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	7,408
TELEFONOS	36,105
CAMINOS Y PUENTES	4,090

ROPA DE TRABAJO	87
GASTOS MEDICOS	498
PASAJES	203
PAQUETERIA Y MENSAJERIA	1,266
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	3,435
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE	5,297
TELEFONO CELULAR	193
ARTICULOS DE LIMPIEZA	498
MANTENIMIENTO DE ARTICULOS DE OFICINA	150
BOTIQUIN	801
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	210
	<u> </u>
SUMA	692,048

Los Gastos no Deducibles, importan N\$ 151,843 esta cantidad representa el 21.94% del total de los gastos generales, el 5.98% del costo de operación y el 50.20% de la perdida del ejercicio.

Por otro lado de la integración de las remuneraciones al personal se ve lo siguiente:

GASTOS GENERALES:

SUELDOS Y SALARIOS	197,986
VACACIONES	787
PRIMA VACACIONAL	1,066
AGUINALDO	9,239
PREVISION SOCIAL	98,078
LIQUIDACIONES	60
COMPENSACION	31,299

GASTOS MEDICOS	497	
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	3,435	-----
	SUMA	342,448
GASTOS DE FABRICACION		
MANO DE OBRA	101,702	
TIEMPO EXTRA	12,833	
COMPENSACION	19,529	
PRIMA VACACIONAL	462	
AGUINALDO	3,981	
HECTOR RAMON ISLAS	2,691	-----
	SUMA	141,199
HONORARIOS	32,299	
IMPUESTOS Y DERECHOS	53,824	-----
		569,771

Esto representa el 22.43% del costo de operación, que si tomamos en cuenta que la empresa operó en el ejercicio con tan solo 11 personas, y que de las 11 solo cuatro se dedicaron a producción vemos que las erogaciones son muy altas; ya que en promedio por cada empleado se erogó anualmente N\$ 51,797.40, lo que es N\$ 4,316 mensuales, lo que es nueve veces mas el salario mínimo del área "A".

La cuenta de Otros Gastos, esta constituida por la pérdida por venta de activo fijo, dicha venta fue de automóviles a los socios de la empresa, este importe representa el 0.15% de las ventas, el 1.25% de la perdida del ejercicio.

Los gastos financieros representan el 7.32% de las ventas, que podría ser poco significativo si solo se toma en cuenta su monto, pero si se analiza su origen puede representar mas y orientarnos en el porque de la perdida del ejercicio.

	INTERESE COBRADOS A CLIENTES		76,189
MENOS	INTERESE BANCARIOS	146,385	
	COMISIONES	35,536	

	INTERESES PAGADOS		181,921

	COSTO DE FINANCIAMIENTO		105,732

Este importe representa el 34.96% de la pérdida del ejercicio, en su mayoría los préstamos que tiene la empresa son por descuento de documentos, lo que viene siendo sus cartera de clientes, dichos préstamos son a un plazo de 60 días con un interés del 30% anual, mientras el da plazo de un mes, pero con un interés moratorio del 1% mensual.

Si sumamos los gastos no deducibles, mas el costo de financiamiento y la cuenta de otros gastos, observaremos que esto representa el 86.41% de la perdida del ejercicio.

Por lo anterior se recomienda hacer un análisis mas detallado de cada cuenta del estado de posición financiera, sobre todo para saber si lo que gastos son realmente necesarios y cuales no lo son para la adecuada operación de la empresa.

RAZONES DE SOLVENCIA

ACTIVO CIRCULANTE

PASIVO A CORTO PLAZO

$$\frac{758,984}{932,413} = 0.81$$

Este índice muestra que por cada N\$ 1.00 que la empresa debe a corto plazo, dispone de N\$ 0.81 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

PRUEBA DEL ACIDO

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS

PASIVO A CORTO PLAZO

$$\frac{758,984 - 12,725}{932,413} =$$

$$\frac{746,259}{932,413} = 0.80$$

Este resultado indica que la empresa cuenta sólo con N\$0.80 de recursos líquidos por cada peso de deuda a corto plazo.

ENDEUDAMIENTO

PASIVO TOTAL

ACTIVO TOTAL

$$\frac{1\,038,365}{929,263} = 1.12$$

Esta razón muestra que el 112% de las inversiones totales de la empresa están sustentadas con recursos ajenos, lo que se considera negativo, ya que muestra un alto riesgo ya que no solo se adeuda el total de los activos sino adicionalmente un 12% mas, lo que se traduce en caso de ser requerida la empresa por sus acreedores esta no contara con los recursos suficientes para cubrir sus deudas, lo que es la quiebra financiera.

CAPITAL CONTABLE

ACTIVO TOTAL

$$\frac{(109,102)}{929,263} = (0.12)$$

Esta razón indica que la participación de los socios en los activos totales de la empresa es del (12)% , es decir que por cada peso de los activos de la empresa, los socios adeudan 12 centavos.

EFICIENCIA

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

VENTAS

ACTIVO TOTAL

$$\frac{2\,540,451}{929,263} = 2.73$$

El resultado obtenido en este índice muestra que por cada N\$ 1.00 que se tienen invertido en la empresa, se están generando N\$ 2.73 en ventas. Entre mayor sea la revolvencia que se le dan a los activos respecto de las ventas, es señal de mayor eficiencia.

ROTACION DE INVENTARIOS

INVENTARIOS
----- X 360 DIAS
COSTO DE VENTAS

$$\frac{12,725}{1\,628,010} \times 360 = 2.81$$

La interpretación de este resultado nos indica que en promedio los inventarios se renuevan cada 2.81 días, es decir, 128.11 veces al año.

Esta razón es recomendable, ya que en la medida en que se pueda reducir el número de días de inventario, la empresa estará administrando adecuadamente su inversión.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{CLIENTES}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 360$$

$$\frac{530,133}{2,540,451} \times 360 = 75.12$$

Los 75 días que se obtienen como resultado de esta razón, indican el plazo promedio que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar, que comparado con la política de la empresa que es de 30 días, este excede en 45 días, lo que lleva a la empresa a problemas de liquidez.

ROTACION DE PROVEEDORES

$$\frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{COSTO DE VENTAS}} \times 360$$

$$\frac{144,973}{1\ 628,010} \times 360 = 32$$

Este índice muestra que en promedio los proveedores otorgan 32 días para que la empresa cubra sus obligaciones por compras de materia prima.

CICLO FINANCIERO

ROTACION DE INVENTARIOS	2.81
+ ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	75.12
- ROTACION DE PROVEEDORES	32.00
CICLO FINANCIERO	<u>45.93</u>

El ciclo financiero promedio de la empresa es de 46 días aproximadamente. Se puede observar que el tiempo que tarda en procesar las materias primas y lograr la recuperación de las cuentas por cobrar es de 75 días, mientras que sus compras de materias primas las tiene que liquidar en un plazo de 32 días, por lo que si se quiere acelerar el ciclo financiero, deberán disminuirse los plazos de las ventas a crédito, o bien realizar ventas de contado únicamente.

RENTABILIDAD

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

VENTAS NETAS

$$\frac{(302,464)}{2 540,451} = (0.12)$$

Este índice muestra que por cada peso de venta se generan N\$ 0.12 de pérdida.

UTILIDAD DE OPERACION

VENTAS NETAS

$$\frac{(150,621)}{2\,540,451} = (0.06)$$

Si la empresa estuviera financiada únicamente con recursos propios, la empresa tendría N\$ 0.06 de pérdida por cada peso de ventas.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

ACTIVO TOTAL

$$\frac{(302,464)}{929,263} = (0.33)$$

Este índice indica que por cada peso que tiene invertido la empresa, obtiene una pérdida de 33 centavos.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

CAPITAL CONTABLE

$$\frac{(302,464)}{(109,102)} = 2.77$$

Esta razón indica que por cada peso que los socios tienen invertido en la empresa, están obteniendo N\$ 2.77 de utilidad. Este porcentaje de ganancia es mayor que la rentabilidad que obtendrían si el negocio estuviese financiado únicamente con aportaciones de socios (0.06).

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

$$\frac{\text{COSTO FIJO} *}{\text{COSTO DE VENTAS SIN DEPRECIACION} - \text{VENTAS NETAS}}$$

* El costo fijo se integra de los gastos generales mas la depreciación.

$$\text{CF} = 692,048 + 19,860 = 711,908$$

$$\text{CV} = 1\,961,134 - 19,860 = 1\,941,274$$

$$\begin{array}{r}
 711,908 \\
 \hline
 1\ 941,274 \\
 1 - \hline
 2\ 540,451
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 711,908 \\
 \hline
 0.24
 \end{array}
 = 2\ 966,283$$

En el momento en que la empresa alcance una cifra de N\$ 2 966,283 en ventas, tendrá ingresos exactamente iguales a sus costos y gastos de operación. En 1992 la empresa se encontraba a un 14.36% de lograr el equilibrio operativo.

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

$$\begin{array}{r}
 \text{COSTO FIJO MAS GASTOS FINANCIEROS} \\
 \hline
 \text{COSTO DE VENTAS SIN DEPRECIACION} \\
 1 - \hline
 \text{VENTAS NETAS}
 \end{array}$$

$$CF = 692,048 + 19,860 = 711,908$$

$$CV = 1\ 961,134 - 19,860 = 1\ 941,274$$

$$GF = 185,957$$

$$OG = 3,775$$

$$VN = 2\ 540,451$$

$$711,908 + 185,957 + 3,775$$

$$\begin{array}{r} \hline 1\ 941,274 \\ 1 - \hline 2\ 540,451 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 901,640 \\ \hline 0.24 \end{array} = 3\ 756,833$$

Este resultado indica que para que la empresa alcance el Punto de Equilibrio Financiero deberá generar ventas por N\$ 3 756,833. (Esto es si los gastos se mantienen constantes). La empresa se encontraba en ese momento a un 32.38% de lograrlo.

Para alcanzar una utilidad antes de impuestos igual a N\$ 616 000, será necesario que la empresa alcance ventas por N\$ 6 323,500, esto es el 150% mas de sus ventas.

$$\begin{array}{r} 901,640 + 616,000 \\ \hline 0.24 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 1\ 517,640 \\ \hline 0.24 \end{array} = 6\ 323,500$$

3. ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

La empresa no cuenta con una organización formal, ya que su estructura organizacional, esta dada en base a:

1.- Los estudios realizados, de cada uno de los socios y empleados.

Gerente general, estudio administración de empresas.

Gerente administrativo, estudio leyes.

Gerente de personal, estudio contabilidad.

Supervisor de calidad, estudio química.

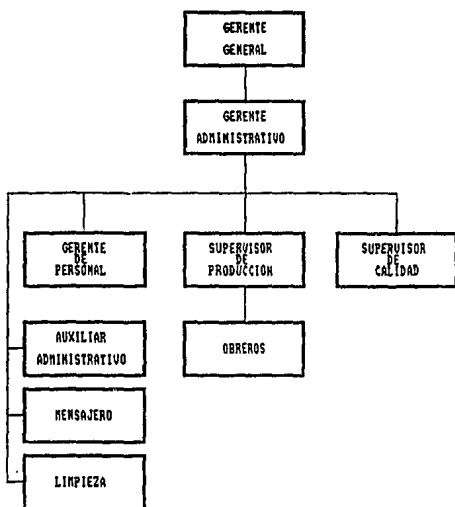
Supervisor de producción, no tuvo estudios superiores.

2.- La jerarquía se determina en base a la edad.

3.- Las funciones no están debidamente, determinadas, ni delegadas según el puesto, ya que el Gerente general, solo se presenta dos o tres veces por semana en la empresa, y en las transacciones de compra y venta, solo se presenta en caso de ser necesario como representante legal; el que lleva la carga de la organización es el Gerente administrativo, ya que es la persona que buscar clientes, proveedores, realizar las negociaciones de créditos, organizar las actividades diarias de la empresa, contratar al personal, administra los recursos de la empresa, atiende la cartera de cuentas por cobrar y las cuentas por pagar; el Gerente de personal, tan solo realiza actividades de cobrador, atención a los clientes por teléfono y de chófer, actividades que no van de acuerdo a su puesto y a su salario; así mismo el Supervisor de producción, solo vigila el trabajo de los

obreros; el supervisor de calidad, realiza análisis químicos, para determinar la calidad de la producción; el Auxiliar administrativo se encarga de realizar los registros de las operaciones (hacer pólizas), archivar la documentación, la cual es enviada a un despacho de contadores, el cual es el que hace la contabilidad y calculo de impuestos; el mensajero se dedica solo a llevar y traer documentación, hacer pago de servicios y en algunos casos realizar tramites sencillos; la señora de la limpieza va cada tercer día y solo se encarga del aseo de las oficinas; y los dos obreros, que se encargan de seleccionar la chatarra, de fundirla, vaciarla y desmoldarla. Todas las actividades que se realizan están dadas por la costumbre y la necesidad, no existen políticas preestablecidas.

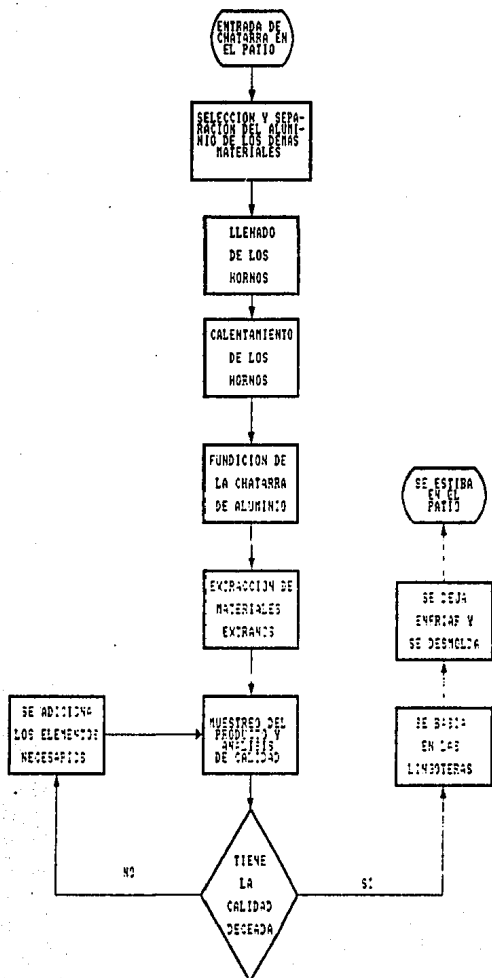
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SANHER, S.A.



DESCRIPCION DE PUESTOS

- GERENTE GENERAL:** REPRESENTANTE LEGAL Y VENDEDOR
- GERENTE ADMINISTRATIVO:** VENTAS, COMPRAS, TESORERIA, FINANZAS Y ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA Y LA CONTRATACION Y PAGO DEL PERSONAL.
- GERENTE DE PERSONAL:** COOPER, COBRADOR, Y VENDEDOR.
- SUPERVISOR DE PRODUCCION:** VERIFICAR Y AUXILIAR A LOS OBREROS EN SU TRABAJO.
- SUPERVISOR DE CALIDAD:** HACER PRUEBAS QUIMICAS A LA PRODUCCION, PARA VERIFICAR SU CALIDAD.
- AUXILIAR ADMINISTRATIVO:** ORGANIZA Y ARCHIVA LA DOCUMENTACION, Y CONTROLA LAS CUENTAS POR COOPER Y LAS CUENTAS POR PAGAR.
- MENSAJERO:** LLEVAR Y TRAER DOCUMENTACION, HACER PAGO DE SERVICIOS Y REALIZAR ALGUNOS TRAMITES SENCILLOS.
- OBREO:** SELECCIONAR Y SEPARAR LA CHATARRA, FUNDIR, EXTRAER MATERIALES AJENOS AL ALUMINIO, VACIAR EL ALUMINIO FUNDIDO EN LAS LINGOTERAS, DESMOLDAR Y ESTIBAR Y CARGAR EL CAMION REPARTIDOR.
- LIMPIEZA:** SE ENCARGA DE ACEAR LAS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL
CICLO DE PRODUCCION



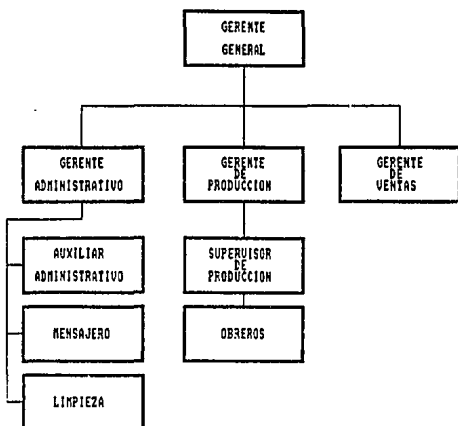
4. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS.

En base a los antecedentes de la empresa, el análisis financiero y el análisis organizacional, se determinará una posible estrategia, con el fin de lograr la subsistencia de la empresa, dando posibles soluciones al empresario, el cual podrá, o no ejecutarlas.

En primer lugar, como se sabe en cualquier entidad debe existir una organización, para que esta pueda funcionar y toda organización necesita un fin común u objetivo, de manera general se tratará este punto, ya que es muy extenso y no es el objetivo del presente trabajo. Así pues es necesario que los socios de la empresa se den cuenta que si bien el objetivo principal de la sociedad es el beneficio económico de los socios, también es necesario que no solo se concentren en ver las formas de sacar mas dinero de la empresa, sino también ver las formas de que la empresa: pueda subsistir ya que de otra manera se terminarían los recursos y que pueda crecer y así también crezcan los beneficios para los socios y empleados.

Entonces como primera recomendación, se tiene que la empresa debe re estructurar la empresa, determinando los puestos y sus funciones en base a las necesidades de la entidad, de igual forma se determinen los sueldos y salarios, de acuerdo a: 1) el mercado, 2) la capacidad de la empresa y 3) a la productividad del personal, y no de acuerdo a las necesidades económicas personales. (Organigrama de la empresa reestructurada pagina 68).

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SANHER, S.A.



DESCRIPCION DE PUESTOS

GERENTE GENERAL:	REPRESENTANTE LEGAL, ORGANIZARA Y DIRIGIRA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.
GERENTE ADMINISTRATIVO:	TESORERIA, PERSONAL Y NOMINA.
GERENTE DE PRODUCCION:	CONERAS, Y CONTROL DE CALIDAD.
GERENTE DE VENTAS:	ATENCION A CLIENTES, PLANEACION DE VENTAS Y SUPERVISION DE LOS VENDEDORES.
SUPERVISOR DE PRODUCCION:	VERIFICAR Y AUXILIAR A LOS OBREROS EN SU TRABAJO.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO:	ORGANIZA Y ARCHIVA LA DOCUMENTACION, Y CONTROLA LAS CUENTAS POR COERAR Y LAS CUENTAS POR PAGAR.
MENSAJERO:	LLEVAR Y TRAER DOCUMENTACION, HACER PAGO DE SERVICIOS Y REALIZAR GUNOS TRAMITES SENCILLOS.
OBFEPO:	SELECCIONAR Y SEPARAR LA MAGNETERA, FUNDIR, EXTRAER MATERIALES AGENOS AL ALUMINIO, VACIAR EL ALUMINIO FUNDIDO EN LAS LINDOTERAS DESMOLDAR Y ESCIBAR, Y CERRAR EL CANNON REPARTIDOR.
LIMPIEZA:	SE ENCARGA DE ATEAR LAS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS.

De acuerdo al mercado y a la capacidad de la empresa, se sugiere que la empresa cuente con un Gerente general, que sera el encargado de la organización y dirección de las actividades de la empresa, el Gerente administrativo, debera encargarse de la tesorería, personal y nominas;desaparecera el puesto de Gerente de personal, ya que no cumplia ninguna función como tal, y se creara la Gerencia de ventas, que se encargara de la atención a clientes, planeación de estrategias de ventas, y la supervisión de los vendedores; el Auxiliar administrativo, se encargara del registro y control contable de las operaciones de la empresa, así mismo de la elaboración de las nominas y el cálculo de los impuestos, para esto se podrá contratar a una persona independiente a la empresa, el Mensajero continuaran con las mismas funciones, al igual que la señora de la limpieza; lo que se refiere a el área de producción, se creara el puesto de Gerente de producción, que sera el encargado de supervisar la calidad de la producción y sera el responsable de las compras de materias primas, además de que se contara con dos obreros adicionales a los dos ya existentes.

En cuanto a la reestructuración financiera se recomienda que se haga una retabulación de los sueldos y salarios de acuerdo a la siguiente tabla:

Gerente general	Diez y siete salarios mínimos,
Gerente administrativo	Quince salarios mínimos,
Gerente de ventas	Diez salarios mínimos,
Gerente de producción	Diez salarios mínimos,
Supervisor de producción	Cinco salarios mínimos,
Cobradores y vendedores	Sobre comisión,
Mensajero	Un salario mínimo,
Limpieza	Un salario mínimo,
Obreros	Dos salarios mínimos a cada uno.

Las prestaciones se limiten a las mínimas de ley y de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa; se eliminen el total de los gastos personales que se cargaban a la empresa y los gastos que no son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.

A los pasivos se sugiere una reestructuración, a través del descuento en el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, de Nacional Financiera, el cual le dará la posibilidad de ampliar los plazos de pago de la deuda hasta 7 años con un interés anual del C.P.P. + 4; lo cual le dará liquidez para afrontar sus deudas y reducir su costo de financiamiento, de acuerdo siguiente análisis. (ver el punto 6. evaluación).

Ademas de impulsar las ventas, a través de un plan de:

- Implementar una campaña de publicidad.

- Dar premios por pronto pago a los clientes, ya que el costo financiero puede ser igual o menor que el costo de descuento de documentos, con la diferencia del riesgo de la cobrabilidad de los documentos que pudiera darse.
- Comisionar las ventas a empresas especializadas en la comercialización.

5. CREACION DE ESCENARIOS

Para la creación de los escenarios, se consideró que para que estos fueran comparables, era necesario considerar las mismas condiciones del mercado y situación financiera del país, únicamente haciendo los cambios que implican las sugerencias dadas.

Conformación de los rubros de:

VENTAS ANUALES	2,567,304.00
----------------	--------------

COSTO DE VENTAS:

Materia prima	1,628,010	
Mano de obra	45,819	
Aguinaldo	1,884	
Prima vacacional	314	
Impuestos	16,806	
Gas	62,047	
Pesas	621	
Quinta	121	

		1,755,622.00

GASTOS GENERALES:

Sueldos y salarios	349,369
Aguinaldo	14,358
Prima vacacional	2,393
Impuestos	128,142
Seguros	6,713

Teléfono	36,105	
Gasolina	14,340	
Caminos y puentes	4,090	
Ropa de trabajo	500	
Pasajes	4,640	
Amortizaciones y depreciaciones	18,605	
	-----	579,255.00

GASTOS FINANCIEROS. Se determinaron de la siguiente forma:

Sobre el saldo de documentos por pagar de N\$ 640,952.00, al 30% anual a 60 días, lo que importa N\$32,047.60 en el primer bimestre del año, N\$ 8,750.40 de interés sobre un préstamo de N\$ 350,000 que sera necesario en el primer mes del ejercicio, como se podra ver en el flujo mensual de efectivo, el cual sera pagado en el siguiente mes mas N\$ 90,952 de la deuda anterior, al igual que su restructuración, con un interés del C.P.P. + 4 puntos que se estima en un 25% promedio, sobre el saldo insoluto, lo que genero un importe de N\$ 108,333 en el año, que sumados todos dan como resultado N\$ 149,131

Lo que daría una utilidad antes de impuestos de N\$ 83,296, que a la tasa del 35% se traduce en N\$ 29,154 del Impuesto Sobre la Renta y en N\$ 10,190 de Participación de los Trabajadores en las Utilidades, lo que daría como utilidad neta N\$ 43,952.

En cuanto a las cuentas por cobrar, se buscara hacer las ventas a un plazo no mayor de 30 días y que el deudor diverso haga pagos mensuales de N\$ 1,000.00; en los inventarios se tendrá en existencia

necesaria para la producción mensual de cuatro toneladas, con un pequeño excedente, para no caer en falta de materia prima, lo que importara N\$ 138,346

Se buscará hacer pago a los proveedores a 30 días, buscando obtener mejores precios por pronto pago.

Y de los documentos por pagar se harán pagos del capital en base a los flujos de efectivo, de N\$ 350,000 de un préstamo necesario en el primer mes, que se paga en el mes de febrero, además de un pago de N\$ 90,952 de la deuda anterior y tres pagos de N\$ 25,000 en los meses de mayo, agosto y noviembre, lo que deja la deuda en N\$ 475,000 al final del año.

La cuenta de impuestos por pagar esta integrada por: 1% Sobre erogaciones, 5% INFONAVIT, Cuotas obrero patronales al IMSS a cargo del patrón, 1% Estatal, 2% S.A.R., y 2% Estatal. De los que se adeuda el último de los pagos provisionales que se debe realizar en el mes de enero del siguiente año por un importe de N\$ 36,237.

El I.V.A. por pagar se calculó de restar el I.V.A. pagado en las compras y gastos, de el I.V.A. cobrado en las ventas, de este I.V.A. se hicieron pagos provisionales, de los cuales se adeuda el último por N\$ 20,367.

Del I.S.R. se calcularon pagos provisionales, los cuales son descontados de la provisión que se hace al finalizar el ejercicio, de lo que restaría por pagar la cantidad de N\$ 8,982.

De los acreedores diversos se estima liquidar el saldo inicial en el primer mes del ejercicio, y que en esta cuenta se registre el importe de la provisión para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la empresa, conforme a ley, N\$ 10,190.

FLUJOS DE EFECTIVO MENSUAL

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ENTRADAS													
RECORRIMIENTO	64,446	4,078	93,248	33,392	262	4,583	34,434	620	6,471	26,843	2,268	7,740	64,446
CUENTAS	0	744,036	213,842	213,842	213,842	213,842	213,842	213,842	213,842	213,842	213,842	213,842	2,883,496
V.A. CORRALCO	0	21,394	21,394	21,394	21,394	21,394	21,394	21,394	21,394	21,394	21,394	21,394	236,334
RENTAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
RENTAS	360,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	360,000
SUMA	405,446	770,548	329,584	289,728	218,588	240,818	270,770	238,956	241,807	272,179	238,704	244,078	3,626,274
SALIDAS													
RECORRIMIENTO	88,836	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88,836
RECORRIMIENTO	126,997	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126,997
COMPRAS	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	125,667	1,619,004
V.A.	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	12,567	161,904
RENTAS	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	4,001	48,012
OTROS INGRESOS	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	6,232	62,784
V.A.	623	623	623	623	623	623	623	623	623	623	623	623	6,276
OTROS GASTOS	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	38,042	432,604
V.A. GASTOS	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	6,180
RENTAS	0	440,952	0	0	26,000	0	0	26,000	0	0	26,000	0	616,952
RENTAS	0	40,798	11,468	11,468	11,468	10,838	10,838	10,838	10,417	10,417	10,417	9,898	148,133
RENTAS	0	0	72,431	38,237	0	0	38,237	0	0	38,237	0	0	181,142
V.A. GASTOS	0	0	18,768	20,387	0	0	20,387	0	0	20,387	0	0	72,852
RENTAS	0	0	0	6,887	0	0	7,081	0	0	7,243	0	0	20,171
SUMA	401,369	677,297	285,192	289,476	232,006	208,496	270,160	231,486	206,864	269,811	230,664	206,443	3,498,641
SALDO	4,078	93,248	33,392	262	4,583	34,434	620	6,471	26,843	2,268	7,740	38,833	38,633

FLUJOS ANUALES

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	SALDO	ACUMULADO
1	3,480,831	2,980,696	500,135	500,135
2	2,836,034	2,732,122	103,912	604,047
3	2,836,034	2,712,504	123,530	727,577
4	2,836,034	2,702,689	133,345	860,922
5	2,836,034	2,678,104	157,930	1,018,852

• AÑO EN QUE SE LIQUIDA EL CREDITO

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

TABLA DE AMORTIZACION

AÑO	CAPITAL INSOLUTO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	INTERESES VENCIDOS AL FINAL DEL PERIODO	PAGO	CAPITAL PAGADO AL FINAL DEL PERIODO
1	990,952	149,131	665,083	515,952
2	475,000	107,604	217,604	110,000
3	365,000	79,167	209,167	130,000
4	235,000	47,917	177,917	130,000
5	105,000	12,604	117,604	105,000
TOTALES		386,423	1,387,375	990,952

6. EVALUACION

RECICLADORA DE METALES BANNER, S.A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.

		(POR- PESOS) CIENTO)		NUEVOS (POR- PESOS) CIENTO)
ACTIVO			PASIVO	
CIRCULANTE				
CAJA	718	0.12%	PROVEEDORES	135,667 21.84%
BANCOS	37,912	6.10%	ACREEDORES DIVERSOS	10,180 1.64%
CLIENTES	235,278	37.87%	IMPUESTOS POR PAGAR	38,237 5.83%
DEUDORES DIVERSOS	54,471	8.77%	I.V.A. POR PAGAR	20,367 3.28%
ANTICIPO A PROVEEDORES	0	0.00%	I.S.R. POR PAGAR	8,982
DEPOSITO EN GARANTIA	400	0.06%	DOCUMENTOS POR PAGAR	475,000 76.45%
I.V.A. POR ACREDITAR			TOTAL DE PASIVOS	688,443 110.48%
SALDO A FAVOR 2% 1991	2,500	0.40%		
INVENTARIOS	138,348	22.27%	CAPITAL CONTABLE	
SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE	469,823	75.59%	CAPITAL SOCIAL	606,827 81.59%
FIJO			RESULTADOS DE EJERCICIOS	(816,029) -99.15%
TERRENO	80,000	12.88%	RESULTADO DE EJERCICIO	43,952 7.07%
EQUIPO DE COMPUTO	3,472	0.56%	TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	(65,150) -10.48%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OF.	12,168	1.96%		
EQUIPO DE TRANSPORTE	6,056	0.97%		
MAQUINARIA Y EQUIPO	29,800	4.80%		
HERRAMIENTA Y ACCESORIOS	4,453	0.72%		
SUMA DEL ACTIVO FIJO	136,953	21.88%		
DIFERIDO				
SEGUROS Y FIANZAS	3,982	0.64%		
MEJORAS EN EDIFICIOS	1,059	0.17%		
GASTOS DE INSTALACION	10,676	1.72%		
SUMA DEL ACTIVO DIFERIDO	15,717	2.53%		
TOTAL DE ACTIVO	621,293	100.00%	SUMA DEL PASIVO MAS EL CAPITAL CONTABLE	621,293 100.00%

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.

	(NUEVOS PESOS)	(POR- CIENTO)
VENTAS	2,587,304	100.00%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	0	0.00%
VENTAS NETAS	2,587,304	100.00%
COSTO DE VENTAS	1,878,010	63.41%
GASTOS DE FABRICACION	127,812	4.97%
UTILIDAD BRUTA	811,682	31.62%
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS GENERALES	578,255	22.56%
OTROS GASTOS	0	
GASTOS FINANCIEROS	149,131	5.81%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	83,296	3.24%
PROVISION PARA I.S.R.	29,154	1.14%
PROVISION PARA P.T.U.	10,190	0.40%
UTILIDAD NETA	43,952	1.71%

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1993.

1992				1993				DIMINUCION					
ACTIVO CIRCULANTE				PASIVO									
CAJA	716	716	0	000%	PROVEEDORES	144,973	136,687	8,286	302%				
BANCOS	53,729	37,912	15,817	514%	ACREEDORES DV.	88,835	10,190	78,645	2586%				
CLIENTES	530,133	235,278	294,855	95.74%	IMPUESTOS	72,431	30,237	36,194	11.75%				
DEUDORES DV.	68,471	54,471	12,000	390%	I.V.A. POR PAGAR	90,174	20,367	69,807	22.67%				
ANTICIPA A PROV.	17,896	0	17,896	581%	I.S.R. POR PAGAR	1	8382	18381	-2.92%				
DEP. EN GARANTIA	400	400	0	000%	DOCUMENTOS	640,952	475,000	165,952	53.89%				
I.V.A. POR ACREDITA	74,418		74,418	24.16%	TOTAL DE PASIVOS	1,738,366	686,443	351,927	114.27%				
SALDO A FAVOR 2% I	2500	2500	0	000%									
INVENTARIOS	12,725	130,348	1125,621	-40.79%	CAPITAL CONTABLE								
SUMA	758,984	409,623	289,361	93.95%	CAPITAL SOCIAL	506,927	506,927	0	0.00%				
FIJO					RESULT. EJER. ANTER.	(313,586)	(616,029)	302,443	98.71%				
TERRENO	80,000	80,000	0	000%	RESULTADO DEL EJER.	(302,464)	43,952	(346,416)	-112.48%				
EQ. DE COMPUTO	4,861	3,472	1,389	045%	TOTAL DEL CAPITAL	(108,102)	(65,150)	(43,952)	-14.27%				
MOB. Y EQ. DE OF.	12,967	12,168	801	026%									
EQ. DE TRANSPORTE	15,092	6,066	8,026	283%									
MAQUINARIA Y EQ.	35,589	29,808	5,781	185%									
HERRAMIENTA Y AC.	5,267	4,453	814	026%									
SUMA	163,776	135,953	17,823	5.78%									
DIFERIDO													
SEGUROS Y FIANZAS	3,982	3,982	0	000%									
MEJORAS EN E.D.F.	1,106	1,069	106	003%									
GASTOS DE INSTALA	11,366	10,676	680	022%									
SUMA	16,503	15,717	786	026%									
TOTAL DE ACTIVO	929,263	621,293	307,970	100.00%	SUMA DEL PASIVO MA	829,263	821,293	307,970	100.00%				
					CAPITAL CONTABLE								

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1993.

	1992	1993	DISMINUCION	%
VENTAS	2,567,304	2,567,304	0	0.00%
DESCUENTOS Y DEVOUCIONES SOBRE VENTAS	26,853	0	26,853	-100.00%
VENTAS NETAS	2,540,451	2,567,304	(26,853)	100.00%
COSTO DE VENTAS	1,628,010	1,628,010	0	0.00%
GASTOS DE FABRICACION	333,124	127,812	205,312	-765.32%
UTILIDAD BRUTA	578,317	811,682	(232,365)	865.32%
GASTOS DE OPERACION				
GASTOS GENERALES	692,048	579,255	112,793	-420.04%
OTROS GASTOS	3,775	0	3,775	-14.06%
GASTOS FINANCIEROS	185,957	149,131	36,826	-137.14%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(302,463)	81,296	(383,759)	1436.56%
PROVISION PARA I.S.H.	1	29,154	(29,153)	108.57%
PROVISION PARA P.T.U.	1	10,180	(10,181)	37.94%
UTILIDAD NETA	(302,463)	43,952	(346,415)	1290.04%

RECIKLADORA DE METALES SAHMER, S.A.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1993.

	1992	1993	DISMINUCION			1992	1993	DISMINUCION	
ACTIVO					PASIVO				
CIRCULANTE					PASIVO				
Caja	716	716	0	0.00%	PROVEEDORES	144,973	136,667	8,306	5.42%
BANCOS	53,729	37,912	15,817	29.44%	ACREEDORES DIV.	89,835	107,190	17,355	19.32%
CLIENTES	530,133	236,278	294,855	55.62%	IMPUESTOS	72,431	38,237	34,194	47.07%
DEUDORES DIV.	66,471	64,471	2,000	3.01%	I.V.A. POR PAGAR	90,174	20,367	69,807	77.41%
ANTICIPO A PROV. DEP. EN GARANTIA	17,898	0	17,898	100.00%	I.S.R. POR PAGAR	1	8,982	(8,981)	-899100.00%
	400	400	0	0.00%	DOCUMENTOS	640,352	475,000	165,352	25.82%
I.V.A. POR ACREDITA (SALDO A FAVOR 2%)	74,418	0	74,418	100.00%	TOTAL DE PASIVOS	1,238,286	686,443	551,843	44.65%
INVENTARIOS	12,725	138,346	(125,621)	-987.20%	CAPITAL CONTABLE				
SUMA	758,984	469,823	289,161	38.12%	CAPITAL SOCIAL	506,927	506,927	0	0.00%
FIJO					RESULT. EJER. ANTER.	(313,585)	(618,029)	304,444	-95.46%
TERRENO	80,000	80,000	0	0.00%	RESULTADO DE EJER.	(302,464)	43,952	(346,416)	114.53%
EQ. DE COMPUTO	4,861	3,472	1,389	28.57%	TOTAL DEL CAPITAL	(109,102)	(65,150)	(43,952)	40.29%
MOB. Y EQ. DE OF.	12,967	12,166	801	6.18%					
EQ. DE TRANSPORTE	15,092	6,056	9,036	59.87%					
MAQUINARIA Y EQ.	35,589	29,806	5,783	16.25%					
HERRAMIENTA Y AC.	5,267	4,453	814	15.45%					
SUMA	153,776	135,853	17,923	11.65%					
DIFERIDO									
SEGUROS Y FIANZAS	3,982	3,982	0	0.00%					
MEJORAS EN EDIF.	1,105	1,059	46	4.16%					
GASTOS DE INSTAL.	11,366	10,676	690	6.07%					
SUMA	16,503	15,717	786	4.76%					
TOTAL DE ACTIVO	929,263	621,293	307,970	33.14%	SUMA DEL PASIVO MA CAPITAL CONTABLE	929,263	621,293	307,970	33.14%

RECICLADORA DE METALES SANHER, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 y 1993.

	1992	1993	DISMINUCION	%
VENTAS	2,567,304	2,567,304	0	0.00%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	28,853	0	28,853	100.00%
VENTAS NETAS	2,540,451	2,567,304	(26,853)	1.06%
COSTO DE VENTAS	1,828,010	1,828,010	0	0.00%
GASTOS DE FABRICACION	333,134	127,812	205,322	61.69%
UTILIDAD BRUTA	579,317	611,582	(32,265)	-40.11%
GASTOS DE OPERACION				
GASTOS GENERALES	682,048	579,256	112,793	16.30%
OTROS GASTOS	3,775	0	3,775	100.00%
GASTOS FINANCIEROS	185,957	149,131	36,826	19.80%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(302,463)	83,296	(385,759)	127.54%
PROVISION PARA I.S.R.	1	28,164	(29,163)	-2815300.00%
PROVISION PARA P.T.U.	1	10,190	(10,189)	-1018800.00%
UTILIDAD NETA	(302,463)	43,952	(346,415)	114.53%

RAZONES DE SOLVENCIA

ACTIVO CIRCULANTE

PASIVO A CORTO PLAZO

$$\frac{469,623}{211,443} = 2.22$$

Este índice muestra que por cada N\$ 1.00 que la empresa debe a corto plazo, dispone de N\$ 2.22 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

PRUEBA DEL ACIDO

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS

PASIVO A CORTO PLAZO

$$\frac{469,623 - 138,346}{211,443} =$$

$$\frac{331,277}{211,443} = 1.57$$

Este resultado indica que la empresa cuenta con N\$1.57 de recursos líquidos por cada peso de deuda a corto plazo.

ENDEUDAMIENTO

PASIVO TOTAL

ACTIVO TOTAL

$$\frac{686,443}{621,293} = 1.1049$$

Esta razón muestra que el 110.49% de las inversiones totales de la empresa están sustentadas con recursos ajenos, lo que se considera negativo, ya que muestra un alto riesgo ya que no solo se adeuda el total de los activos sino adicionalmente un 10.49% mas, lo que se traduce en caso de ser requerida la empresa por sus acreedores esta no contara con los recursos suficientes para cubrir sus deudas.

CAPITAL CONTABLE

ACTIVO TOTAL

$$\frac{(65,150)}{621,293} = (0.1049)$$

Esta razón indica que la participación de los socios en los activos totales de la empresa es del (10.49)% , es decir que por cada peso de los activos de la empresa, los socios adeudan 10.49 centavos.

EFICIENCIA

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

VENTAS

ACTIVO TOTAL

$$\frac{2,567,304}{621,293} = 4.13$$

El resultado obtenido en este índice muestra que por cada N\$ 1.00 que se tienen invertido en la empresa, se están generando N\$ 4.13 en ventas. Entre mayor sea la revolvencia que se le dan a los activos respecto de las ventas, es señal de mayor eficiencia.

ROTACION DE INVENTARIOS

INVENTARIOS
----- X 360 DIAS
COSTO DE VENTAS

$$\frac{138,346}{1,628,010} \times 360 = 30.59$$

La interpretación de este resultado nos indica que en promedio los inventarios se renuevan cada 30.59 días, es decir, 11.93 veces al año. Esta razón es recomendable, ya que en la medida en que se pueda reducir el número de días de inventario, la empresa estará administrando adecuadamente su inversión.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{CLIENTES}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 360$$

$$\frac{235,278}{2\ 567,304} \times 360 = 32.99$$

Los 32.99 días que se obtienen como resultado de esta razón, indican el plazo promedio que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar, que comparado con la política de la empresa que es de 30 días, este excede en 3 días, lo que lleva a la empresa a costos de financiamiento, los cuales serían semejantes si se hiciera un descuento del 6% por pronto pago (N\$ 150 000), pero con la ventaja de contar con recursos propios, que podrían ser invertidos.

ROTACION DE PROVEEDORES

$$\frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{COSTO DE VENTAS}} \times 360$$

$$\frac{135,667}{1\ 628,010} \times 360 = 30$$

Este índice muestra que en promedio los proveedores otorgan 30 días para que la empresa cubra sus obligaciones por compras de materia prima.

CICLO FINANCIERO

ROTACION DE INVENTARIOS	30.59
+ ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	33.00
- ROTACION DE PROVEEDORES	30.00
CICLO FINANCIERO	<u>33.59</u>

El ciclo financiero promedio de la empresa es de 33.59 días aproximadamente. Se puede observar que el tiempo que tarda en procesar las materias primas y lograr la recuperación de las cuentas por cobrar es de 33 días, mientras que sus compras de materias primas las tiene que liquidar en un plazo de 30 días, por lo que si se quiere acelerar el ciclo financiero, deberán disminuirse los plazos de las ventas a crédito, o bien realizar ventas de contado únicamente.

RENTABILIDAD

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

VENTAS NETAS

$$\frac{83,296}{2\ 567,304} = 0.032$$

Este índice muestra que por cada peso de venta se generan N\$0.032 de utilidad.

UTILIDAD DE OPERACION

VENTAS NETAS

$$\frac{232,427}{2\ 540,451} = 0.0915$$

Si la empresa estuviera financiada únicamente con recursos propios, la empresa tendría N\$ 0.0915 de utilidad por cada peso de ventas.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

ACTIVO TOTAL

$$\frac{83,296}{621,293} = 0.1341$$

Este índice indica que por cada peso que tiene invertido la empresa, obtiene una utilidad de N\$ 0.1341.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

CAPITAL CONTABLE

$$\frac{83,296}{(65,150)} = 1.28$$

Esta razón indica que por cada peso que los socios tienen invertido en la empresa, están obteniendo N\$ 1.28 de utilidad. Este porcentaje de ganancia es mayor que la rentabilidad que obtendrían si el negocio estuviese financiado únicamente con aportaciones de socios (0.0915).

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

$$\frac{\text{COSTO FIJO}^*}{\text{COSTO DE VENTAS SIN DEPRECIACION} - \text{VENTAS NETAS}}$$

* El costo fijo se integra de los gastos generales mas la depreciación.

CF = 579,255

CV = 1,755,622

	579,255

	1,755,622
1 -	-----
	2 567,304

	579,255	
	-----	= 1,833,085
	0.316	

En el momento en que la empresa alcance una cifra de N\$ 1,833,085 en ventas, tendrá ingresos exactamente iguales a sus costos y gastos de operación. En 1993 la empresa se encuentra a un 28.60% por arriba del equilibrio operativo.

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

COSTO FIJO MAS GASTOS FINANCIEROS

COSTO DE VENTAS SIN DEPRECIACION

1 - -----

VENTAS NETAS

CF = 579,255

CV = 1,755,622

GF = 149,131

VN = 2 567,304

$$\begin{array}{r}
 579,255 + 149,131 \\
 \hline
 1,755,622 \\
 1 - \hline
 2,567,304
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 728,386 \\
 \hline
 = 2,305,019 \\
 0.316
 \end{array}$$

Este resultado indica que para que la empresa alcance el Punto de Equilibrio Financiero deberá generar ventas por N\$ 2,305,019. (Esto es si los gastos se mantienen constantes). La empresa se encontrara en ese momento a un 10.22% sobre ese punto.

Para alcanzar una utilidad antes de impuestos igual a N\$ 616,029, será necesario que la empresa alcance ventas por N\$ 9,243,823, esto es el 360% mas de sus ventas.

$$\begin{array}{r}
 2,305,019 + 616,029 \\
 \hline
 0.316
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 2,921,048 \\
 \hline
 = 9,243,823 \\
 0.316
 \end{array}$$

COMPARATIVO DE RAZONES FINANCIERAS, HISTÓRICO vs PROPUESTO.

	HISTORICO PROPUESTO		CAMBIOS
	1992	1993	
SOLVENCIA	0.81	2.22	^ 1.41
LIQUIDES	0.80	1.10	^ 0.30
ENDEUDAMIENTO:			
PASIVO	1.12	1.10	v 0.02
CAPITAL	(0.12)	(0.10)	v 0.02
EFICIENCIA:			
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2.73	4.13	^ 1.40
ROTACION DE INVENTARIOS	2.81	30.59	^27.78
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	75.12	32.99	v42.13
ROTACION DE PROVEEDORES	32.00	30.00	v 2.00
CICLO FINANCIERO	45.93	33.59	v12.34
RENTABILIDAD:			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(0.12)	0.002	^ 0.122
UTILIDAD DE OPERACION	(0.06)	0.091	^ 0.151
ACTIVO TOTAL	(0.33)	0.134	^ 0.464
CAPITAL CONTABLE	2.77	1.280	v 1.490
PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO	-14.36%	+28.60%	^42.960
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	-32.38%	+10.22%	^42.600

Como se ve en la tabla, la solvencia de la empresa se incrementa en N\$1.41 y la liquides en N\$0.30; en cuanto a la capacidad de endeudamiento, la empresa solo disminuye su apalancamiento en dos décimas; la rotación de activo sufre un incremento del 0.51%; la rotación de inventarios se incrementa en 27.78 días, lo que da como resultado una rotación anual de 11.93 veces; la rotación de cuentas por cobrar disminuye su plazo de recuperación a 33 días, al igual que aumenta la de proveedores a 32; lo que resulta en una disminución en el ciclo financiero de 12.34 días, quedando en 33.59; en general la rentabilidad de la empresa se incrementa de manera positiva, a excepción de la rentabilidad del capital contable que disminuye en 53.79% su rentabilidad; se logra superar el punto de equilibrio operativo en un 42.96% y el punto financiero en un 42.60%.

CONCLUSION

Como se vió en el presente trabajo, la administración financiera es básica para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que estando limitados de recursos los dueños de las micro y pequeñas empresas, estos recursos deben ser adecuadamente manejados, para lograr el máximo de los mismos; para lo cual la administración financiera a través del análisis financiero de los estados financieros, permite determinar la situación del negocio en cuanto a: Liquidez, Endeudamiento, Eficiencia, Operación y Rendimiento; el punto de equilibrio y el flujo de efectivo, permite la planeación, ya que se puede conocer el nivel de ventas que es necesario alcanzar para cubrir los costos y gastos de operación; los momentos en que haya excedente o faltante de efectivo, lo que permitirá evaluar, planificar y controlar la marcha de la empresa.

La adecuada administración de los recursos permitirá a la empresa su subsistencia, consolidación y crecimiento.

De acuerdo al análisis, la solvencia de la empresa se incrementa en N\$1.41 y la líquides en N\$0.30; en cuanto a la capacidad de endeudamiento, la empresa solo disminuye su apalancamiento en dos décimas; la rotación de activo sufre un incremento del 0.51%; la rotación de inventarios se incrementa en 27.78 días, lo que da como resultado una rotación anual de 11.93 veces; la rotación de cuentas por cobrar disminuye su plazo de recuperación a 33 días, al igual que aumenta la de proveedores a 32; lo que resulta en una disminución en

el ciclo financiero de 12.34 días, quedando en 33.59; en general la rentabilidad de la empresa se incrementa de manera positiva, a excepción de la rentabilidad del capital contable que disminuye en 53.79% su rentabilidad; se logra superar el punto de equilibrio operativo en un 42.96% y el punto financiero en un 42.60%.

Con base en lo anterior resalta la importancia de los estados financieros como registro y control de las operaciones y como materia prima para el análisis financiero, a través de los porcentajes integrales y las razones financieras, permite ver las operaciones de la empresa y establecer los aciertos y errores cometidos; sino que además la administración financiera a través de los flujos de efectivo puede establecer los ingresos y egresos a futuro.

Pero lo mas importante no es quedarse en ese punto ya que de nada serviría todo este trabajo, si el empresario no toma conciencia del que tener conocimiento de las fallas no basta para cambiar las cosas, sino que ademas es necesario tomar las decisiones y ponerlas en practica.

Para lo cual es muy importante que el empresario tenga muy en cuenta que el negocio es una entidad separada de el, que a pesar de ser el dueño, no puede disponer de los recursos con que cuenta la empresa en su beneficio, que solo puede disponer de la remuneración de su trabajo y de las utilidades en caso de que existan; tener muy en cuenta que el generar una gran cantidad de flujo de dinero no significa el tener una gran utilidad, lo que es muy importante es

tener en cuenta de donde se genera y en que se invierte para así hacer una utilización mas eficiente de los mismos; el controlar y registrar adecuadamente las operaciones de la entidad, ya que de la información que genere este registro dependerá; un adecuado análisis, y la toma de decisiones que podrían ser vitales para el adecuado funcionamiento de la empresa; también es necesario que el empresario se de cuenta de que el auxiliarse de otras personas, que tengan los conocimientos necesarios para cada área dentro de la empresa y que de forma conjunta y organizada contribuyan al logro de los objetivos de la entidad, de forma eficiente.

BIBLIOGRAFIA.

ABRAHAM PERDOMO M. ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.
EDITORIAL ECASA. MEXICO.

DICCIONARIO PORRUA DE LA LENGUA ESPAÑOLA.
EDITORIAL PORRUA. MEXICO, 1970.

HUNT, WILLIAMS Y DONALDSON. FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS.
EDITORIAL UTEHA. MEXICO, 1982.

JOHNSON, ROBERT WILLARD. ADMINISTRACION FINANCIERA.
SEGUNDA EDICION, EDITORIAL CONTINENTAL. MEXICO, 1969.

JURADO ARELLANO ARACELI. PROYECTO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA, ARCHIVO DE LA EMPRESA RECICLADORA DE METALES SANHER S.A.
MEXICO 1993.

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. PRINCIPALES CARACTERISTICAS,
PRINCIPALES CARACTERISTICAS, BIBLIOTECA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA VOLUMEN 7.
NACIONAL FINANCIERA, INEGI. MEXICO, 1990.

LEVY, LUIS H. PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA.
EDICIONES FISCALES ISEF, S.A. MEXICO, 1989.

LOPEZ ESPINOZA MARIO. EL FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA EN AMERICA LATINA PROPUESTA DE ACCION A PARTIR DE LA
EXPERIENCIA DE MEXICO.
NACIONAL FINANCIERA. MEXICO, 1994.

NACIONAL FINANCIERA S.N.C., SUBDIRECCION DE PUBLICACIONES. COLECCION
DE TEMAS DE ADMINISTRACION PARA MICROINDUSTRIAS, GUIA PARA EL
EMPRESARIO ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS. MEXICO, 1992.

SOLOMON EZRA, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.
EDITORIAL DIANA. MEXICO.

WESTON F.J., BRIGHAM E.F. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.
EDITORIAL MC GRAW HILL. MEXICO, 1987.