



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"COMO OBTENER EL EQUILIBRIO ADMINISTRATIVO  
Y FINANCIERO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA".

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N :

**NYDIA LILIANA HUITRON HERNANDEZ**  
**HECTOR NAVA LOPEZ**

ASESOR: L.C. JAIME NAVARRO MEJIA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Como obtener el equilibrio administrativo y financiero  
en una pequeña empresa".

que presenta 1a pasante: Nydia Lilliana Huitrón Hernández  
con número de cuenta: 9552053-5 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Contaduría

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

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

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 28 de Febrero de 2001

PRESIDENTE

C.P. Gonzalo Márquez Cervantes

VOCAL

L.C. Carlos Pineda Muñoz

SECRETARIO

L.C. Jaime Navarro Mejía

PRIMER SUPLENTE

L.A. José Santana Rivera

SEGUNDO SUPLENTE

L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz



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

UNIVERSIDAD MAYA DEL  
 YUCATAN  
 A. D. 1952

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

ESTUDIOS  
 SUPERIORES

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

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Como obtener el equilibrio administrativo y financiero  
 en una pequeña empresa".

que presenta el pasante: Héctor Nava López  
 con número de cuenta: 9222862-7 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría

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

ATENTAMENTE.  
 "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 28 de Febrero de 2001

PRESIDENTE C.P. Gonzalo Márquez Cervantes

VOCAL L.C. Carlos Pineda Muñoz

SECRETARIO L.C. Jaime Navarro Mejía

PRIMER SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A nuestra Universidad Nacional Autónoma de México:**

Nuestra mayor gratitud por siempre a la máxima casa de estudios, por permitirnos cumplir una de las metas más importantes trazadas en nuestras vidas, pondremos todo nuestro esfuerzo para no defraudarla y para difundir las enseñanzas escolares y morales que de ella recibimos.

### **A nuestra Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:**

Agradecemos a nuestra querida Facultad por habernos acogido dentro de su templo del saber, por habernos proporcionado una infinidad de conocimientos, por cimentar en nuestra conducta la ética y la moral y en nuestro desarrollo profesional, mismo que a tí debemos la responsabilidad, el empeño y la calidad, y en nuestro espíritu una constante de superación.

### **A nuestro apreciable Jurado:**

C.P. Gonzalo Márquez Cervantes

L.C. Carlos Pineda Muñoz

L.C. Jaime Navarro Mejía

L.A. José Santana Rivera

L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz

Agradecemos al apreciable jurado el habernos permitido gran parte de su valioso tiempo para lograr la culminación de este trabajo, así como también agradecemos sus valiosas aportaciones para el mejoramiento nuestra investigación.

**A nuestro profesor L.C. Juan Cortés Gutiérrez †**

Le damos nuestro más sincero agradecimiento por habernos inculcado el buen camino, por brindarnos todo su apoyo en nuestro trabajo y por haber sido parte fundamental dentro de nuestra formación académica, que sería inconclusa sin la dedicación que nos brindó y los conocimientos que en nosotros sembró. Haremos todo lo posible por no defraudarlo y sabemos que desde donde se encuentre nos seguirá brindando su apoyo desmedido.

Quedarán en nuestra memoria los mejores conocimientos que nos impartió dentro de las aulas de nuestra Universidad, donde estamos seguros quedó parte de usted para toda la vida y siempre habrá un recuerdo que surja en cualquiera de los alumnos que tuvimos la fortuna de tomar clases con usted que lo mantendrá vivo y seguirá siendo nuestro ejemplo a seguir.

Gracias profesor, siempre estará en nuestro corazón.

**A nuestro asesor L.C. Jaime Navarro Mejía:**

Por la ayuda incondicional y desinteresada que nos brindó durante la preparación de este trabajo, por su valioso tiempo invertido en nuestra investigación, así como por los conocimientos que nos brindó, mismos que nos permitieron realizar un trabajo de mejor calidad.

**Al profesor L.C. Alejandro Bautista Cruz:**

Por todo ese apoyo que nos brindó para lograr una de las metas más importantes en nuestra vida, por la gran parte de su valioso tiempo dedicado a nuestra investigación, en el cual pudimos adquirir conocimientos invaluable, además de haber logrado elevar nuestro espíritu de superación y responsabilidad. Por la paciencia que nos brindó a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo, por el interés y entusiasmo que mostró para la culminación de éste, y por todos los consejos que nos dio, los cuales recordaremos por siempre al ejercer dignamente nuestra profesión. Muchísimas gracias Contador.

**A los profesores de nuestra Universidad:**

Agradecemos a todos los profesores que influyeron en nuestra preparación académica y formación profesional, les agradecemos por ser los pilares fundamentales de nuestra máxima casa de estudios, por habernos brindado de forma sin igual sus firmes ideales y conocimientos que sirvieron para reforzar los nuestros, les agradecemos por habernos regalado parte de su vida, por permitirnos ser parte de su familia, porque en ocasiones nos trataron más que como alumnos como hijos, y por fomentar en nosotros la superación personal.

## **DEDICATORIAS**

### **A mis Padres:**

**Felipe Huitrón y Reyna Hernández**

Por haber inculcado en mí la honestidad y la responsabilidad, así como una serie de valores éticos y morales que han servido de cimientos sólidos para labrar mi vida. Los quiero mucho y espero nunca defraudarlos.

### **A mis hermanas:**

**Dennisse, Mariana y Andrea**

Por todos los momentos que siempre hemos compartido, espero que nunca dejemos de estar unidas, en las buenas y en la malas.

### **A Daniel:**

Por tu comprensión y apoyo incondicionales; por impulsarme a ser mejor persona cada día y a superarme en todo momento, así como por compartir momentos tan importantes conmigo y ser parte esencial en mi vida.

Nydia Huitrón



## **DEDICATORIAS**

### **A mis Padres:**

**Rogelio Nava y Ma. De Jesús López**

Por haberme apoyado incondicionalmente en todos mis proyectos, por haber inculcado valores morales que me han ayudado a salir adelante en lo que me propongo, recuerden que siempre estarán en mi corazón como los tesoros más grandes de mi vida.

### **A mis hermanos:**

**Carmen, Patricia, Julio Cesar, Erika y Marlenen:**

Por la dicha tan grande que recibí por haberlos tenido como hermanos, gracias por haberme apoyado en este proyecto, espero jamás defraudarlos y seguir contado con ustedes como ustedes pueden tener la seguridad de que cuando me necesiten ahí estaré.

### **A Ma. Del carmen Guillen:**

Por tu apoyo que siempre me brindaste, por el cariño que siempre en mi sembraste, por que me enseñaste a querer a las personas por el solo hecho de ser personas, siempre estarás en mi mente y en mi corazón.

### **A Miriam, José Armando, Mario y Abel:**

Por tu apoyo incondicional y desinteresado les agradezco el siempre haber contado con ustedes, no los defraudare.

Héctor Nava

**“La Visión sin Acción es solamente un sueño,  
la Acción sin Visión es solo pasar el tiempo,  
la Visión con Acción cambiará al Mundo...”**

**José Argüelles**

## INDICE

	Pág.
<b>OBJETIVOS DE LA TESIS</b> .....	I
<b>INTRODUCCION</b> .....	II
<b>CAPITULO 1. GENERALIDADES</b>	
1.1. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES .....	1
1.2. DEFINICION .....	4
1.3. CLASIFICACION .....	12
1.4. OBJETIVOS .....	18
1.5. ESTRUCTURA ORGANICA .....	20
1.6. SU CONTABILIDAD .....	26
1.7. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS .....	33
<b>CAPITULO 2. LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	
2.1. DEFINICION .....	40
2.2. OBJETIVOS .....	41
2.3. IMPORTANCIA .....	41
2.4. CLASIFICACION Y PRESENTACION .....	44
2.5. USUARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	56

**CAPÍTULO 3. EL EQUILIBRIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
EN LA EMPRESA**

3.1. EL EQUILIBRIO ADMINISTRATIVO Y EL EQUILIBRIO FINANCIERO .....	60
3.2. EL ANALISIS FINANCIERO EN LA EMPRESA .....	64
3.3. LOS INFORMES .....	112
3.4. EL ANALISIS ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA .....	114
<b>CASO PRACTICO .....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>200</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>202</b>

---

## **OBJETIVOS**

---

- Estudiar la importancia que tienen tanto el equilibrio financiero como el equilibrio administrativo en una pequeña empresa, la forma de alcanzarlo y los beneficios que se obtienen al lograr dichos equilibrios.
- Analizar el papel que juega la información financiera en una pequeña empresa, generada por las diferentes herramientas de la Contabilidad, para facilitar las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control; y del proceso de la toma de decisiones, en aras de lograr un equilibrio financiero y administrativo en dicho ente.
- Conocer la importancia de la Contabilidad para la obtención de dicha información financiera, así como la importancia de esta última en la toma de decisiones.
- Aplicar el contenido de nuestra investigación teórica para el mejoramiento de la empresa "Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V.", analizando los problemas financieros y administrativos de ésta, y en base a ellos y al desarrollo teórico de nuestro trabajo, proponer una solución para lograr el equilibrio financiero y administrativo de dicha entidad.
- Lograr que esta investigación sea una aportación de calidad y una valiosa herramienta tanto para las nuevas generaciones de estudiantes en Contaduría y Administración, así como de colegas, profesores y público en general que deseen consultar información relativa a nuestro tema en particular.

---

## **INTRODUCCION**

---

Lograr el equilibrio administrativo y el equilibrio financiero en una empresa no es tarea fácil en ningún lugar del mundo, y menos aún en un país como el nuestro, en el que se sufre una crisis económica manifestada por un descenso de la economía, disminución de producción, aumento de desempleo, así como elevadas tasas de inflación, devaluación de la moneda y altas tasas de interés, desequilibrando aún más la balanza de capitales y propiciando la fuga de éstos.

Esta situación deja ver sus estragos principalmente en las pequeñas y medianas empresas, al reducir su liquidez y rentabilidad. Debido a ello, este tipo de empresas debe estar consciente que el único camino para subsistir, crecer y triunfar es el conocimiento y aplicación correcta de las funciones básicas de las finanzas: el análisis, la planeación y el control financiero, con las cuales se logrará una correcta toma de decisiones que permitirán la aplicación de medidas necesarias para lograr la estabilización o equilibrio financiero, sin dejar a un lado la importancia que tiene la aplicación de una adecuada administración, en cualquier ente económico.

A lo largo del presente trabajo mostraremos de una manera integral el estudio de dichas funciones, necesarias para la obtención de información financiera confiable, veraz y oportuna; la importancia de su interpretación y utilización, así como una explicación de los métodos que se utilizan para evaluar, supervisar y controlar el rendimiento financiero de una empresa. También mencionaremos la importancia de lograr una estabilidad administrativa, misma que conllevará a la optimización de recursos, aumento de ingresos y, principalmente, establecimiento de controles internos. Enfocaremos nuestro estudio a la pequeña empresa, adoptando el criterio de que unas finanzas sanas, y una buena administración, conseguirán que este tipo de empresas pueda competir con empresas de mayor tamaño.



Asimismo, aplicaremos estos conocimientos teóricos al caso concreto de la empresa "Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V." con el objeto de dar una propuesta para la regulación financiera y administrativa de la misma.

Comenzaremos esbozando, en el primer capítulo, algunos aspectos generales que son necesarios para conocer toda empresa, como son sus objetivos, clasificación, estructura orgánica, constitución legal, etc., poniendo énfasis en la pequeña empresa, objeto de nuestro estudio.

En el segundo capítulo trataremos la importancia que tiene la Contabilidad para todo ente económico, reflejada a través de sus estados financieros. La necesidad del análisis e interpretación de dichos estados financieros serán tratados a lo largo del tercer capítulo, así como la importancia de la aplicación correcta del proceso administrativo en toda empresa.

Por último, aplicaremos los conocimientos teóricos adquiridos durante el desarrollo de los capítulos anteriores, en la empresa "Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V.", realizando el análisis financiero de su información contable, obteniendo de esta manera las bases necesarias para presentar una propuesta que ayude al mejoramiento de los resultados financieros de dicha empresa. Realizaremos también un estudio del comportamiento administrativo de la empresa, localizando deficiencias y aportando sugerencias para combatir las debilidades que encontremos, consiguiendo de esta forma fortalecer a una de las tantas pequeñas empresas que existen en nuestro país, a las cuales generalmente se les da menor importancia que a las medianas y grandes empresas, pero que, sin embargo, a nuestra consideración, tienen igual importancia, pues representan uno de los tantos motores para el crecimiento y desarrollo de nuestro país.

---

# **CAPITULO 1**

## **GENERALIDADES**

---

## 1.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES

Es indiscutible pensar que las organizaciones surgieron virtualmente de la incapacidad del individuo para resolver por sí mismo todas sus necesidades, y que todo tipo de sociedad humana descubrió que podría alcanzar mejor sus objetivos, dividiendo entre sus miembros las diversas actividades que debía cumplir.

La historia nos dice que uno de los más grandes problemas a que ha tenido que enfrentarse la humanidad es, sin duda, el relativo a la disposición de medios con los cuales satisfacer sus necesidades.

Estos medios o satisfactores de las necesidades humanas eran en un principio obtenidos directamente de la naturaleza, pero es entonces cuando el hombre se encuentra con que tiene gran cantidad de necesidades y escasos recursos que ofrece ésta, pues su evolución fue haciéndole requerir de más y mejores satisfactores. Así, la adecuación de los bienes naturales a sus progresivamente mayores y más complejas necesidades ya no era suficiente. Ante tal limitación el hombre se ve obligado a llevar a cabo un esfuerzo que conlleve a coordinar recursos y necesidades, lo que trajo como consecuencia el nacimiento del comercio y de la industria.

Vemos entonces que cuando dos o más personas unen sus esfuerzos y medios e intercambian bienes y servicios empieza la verdadera actividad económica más amplia y eficiente, en la cual el principio de cooperación origina la "empresa", en donde se unen esfuerzos y medios, coordinando la voluntad para emprender acción y obtener mejores resultados en menor tiempo.

Sin embargo, las operaciones comerciales e industriales, hasta antes de la mecanización de ambos procesos, no tenían mayor alcance que la satisfacción de las

necesidades familiares, pero éstas fueron significativamente incrementadas gracias a los avances científicos y tecnológicos, que hicieron posible la producción y distribución en gran escala de toda clase de bienes y servicios.

El desarrollo económico, consecuencia del incremento en la producción y distribución de satisfactores, hizo necesaria la participación de varias personas que, uniendo sus recursos, sus esfuerzos y capitales, crearan una entidad con mayor capacidad y por lo tanto mayores posibilidades para asumir el compromiso de intervenir en la vida económica, ya no a nivel personal o familiar, sino pensando en atender la demanda de un gran número de consumidores.

Se genera entonces un organismo capaz de orientar la actividad económica hacia el mejoramiento del desarrollo, una entidad reconocida por la ley y autorizada para ejercer ciertas actividades productivas.

Actualmente la complejidad de las operaciones, que va cada día en aumento, la ininterrumpida expansión de las empresas y la competencia nacional e internacional, han obligado a las empresas a hacer numerosos esfuerzos para lograr su supervivencia y desarrollo.

Este esfuerzo se ve duplicado en las pequeñas empresas, que por su estructura administrativa y financiera, se encuentran en desventaja en comparación con las grandes organizaciones, teniendo por consecuencia que si éstas no tienen un adecuado manejo administrativo y financiero, se aumenta aún más la desigualdad en la competencia.

De aquí la importancia que damos en este trabajo de investigación a las pequeñas empresas, considerando que en nuestro país un gran número de éstas se encuentran clasificadas como tal, y son éstas mismas las que más necesitan de una orientación

que les ayude a subsistir, consolidarse, y, de ser posible, crecer sólidamente, consiguiendo con ésto diversos beneficios, como son: mayores ingresos económicos para los dueños, generación de empleos para la sociedad, contribución al gasto público a través del pago de impuestos, y, en general, ayudar al desarrollo económico de nuestro país.

También es importante mencionar que, debido a la difícil situación económica actual, resalta cada vez más la necesidad que tiene toda entidad de mejorar la calidad de los bienes y servicios que genera, para poder atenuar los efectos desfavorables de nuestra economía, fortalecer su estructura empresarial y obtener, en consecuencia la mayor productividad posible. Con el establecimiento de una cultura empresarial de calidad, las empresas podrán alcanzar la excelencia y contribuirá para que ésta obtenga su propio desarrollo.

## 1.2 DEFINICION DE ORGANIZACION

Si partimos de que el término organización proviene del verbo organizar cuyo significado es “dar a las partes de un todo la coordinación necesaria para que puedan funcionar”<sup>1</sup>, podemos definir a la organización como:

“La coordinación de los factores de la producción”<sup>2</sup>.

Consideramos factores de la producción, de acuerdo con la Teoría Económica tradicional, la Tierra, el Trabajo y el Capital; sin embargo, la complejidad de las funciones que realizan las empresas actualmente, ha hecho necesaria la intervención de una gran cantidad de nuevos elementos en el desarrollo de las actividades económicas, por lo que ahora se mencionan, además, las materias primas, la organización y la técnica, como factores de la producción.

La organización es el marco donde se efectúan las operaciones de la empresa. Comparando el organismo social llamado empresa con el organismo humano, la organización sería el esqueleto óseo: orden, articulación, sistema y acciones armoniosas<sup>3</sup>.

Algunos autores utilizan los términos “entidad”, “empresa”, “persona moral”, “ente o unidad económica”, entre otros, como sinónimos de “organización”.

Podemos definir a la empresa, desde el punto de vista de diversos autores:

---

<sup>1</sup> Diccionario de Contabilidad y Finanzas. BROCKINGTON, Raymond, Ed. SITESA, 1998

<sup>2</sup> Contabilidad Primer Curso. MENDEZ Villanueva Antonio, México, 1999

<sup>3</sup> Administración Integral, LARIS Casillas, Francisco Javier, Ed. Continental, México, 1998

De acuerdo con Antonio Mendez Villanueva:

“Es la entidad socioeconómica, en la que se combinan y coordinan los factores de la producción con el fin de comprar y vender o comprar, transformar y vender satisfactores; actualmente constituida, en la mayor parte de los casos, contando con la participación de varias personas que aportan capital, servicios u otros recursos”<sup>4</sup>.

Guzmán Valdivia la define así:

“Es la unidad económica - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”<sup>5</sup>.

Roland Claude, la define como:

“Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”<sup>6</sup>.

Según Joaquín Rodríguez Valencia:

“Es la unión de esfuerzos y medios,<sup>3</sup> y la coordinación de voluntades para emprender acción”<sup>7</sup>.

Conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, en el Boletín AI, “Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera”, se menciona lo siguiente:

<sup>4</sup> Contabilidad Primer Curso, MENDEZ Villanueva Antonio, México, 1999

<sup>5</sup> Organización contable y administrativa de las empresas, RODRIGUEZ Valencia Joaquín. ECASA. 1999

<sup>6</sup> Idem

“La entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales, y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada”<sup>8</sup>.

A su vez, las leyes reconocen la existencia de las organizaciones, distinguiéndolas con el nombre de personas morales, constituidas por personas o empresas que, prescindiendo de su propia personalidad, se asocian a fin de crear una agrupación y obligarse bajo un nombre y responsabilidad.

El Código Civil para el Distrito y Territorios Federales se refiere a las personas morales en el título segundo, artículos 25 al 28, estableciendo que son personas morales:

- La Nación, los Estados y los Municipios
- Las demás corporaciones de carácter público, reconocidas por la Ley (organismos descentralizados y desconcentrados)
- Las sociedades civiles o mercantiles
- Los sindicatos, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción XVI del artículo 123 de la Constitución Federal
- Las sociedades cooperativas y mutualistas
- Las asociaciones distintas de las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquier otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la Ley. (Este punto se refiere principalmente a la asociación civil)

El artículo 28 ya mencionado señala que “las personas morales se registrarán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva y por sus estatutos”.

---

<sup>8</sup> Organización contable y administrativa de las empresas, RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, ECASA, 1999



Por su parte, el Código Fiscal de la Federación en su artículo 16 último párrafo, menciona que:

“Se considera empresa a la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso, o por conducto de terceros...”

Las actividades empresariales a que se refiere éste artículo son:

- Las comerciales, que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes;
- Las industriales, entendidas como la extracción, conservación, transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores;
- Las agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial;
- Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial;
- Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial;
- Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Por otra parte, la Ley del Impuesto sobre la Renta en su artículo 5º, hace mención de persona moral en la ley:

“Cuando en esta ley se haga mención a persona moral, se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles”.

Las sociedades mercantiles a que se refiere el artículo anterior son las que la Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce en su artículo 1º y que son:

- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad cooperativa

Estas sociedades son consideradas “comerciantes” según el Código de Comercio en su artículo 3 fracción II.

Con lo antes mencionado, podemos decir que la organización es considerada como un grupo de individuos o empresas que unen sus esfuerzos y capitales, o ambos, para lograr una finalidad común para todos los asociados, la cual por virtud de las leyes reúne los atributos de la personalidad y cuyos actos cognoscitivos y volitivos son realizados por los órganos de administración, integrados por individuos designados para tal efecto. Esta agrupación de personas legalmente constituyen las sociedades: organismos jurídicos con personalidad independiente de la de sus miembros; pero

capacitados para administrar su patrimonio y manejar sus propiedades y obligaciones en la forma que juzguen más acertada.

Los atributos de la personalidad que corresponden a los entes jurídicos en su calidad de individuos o personas morales son: capacidad jurídica, patrimonio, nombre, domicilio y nacionalidad, elementos que permiten identificar a las personas en sus actividades distintas, y facilitan la intervención jurídica establecida por el mismo derecho<sup>9</sup>.

Con las bases anteriormente expuestas, podemos crearnos nuestra propia definición de empresa:

**“Es una unidad económica, jurídica y social, reconocida por la ley, formada por personas o empresas, con personalidad independiente a la de sus miembros, con el fin de utilizar y aprovechar todos los elementos con que cuenta, para obtener un rendimiento o utilidad” (en el caso de organizaciones sin fin lucrativo su rendimiento es el bienestar social).**

De esta definición se desprenden las características de una empresa, que, aunque es difícil definir y señalarlas, ya que no hay dos empresas que tengan las mismas características, ni los mismos problemas, se pueden generalizar algunas de ellas, entre las que se encuentran:

- Es una unidad económica, ya que ejerce una acción mercantil, porque compra para vender, o en su caso, para producir y produce para vender.
- Es una unidad jurídica, porque es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.

---

<sup>9</sup> Problemas de la Información y de Contabilidad de Sociedades, COCINA Martínez, Javier, IMCP, México, 1999

- Es una unidad social, porque es parte fundamental y se desenvuelve dentro de la sociedad, además que promueve el crecimiento y desarrollo de ésta.
- Sus miembros tienen personalidad independiente a la empresa, pero asumen la total responsabilidad del riesgo de pérdida y afrontación de contingencias.
- Busca la máxima eficiencia de todos los elementos con que cuenta, lo cual es factor indispensable para la obtención de ganancias (finalidad lucrativa), aunque en el caso de organizaciones sin fin lucrativo, como se mencionó anteriormente, su ganancia es el bienestar social.

De aquí podemos reconocer la importancia de la empresa, ya que en ésta se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción. Además, es la última forma de realizar la producción y los negocios en gran escala.

Otra ventaja es que su constitución legal hace de ella un organismo que ofrece garantía, con lo cual es más fácil conseguir y ampliar créditos, pudiendo realizar obras de gran volumen a mediano y largo plazo, que en muchas ocasiones no podrían realizarse con tanta facilidad si se tratara de una sola persona.

También la empresa promueve el crecimiento o desarrollo de la economía, ya que la inversión es "oferta" y es "demanda", porque por ejemplo: crear una empresa implica la compra de terreno, maquinaria, equipo, patentes, materias primas, etc., pero también es oferta porque genera producción y ésta a su vez, promueve el empleo y progreso general.

Enfocándonos al tema que es objeto de nuestro estudio, la pequeña empresa tiene todos los atributos mencionados anteriormente: Es una unidad económica, jurídica y social, reconocida por la ley, formada por personas, con un fin específico; dejando

claro que es una organización como las demás, pero con características que la hacen singular.

En muchos casos estas empresas son constituidas por familiares y administradas por ellos mismos, por consiguiente este tipo de empresas no cuentan con un capital elevado, tienen un número de empleados reducido y no poseen grandes instalaciones ni sistemas de vanguardia.

Tomando ésto en cuenta, cuando se piensa en constituir una pequeña empresa, los dueños deben considerar las opciones que existen para su constitución legal y así escoger la que más convenga a sus necesidades, considerando además los derechos y obligaciones que adquirirían tanto en su personalidad individual como en la personalidad que tendría la empresa que se pretende formar.

### 1.3 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, necesitamos clasificarlas dentro de grupos genéricos, con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y cuáles son sus diferencias.

Existen diversos criterios para llegar a clasificar las empresas, sin embargo, éstas pueden tener diversos nombres de acuerdo a<sup>10</sup>:

- a) Actividad o giro
- b) Constitución patrimonial
- c) Magnitud de la empresa
- d) Función económica

a) Según su ACTIVIDAD O GIRO, las empresas pueden clasificarse con base a la actividad que desarrollen, en:

➤ **COMERCIALES.** Aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad". Estas empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, y pueden clasificarse a su vez en:

- ◆ Mayoristas
- ◆ Minoristas o Detallistas

---

<sup>10</sup> Criterio tomado del autor Abraham Perdomo Moreno en su libro "Análisis e interpretación de Estados Financieros", Ed. ECAFSA, México, 2000; por considerar su criterio como uno de los más completos.

- ◆ Comisionistas (A consignación)
  - ◆ De Servicio
- INDUSTRIALES. Son aquéllas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, pueden llegar a subclasificarse en:
- ◆ Extractivas
  - ◆ Manufactureras
  - ◆ Agropecuarias

#### b) CONSTITUCION PATRIMONIAL

De acuerdo al origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- PUBLICAS. Son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital público perteneciente a la nación; su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos. Pueden subclasificarse en:
- ◆ Desconcentradas
  - ◆ Descentralizadas
  - ◆ Estatales
  - ◆ Mixtas o Paraestatales

➤ PRIVADAS. Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y que, de acuerdo a su finalidad pueden ser:

- ◆ LUCRATIVAS
- ◆ NO LUCRATIVAS

### c) MAGNITUD DE LA EMPRESA

Este es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de las empresas. De acuerdo a su tamaño la empresa puede ser: Pequeña, Mediana o Grande; sin embargo, al aplicar este enfoque existen dificultades para determinar límites.

Existen varios criterios para evaluar la magnitud de la empresa, los más usuales son: Capitales invertidos, Giros de operaciones (ventas), Personal empleado, Potencia instalada (en el caso de industrias), etc.

La clasificación de empresas por su magnitud es la que mejor conviene bajo el punto de vista de la administración, debido a que tanto la organización administrativa como contable depende de la importancia de cada empresa. Algunos criterios que determinan la magnitud de la empresa son:

- Por el número de personal:
- ◆ Pequeña empresa: menos de 25
  - ◆ Mediana empresa: de 25 a 300
  - ◆ Grande empresa: más de 300



➤ Por el capital social:

- ◆ Pequeña empresa: menos de 1 millón
- ◆ Mediana empresa: de 1 a 3 millones
- ◆ Grande empresa: más de 3 millones

La SECOFI anunció en marzo de 1999 la determinación de la nueva clasificación de las empresas consideradas como micro, pequeñas y medianas, a efecto de apoyar y promover su instalación y operación, así como orientar la homologación con las tendencias mundiales. La nueva clasificación se dio a conocer en el "Acuerdo de Estratificación de Empresas Micro, Pequeñas y Medianas", publicado en el DOF el 30 de marzo de 1999 y vigente a partir del 31 del mismo mes, bajo los siguientes parámetros:

<i>TIPO DE EMPRESA</i>	<i>SECTOR</i>		
	<i>Clasificación</i>	<i>por número de empleados</i>	
	<i>INDUSTRIA</i>	<i>COMERCIO</i>	<i>SERVICIOS</i>
Micro	0 a 30	0 a 5	0 a 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	501...	101...	101...

Esta misma clasificación se utiliza como base del programa CIMO (Calidad Integral y Modernización), cuyas reglas de operación e indicadores de evaluación y gestión se publicaron en el DOF, el pasado 15 de marzo 2000, por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), y cuyo plan está orientado a realizar con los trabajadores y las medianas, pequeñas y microempresas acciones de capacitación y mejora continua que coadyuven tanto a proteger las fuentes laborales como a optimizar las condiciones del personal adscrito a ellas.

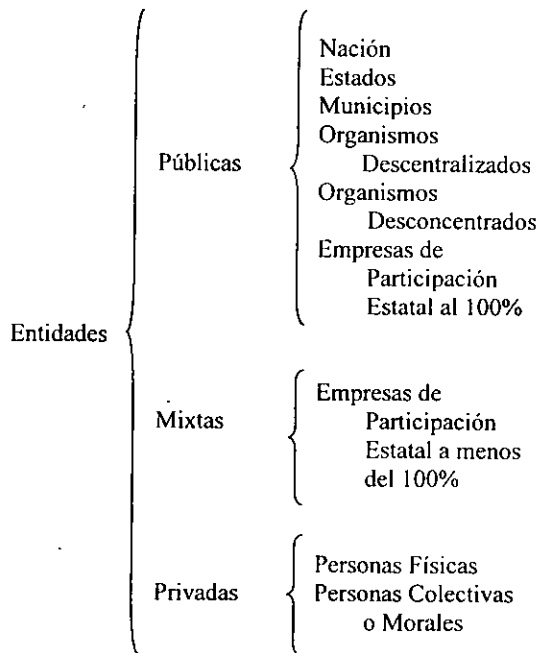
Existe el reconocimiento de otra clasificación, pues dentro de los artículos Transitorios se aclara que para la aplicación de subsidios destinados a la operación del Centro para el Desarrollo (CETRO) o Red de Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, dirigido a brindar consultoría empresarial, se continúa aplicando la siguiente clasificación:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>REQUISITOS</b> <i>(Por número de empleados y nivel de ventas anuales)</i>
Micro	Hasta 15 empleados y ventas de hasta 2.5 millones de pesos.
Pequeña	De 16 a 100 empleados y ventas de hasta 25 millones de pesos.
Mediana	De 101 a 250 empleados y ventas de hasta 55 millones de pesos.

d) Según su FUNCION ECONOMICA, las empresas pueden ser:

- PRIMARIAS. Son aquellas que se dedican a actividades extractivas o constructivas: empresas mineras, agropecuarias, petrolíferas, etc.
- SECUNDARIAS. Son las que se dedican a la transformación de las materias primas, como lo es la industria papelera, textil, plantas eléctricas, etc.
- DE SERVICIOS. Son empresas dedicadas a una actividad puramente de servicio, transportes, seguros, hoteles, etc.

Por otra parte, la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su Boletín A-2, "Entidad", presenta un cuadro sinóptico de las entidades:



#### 1.4 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

Como hemos mencionado anteriormente, en la actividad mercantil, toda agrupación de individuos obedece a la necesidad de unirse para realizar actos que uno solo no podría o no querría llevar a cabo, ya por falta de aptitudes personales, ya por falta del capital necesario. Así pues, la idea de asociarse puede estar originada en la conveniencia de reunir personas con ciertas cualidades o conocimientos necesarios para el fin que se persigue.

Para que una empresa pueda llevar a cabo sus actividades con toda eficacia, es necesario que se definan en forma concreta cuáles son sus objetivos de trabajo, los que deben ser comunicados formalmente a los funcionarios y personal de la empresa, con el objeto de que al conocerlo, puedan éstos contribuir a su realización, con un mayor grado de eficacia.

Así, toda empresa debe perseguir objetivos que fundamenten su existencia, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Podemos decir, en forma general, que los objetivos de la organización se dividen en<sup>11</sup>:

- **ECONOMICOS:** Son aquellos que buscan lograr beneficios monetarios.
  - ◆ Cumplir con los intereses de los inversionistas, retribuyéndoles con dividendos justos a sus aportaciones (obtención de ganancias).

---

<sup>11</sup> Criterio tomado del autor Joaquín Rodríguez Valencia, en su obra Organización Contable y Administrativa de las Empresas, Ed. ECAFSA, México, 1999

- ◆ Reducir en lo posible los costos, maximizando la eficiencia, lo que significa la mejor utilización y aprovechamiento posible de todos los elementos con los que cuenta la empresa.
- ◆ Efectuar los pagos a acreedores y proveedores sobre préstamos y créditos concedidos, etc.

➤ **SOCIALES:** Son aquellos que contribuyen al bienestar social.

- ◆ Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios, en las mejores condiciones de venta.
- ◆ Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir recursos materiales y servicios, y al crear empleos, preocupándose, además, de la satisfacción del personal que labora en la empresa.
- ◆ Pagar impuestos, para el sostenimiento de los servicios públicos.
- ◆ Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental, etc.

➤ **TÉCNICOS:** Son aquellos que están enfocados al aspecto tecnológico.

- ◆ Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en la empresa, para apoyar la consecución de sus objetivos.
- ◆ Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional, etc.

Como se observa, los objetivos antes descritos pretenden enmarcar tanto a los socios, como a sus clientes, personal y proveedores, así como a la sociedad en general, a la que también trasciende el resultado de sus actividades.

## 1.5 ESTRUCTURA ORGANICA

En toda empresa existen una serie de componentes o recursos indispensables que atienden a su objetivo general. Dichos recursos conforman la estructura orgánica de toda empresa y, administrados correctamente, facilitan a la empresa el logro sus objetivos.

Es esencial que la empresa haga estudios o revisiones periódicas para determinar si su actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los recursos requeridos para llevar a cabo su objetivo.

De manera general, podemos clasificar dichos recursos en humanos, materiales y técnicos. A continuación se describen cada uno de ellos:

### ➤ RECURSOS HUMANOS

Se compone del esfuerzo humano, sus conocimientos, experiencias, vocaciones, aptitudes, actitudes, etc. Es el más importante de los recursos porque es quien utiliza los materiales, quien sigue los procedimientos y quien opera el equipo, es decir, es quien utiliza los demás recursos con que cuenta la empresa, pudiendo mejorar y perfeccionar su empleo y diseño.

### ➤ RECURSOS MATERIALES

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final. Pueden clasificarse en muebles e inmuebles, entre estos se encuentran:

- ◆ Bienes inmuebles. Aquellos bienes que integran la empresa: sus edificios, instalaciones, terrenos, etc., que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- ◆ Equipo. Es el término común utilizado para identificar instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria, por ejemplo: máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que emplea la unidad administrativa en sus actividades.
- ◆ Almacenes. Se integran por materias primas, productos en proceso y productos terminados, en el caso de empresas industriales; ó mercancías para su venta en el caso de empresas comerciales.
- ◆ Dinero. Es el disponible o efectivo con que cuenta la empresa para pagos diarios y/o urgentes. Además la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc. Muchos autores separan este recurso y lo clasifican como Recurso Financiero.

#### ➤ RECURSOS TECNICOS

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, sistemas, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquellos. Dentro de los sistemas tenemos:

- ◆ **Sistemas de Planificación.** Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección - la actual - sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive, por ejemplo: planificación de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- ◆ **Sistemas de Organización.** Consiste en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación de descentralización.

A este respecto podemos decir que la gran escala y complejidad de la mayoría de las organizaciones ha obligado a una división de las funciones. Precisamente, la estructura organizacional de una empresa sirve para limitar las áreas de toma de decisión de cada funcionario principal, así como las responsabilidades de las personas a su cargo.

Con la finalidad de que la empresa pueda optimizar el uso de sus recursos, es conveniente que establezca una organización que considere aspectos como los siguientes:

- Cuáles son las áreas en que se encuentra dividida su estructura operativa
- Quienes son los titulares de cada área
- Qué departamentos y/o secciones se derivan de cada área
- El personal que integra cada departamento o sección
- Cuáles son las funciones y responsabilidades directas de cada miembro del personal.

El organigrama plasma todos estos aspectos.



- ◆ Sistemas de información. Es aquel en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión. Sus componentes son: Información normativa, de planeación, de relación operacional, de control y gestión de investigación, etc.

El problema de la información siempre ha existido en la dirección de las empresas. Las computadoras y otros equipos han hecho posible la obtención de datos en una forma impresionante y, sin embargo, en muchas ocasiones los directores y otros ejecutivos carecen de una verdadera información que pueda utilizarse para efectos de control y toma de decisiones.

Aquí es preciso distinguir lo que son datos o cifras y qué es información. Datos o cifras son hechos que se conocen o que se obtienen. Información significa datos en algunos casos aislados y, en otros, combinados con cifras, los cuales han sido procesados, se encuentran al día, son correctos, oportunos, debidamente relacionados e indican una perspectiva apropiada para su utilización. El hombre que va a tomar una decisión requiere información, no simplemente datos. Los informes y estados de cualquier clase son útiles desde el punto de vista de la información que contienen y no solamente por la abundancia de datos y cifras que representen.

La contabilidad es una herramienta que procesa información que posee un carácter cuantitativo. Es un medio para un fin, y éste es: proveer un registro histórico de las transacciones de una organización, para que con su interpretación, análisis y comparación, la dirección se encuentre en condiciones de tomar las decisiones más convenientes.

La contabilidad es parte esencial de cualquier sistema de información y su utilización, en combinación con los presupuestos, constituye la base más importante para el ejercicio de la función de control.

Todo sistema de contabilidad, bien se trate de una gran empresa o de una pequeña, debe estructurarse convenientemente para que pueda cumplir su función informativa. Su diseño formará parte del programa general de los sistemas de información e incluirá principalmente: el catálogo de cuentas con la explicación del funcionamiento de cada una de las cuentas y del sistema en general; los comprobantes, formas y registros, junto con los procedimientos establecidos para su uso y, por último, los informes y estados financieros periódicos.

- ◆ **Sistemas de Control.** El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna desviación percibida.
  
- ◆ **Sistemas Operativos.** Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos. Como ejemplo de éstos se encuentran los sistemas de producción, compras, comercialización, administración de personal, contabilidad y otras más.

La máxima eficiencia se logra precisamente del resultado de la coordinación de todos los factores que forman la empresa: de los hombres, en sus diversas funciones y niveles; de las máquinas para que, del modo más adecuado influyan en la creación del producto o del servicio; de los sistemas, para que formen como una gran armonía que

logre los mejores resultados y, de estos entre sí: la adaptación de los hombres a las máquinas y de las máquinas a los sistemas. Precisamente la eficacia administrativa se da, cuando se evitan cuellos de botella; cuando la motivación de los hombres sabe aprovechar las máquinas; cuando los planes son atrevidos, pero realistas, etc.

A nuestra consideración, creemos que la mayoría de las pequeñas empresas encuentran su principal carencia en los Recursos Técnicos. Generalmente carecen de un sistema de planificación que les permita visualizar su empresa a largo plazo, ya que las condiciones actuales del país propician que el objetivo primordial de estas empresas sea subsistir, dejando a un lado la planeación.

Otra de las carencias que sufren las pequeñas empresas es la aplicación inadecuada de un sistema de organización y, en muchos casos, la falta de éste. Esto lo podemos apreciar claramente al saber que existen pequeñas empresas que ni siquiera cuentan con un organigrama, siendo éste de vital importancia para delimitar departamentos (en el caso de pequeñas empresas que, debido a su tamaño, no cuentan con departamentos, se delimitarían funciones), así como responsabilidades para cada miembro.

Otra de las deficiencias de las pequeñas empresas, muy importante a nuestro parecer, es el uso inadecuado de los sistemas de información, principalmente de los resultados que la Contabilidad arroja. Esto puede apreciarse al observar que gran parte de los pequeños empresarios consideran a la Contabilidad sólo como una herramienta para el cálculo de impuestos, y para cumplir con el requisito que imponen las leyes de llevar una contabilidad.

## 1.6 SU CONTABILIDAD

El aprovechamiento óptimo de los recursos con los cuales satisface el hombre sus necesidades, requiere de un adecuado control de los mismos, que asegure su más conveniente utilización y le dé la oportunidad de evitar que se desperdicien.

Este control implica tomar nota de cada una de las transacciones que con los bienes económicos se realicen, hacer grupos que contengan operaciones del mismo género y determinar el volumen con que llega a realizarse cada tipo de operación.

La contabilidad constituye, precisamente, el medio de controlar dichas transacciones cuyas características son substancialmente económicas, lo cual ha dado lugar a que se considere que la información que proporciona es económica, captando únicamente el efecto financiero de las transacciones efectuadas con bienes económicos.

Existen muchas definiciones de contabilidad establecidas por diferentes autores, mencionando algunas:

Según Antonio Mendez Villanueva:

“La contabilidad es la técnica constituida por los métodos, procedimientos e instrumentos aplicables para llevar a cabo el registro, clasificación y resumen de los efectos financieros que provocan las operaciones que realiza la empresa, con el objeto de obtener la información necesaria para elaborar Estados Financieros”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Contabilidad Primer Curso. MENDEZ Villanueva, Antonio. México, 1999

Para Raúl Muy y Mendoza:

“Es la organización del registro sistemático de documentos y libros de un sistema contable y su verificación y crítica”<sup>13</sup>.

Para Elías Lara Flores:

“Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles”<sup>14</sup>.

Asimismo, el Código Fiscal de la Federación en su artículo 28 último párrafo nos muestra el concepto e integración de la contabilidad:

“En los casos en que las demás disposiciones de este código hagan referencia a la contabilidad, se entenderá que la misma se integra por los sistemas y registros contables a que se refiere la fracción I de éste artículo, por los registros, cuentas especiales, libros y registros sociales señalados en el párrafo precedente, por los equipos y sistemas electrónicos de registro fiscal y sus registros, así como por la documentación comprobatoria de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido con las disposiciones fiscales”.

Como se observa, la contabilidad ofrece información de la situación financiera de la empresa, por medio de sus registros contables que permiten formular Estados Financieros. Tal información es utilizada en la toma de decisiones sobre la inversión y operación de la empresa.

---

<sup>13</sup> Contabilidad I, MUY y Mendoza, Raúl, México, 1998

Ahora bien, los objetivos de la contabilidad son, principalmente:

- El registro, clasificación y resumen de todas las operaciones que realice la empresa
- La obtención de información financiera relativa a la situación en que se encuentra la empresa, los resultados de sus operaciones, y otros aspectos financieros.
- La Elaboración de Estados Financieros, para facilitar la toma de decisiones.

En la definición emitida por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín A-1, se destaca que el objetivo de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios.

El mismo boletín<sup>15</sup>, menciona que la contabilidad produce información indispensable para la administración y el desarrollo del sistema económico.

También menciona que “la complejidad del fenómeno económico ha provocado que todavía se diste de haber llegado a establecer un método de medición que lo cuantifique a entera satisfacción. Además, la constante evolución y multiplicidad de dicho fenómeno económico agravan los problemas de su adecuada presentación cuantitativa. La historia de la contabilidad nos muestra un incesante progreso en este intento”.

A este respecto es importante tomar en cuenta que los datos de contabilidad no son exactos. La contabilidad no hace otra cosa que estimaciones al valuar los diferentes renglones de sus Estados Financieros e informaciones diversas. La probabilidad de cobro en los saldos a cargo de clientes; los diferentes procedimientos que pueden seguirse en la valuación de los inventarios de mercancías, los cálculos de depreciaciones de los activos fijos, etc., son unos cuantos ejemplos que comprueban

---

<sup>14</sup> Primer Curso de Contabilidad, LARA Flores, Elías, Ed. Trillas, México, 1999

que las cifras contables son aproximadas y no valores absolutos. Por otra parte, las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda suponen también el carácter estimativo de los datos que proporciona la contabilidad.

El Boletín A-1, señala también que “la contabilidad es considerada como algo diseñado por el hombre para satisfacer necesidades individuales y sociales que no existen en la naturaleza; su evolución constante debe estar auspiciada por la apertura a diferentes corrientes teóricas, con sus diferentes enfoques y metodologías. Por esto, los principios de contabilidad, que son guías de acción y no verdades fundamentales a las que se le adjudica poder explicativo y de predicción, no deben considerarse como fundamentos inamovibles.

Ahora bien, tomando en cuenta la importancia que representa la información financiera para la empresa, ésta debe ser controlada por una unidad identificable como lo es el departamento de Contabilidad. Este es una unidad indispensable dentro de cualquier empresa, y dependiendo de la magnitud de ésta se asignarían funciones a cada miembro que formase parte del departamento de Contabilidad, o, en el caso de pequeñas empresas, puede asignarse a una sola persona, quien se encargaría de realizar las funciones contables.

Así, el objetivo del departamento de Contabilidad es presentar la información de sus registros en los Estados Financieros, con la finalidad de dar a conocer a la administración los resultados obtenidos en un periodo de operaciones.

Hay que tomar en cuenta que la Contabilidad, además de ser necesaria para procesar y obtener información para la toma de decisiones, es una obligación fundamentada legalmente.

A este respecto, el Código de Comercio, en el capítulo III, "De la contabilidad mercantil", artículo 33 señala la obligación de llevar un sistema de contabilidad, enunciando:

"El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas.
- Permitirá seguir huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa.
- Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio.
- Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, las acumulaciones de las cuentas y las operaciones individuales.
- Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

Para este efecto, en su artículo 3 fracción II menciona que se consideran comerciantes, entre otras, "las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles".

Por otra parte, la LISR en el Título II, capítulo V, "De las obligaciones de las personas morales", en su artículo 58 fracción I, establece como obligación adicional a las demás establecidas en esta ley:



“I. Llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su reglamento y el reglamento de esta ley y efectuar los registros en la misma. Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera, deberán registrarse al tipo de cambio aplicable en la fecha en que concierten.”

El Código Fiscal de la Federación, por su parte, en el Título II, “De los derechos y obligaciones de los contribuyentes”, capítulo único, artículo 28, señala como regla de observancia de las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad:

“I. Llevarán los sistemas y registros contables que señale el reglamento de este código, los que deberán reunir los requisitos que establezca dicho reglamento;

“II. Los asientos de contabilidad serán analíticos y deberán efectuarse dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que se realicen las actividades respectivas, y

“III. Llevarán la contabilidad en su domicilio. Dicha contabilidad podrá llevarse en lugar distinto cuando se cumplan los requisitos que señale el reglamento de este código.

“Quedan incluidos en la contabilidad los registros y cuentas especiales a que obliguen las disposiciones fiscales, los que lleven los contribuyentes, aún cuando no sean obligatorios, y los libros y registros a que obliguen otras leyes”.

La Ley del Impuesto al Valor Agregado, en su capítulo VII, “De las obligaciones de los contribuyentes”, menciona en su artículo 32 lo siguiente:

“Los obligados al pago de este impuesto, y las personas que realicen los actos o actividades a que se refiere el artículo 2-A tienen, además de las obligaciones señaladas en otros artículos de esta ley, las siguientes:

I. Llevar contabilidad, de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su reglamento, el reglamento de esta ley, y efectuar conforme a este último la separación de los actos o actividades de las operaciones por las que deba pagarse el impuesto por las distintas tasas, de aquellos por los cuales esta ley libera de pago”.

Por su parte, el reglamento de este impuesto (IVA), señala en su artículo 46:

“Para los efectos del artículo 32, fracción I de la Ley, los contribuyentes del impuesto al valor agregado llevarán su contabilidad en los términos del Código Fiscal de la Federación y su Reglamento”.

Es importante señalar que, como ya se ha mencionado anteriormente, las pequeñas empresas no le dan la importancia necesaria a su Contabilidad, teniendo en sus manos un mundo de información de gran utilidad que podría ser aprovechada al máximo y que, lamentablemente, es desperdiciada.

Prueba de ello es que pequeños empresarios, con el objeto de reducir gastos, deciden contratar los servicios de algún despacho contable para que se encargue del cumplimiento de sus obligaciones fiscales, sin pedir orientación alguna (orientación financiera o administrativa), dejando con esto a un lado la oportunidad de utilizar su contabilidad como una herramienta para el Control Interno y, más aún, no utilizando la información que de esta emana para la toma de decisiones.

## 1.7 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Los convencionalismos contables son más conocidos con el nombre de principios de contabilidad generalmente aceptados. En el ámbito internacional se les reconoce como normas de contabilidad. A diferencia de los principios de la ciencia, los principios contables pueden y de hecho han cambiado con el paso del tiempo, por ejemplo, se ha eliminado el supuesto básico que establecía que el valor de la moneda no cambiaba con el transcurso del tiempo.

Queremos dejar asentado que los principios contables sólo son aplicables en la contabilidad financiera, es decir, la que sirve para proporcionar información externa y no dentro de la contabilidad administrativa y contabilidad fiscal. Los auditores deberán asegurarse que los estados financieros que auditen realmente estén elaborados de conformidad con los principios contables.

“Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros”<sup>16</sup>.

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son los siguientes:

- Principio de entidad
- Principio del negocio en marcha
- Principio del periodo contable
- Principio de realización
- Principio de dualidad económica

<sup>16</sup> Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, I.M.C.P., México, 2000

- Principio del valor histórico original
- Principio de revelación suficiente
- Principio de comparabilidad
- Principio de importancia relativa
- Principio de criterio prudencial o criterio conservador

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son: la entidad, la realización y el periodo contable.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación, son: el valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

El principio que se refiere a la información es el de revelación suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y comparabilidad.

### **Reglas particulares**

Son la especificación individual y concreta de los conceptos que integran los estados financieros. Se dividen en reglas de evaluación y reglas de presentación. Las primeras se refieren a la aplicación de los principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros. Las segundas se refieren al modo particular de incluir adecuadamente cada concepto en los estados financieros.

### **Criterio prudencial de aplicación a las reglas particulares**

La medición o cuantificación contable no obedece a un modelo rígido sino que requiere de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de juicio disponibles. Este criterio se aplica al nivel de las reglas particulares.

### **Principios**

Los conceptos más generales que están en la base de la cuantificación contable son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Estos principios se refieren a transformar los datos en información y a la presentación de ésta, adecuada a sus usos o fines.

#### **➤ Principio de Entidad**

La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos materiales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

A la contabilidad le interesa identificar la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades.

Por tanto, la personalidad de un negocio es independiente de la de sus accionistas o propietarios, y en sus estados financieros solo deben incluirse los bienes, valores,

derechos y obligaciones de este ente económico independiente. La entidad puede ser una persona física, una persona moral o una combinación de varias de ellas.

#### ➤ Principio de Realización

La contabilidad cuantifica, en términos monetarios, las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se consideran por ella realizados:

- a) Cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos;
- b) Cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de sus recursos o de sus fuentes
- c) Cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

#### ➤ Principio del Periodo Contable

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y ventas así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto, cualquier información contable debe indicar claramente el periodo al que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse en el periodo en el que se originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

### ➤ **Valor Histórico Original**

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considerará que no ha habido violación de este principio; sin embargo, esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

### ➤ **Principio de Negocio en Marcha**

La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

### ➤ **Principio de Dualidad Económica**

Esta dualidad se constituye de:

1. Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines y
2. Las fuentes de dichos recursos, que a su vez son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades. El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, considerado en su conjunto.

➤ **Principio de Revelación Suficiente**

La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

➤ **Principio de Importancia Relativa**

La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe de equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.



### ➤ Principio de Comparabilidad

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información, debe ser justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presenta indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información.

### **Criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares**

La operación del sistema de información contable no es automática, ni sus principios proporcionan guías que resuelvan sin duda alguna cualquier dilema que plantea su aplicación.

Por su relativa incertidumbre es necesario utilizar un juicio profesional para operar el sistema y obtener información que en lo posible se apegue a los requisitos necesarios.

Este juicio debe estar amparado por la prudencia al decidir en aquellos casos en que no haya bases para elegir entre las alternativas propuestas, debiéndose optar entonces por la que menos optimismo refleje, pero observando en todo momento que la decisión sea equitativa para los usuarios de la información contable.

---

## **CAPITULO 2**

# **LOS ESTADOS FINANCIEROS**

---

## 2.1 DEFINICION

Los estados financieros son documentos contables que, a través de representaciones alfanuméricas, clasifican y describen mediante títulos, rubros, descripciones, cantidades y notas explicativas, las declaraciones que los administradores de la organización hacen sobre la situación financiera de éstas y el resultado de la operación de un periodo de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados<sup>17</sup>.

Por lo tanto los estados financieros son el resultado del proceso contable, a través de ellos se hace tangible lo acontecido en un periodo presente, pasado o futuro, de actividades en situaciones normales o especiales, permitiendo evaluar los resultados y la repercusión de éstos en el patrimonio de la organización de que se trate.

Ya que los estados financieros son resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones que se obtienen del resumen de todo aquello que está contabilizado en los registros contables de una empresa o grupo de empresas de las que haga referencia el mismo estado; los saldos de las partidas que aparecen en los estados financieros son el resumen de un gran número de cargos y créditos a las diferentes cuentas y por lo mismo reflejan hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de personas que los elaboran.

---

<sup>17</sup> Análisis e Interpretación de Estados Financieros, GOMEZ López, Ernesto, Ed. ECAFSA, 2000

## 2.2 OBJETIVOS

El objetivo de los estados financieros es informar sobre la situación financiera de la organización, a una fecha determinada, el resultado de sus operaciones, además de los cambios en su situación financiera dentro de un periodo contable.

El periodo contable actualmente depende en su gran mayoría a la legislación fiscal aplicable al tipo de empresa de que se trate<sup>18</sup>.

Múltiples problemas que involucra la dirección de un negocio no son fáciles de resolver íntegramente por intervenir diversos factores que se van condicionando los unos a los otros. La información proporcionada por los estados financieros ayuda a la resolución de esos problemas. Sin embargo, la naturaleza real de tal auxilio sólo puede ser comprendida después de haber desarrollado los métodos de análisis de los estados financieros y las características de los mismos.

## 2.3 LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Por la compleja estructura social con la que cuenta nuestro país y la evolución económica tan acelerada en parte por la globalización de los negocios que genera presiones diversas, incluso contradictorias, el hombre de negocios hoy en día tiene problemas que no tuvo que afrontar en tiempos pasados, siendo los principales: la creciente y estrecha competencia, la incesante modernización tecnológica, la responsabilidad social de sus empresas y la preservación del entorno ecológico, entre otros problemas que deben afrontar los negocios. Ya está grabado en el pensamiento, en la mente de las nuevas generaciones de emprendedores y hombres de empresa, que

---

<sup>18</sup> Idem

los negocios no sólo se organizan y operan para obtener utilidades, sino también para responder al reto del entorno social donde operan, como: pagar impuestos correctamente, pagar salarios justos a los trabajadores y otorgarles prestaciones justas; así como vender a precios razonables. En muchas ocasiones no se cumplen estos objetivos dentro de las entidades por desperdicios que se dan dentro de las mismas a consecuencia de la falta o carencia de información oportuna, fehaciente y accesible o la correcta aplicación de la información disponible. En ocasiones, el problema fundamental es la obtención de información adecuada; y en otras, su aplicación mediante la adaptación al futuro de los datos pertenecientes al pasado o actuales.

Los estados financieros bien elaborados contienen una cantidad impresionante de información que es de gran utilidad. Constituyen una de las principales fuentes de información a la que con frecuencia recurren los hombres de negocios. La función principal de esta información es auxiliar en el control de las empresas y para la toma de decisiones, condición fundamental para la eficiencia de la acción que se aplicará dentro de la misma entidad. Una acción bien informada casi siempre alcanzará sus objetivos; mientras que una acción ciega rara vez lo hará.

Los estados financieros son muy útiles para tomar decisiones adecuadas por las siguientes razones:

1. Al evaluar la solvencia, liquidez, estabilidad, productividad y rentabilidad de la empresa se mostrará la capacidad real de la misma para poder hacer un estimado de su capacidad financiera. Con esto mismo debe formarse un juicio para tomar decisiones con relación a las inversiones y a los créditos que se pueden realizar y obtener para conocer la capacidad que tiene la empresa para generar efectivos.

2. Son una herramienta fundamental para el manejo de la administración de la misma empresa en función del establecimiento de políticas y lo principal es alcanzar estas políticas.

Sin embargo, los estados financieros, por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la situación financiera de una empresa, debido a que algunos elementos que influyen decisivamente sobre su situación financiera y su rentabilidad, no figuran en el cuerpo de aquellos, y otros factores no son tasables en dinero, tales como: capacidad de la administración; localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de las materias primas y de mano de obra; eficacia de los transportes; condiciones del mercado en que opere; condiciones de la rama industrial a que pertenezca; problemas técnicos industriales; régimen fiscal, inflación, políticas gubernamentales, etc.

### **FECHAS DE FORMULACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

La fecha de formulación de los estados financieros es un factor importante para su interpretación.

Ordinariamente, y por obligación fiscal, se elige como ejercicio anual el periodo comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre; esto obedece a la influencia que ejerce la costumbre del Gobierno de considerar su ejercicio fiscal comprendido dentro del periodo citado y al efecto psicológico que produce la terminación de un año.

### 2.3 CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, siendo enunciativa y no limitativa la siguiente clasificación<sup>19</sup>:

1. Atendiendo a la importancia de los mismos:
  - ◆ Básicos
  - ◆ Secundarios
  
2. Atendiendo a la información que presentan:
  - ◆ Normales
  - ◆ Especiales
  
3. Atendiendo a la fecha o periodo a que se refieren:
  - ◆ Estáticos
  - ◆ Dinámicos
  - ◆ Estáticos - Dinámicos
  - ◆ Dinámicos - Estáticos
  
4. Atendiendo al grado de información que proporcionan:
  - ◆ Sintéticos
  - ◆ Detallados
  
5. Atendiendo a la forma de presentación:
  - ◆ Simples
  - ◆ Comparativos

6. Atendiendo al aspecto formal de los mismos:

- ◆ Elementos descriptivos
- ◆ Elementos numéricos

7. Atendiendo el aspecto material de los mismos:

- ◆ Encabezado
- ◆ Cuerpo
- ◆ Pie

8. Atendiendo a la naturaleza de las cifras:

- ◆ Históricos o Reales, Actuales
- ◆ Proyectados o Proforma

9. Atendiendo a la moneda:

- ◆ En Moneda Mexicana
- ◆ En Moneda Extranjera

## LOS ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES

Los estados financieros son frecuentemente clasificados como principales o básicos simplemente por que son dictaminados así por los auditores. Generalmente, los dictámenes de contadores públicos se refieren al balance general, al estado de resultados, al estado de cambios en el capital contable y al estado de flujo de efectivo, en ocasiones nombrado estado de cambios en la situación financiera.

Los estados financieros Básicos, conocidos también como principales, son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (Activo Total menos Pasivo

<sup>19</sup> Análisis e Interpretación de Estados Financieros, PERDOMO Moreno, Abraham, Ed. ECAFSA, 2000



Total), capacidad de pago de la misma (Activo Circulante menos Pasivo Circulante) o bien, el resultado de operaciones obtenido en un periodo dado, unos ejemplos claros son:

- ◆ Balance General
- ◆ Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados
- ◆ Estado de Origen y Aplicación de Recursos
- ◆ Estado de cambios en el Capital Contable

Los estados financieros Secundarios, conocidos también como anexos, son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero básico. Por ejemplo:

Del Balance General serán Secundarios:

- ◆ Estado de Movimientos de Cuentas del Superávit
- ◆ Estado financiero de cuentas del Déficit
- ◆ Estado de Movimientos de Cuentas del Capital Contable
- ◆ Estado Detallado de Cuentas por Cobrar, etc.

Del Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados serán Secundarios:

- ◆ Estado de Costos de Ventas Netas
- ◆ Estado de Costos de Producción
- ◆ Estado Analítico de Cargos Indirectos de Fabricación
- ◆ Estado Analítico de Costos de Venta
- ◆ Estado Analítico de Costos de Administración, etc.

Del Estado de Origen y Aplicación de Recursos, serán Secundarios:

- ◆ Estado Analítico del Origen de Recursos
- ◆ Estado Analítico de Aplicación de Recursos, etc.

El Estado de costo de producción y de lo vendido proporciona información valiosa, pero generalmente se considera solamente para fines internos con el fin de no revelar información que pudiera dañar a la empresa ante la competencia.

Los estados financieros Normales son aquellos que se presentan en un periodo normal de actividades de una entidad, generalmente al final del ejercicio fiscal de que se trate.

Son Especiales aquellos estados financieros, básicos o secundarios, cuya información corresponde a una empresa que se encuentre en situación diferente a un negocio en marcha, por ejemplo:

- ◆ Estado de Liquidación (Balance por Liquidación)
- ◆ Estado por Fusión (Balance por Fusión)
- ◆ Estado por Transformación (Balance por Transformación), etc.

Los estados financieros Estáticos son aquellos cuya información se refiere a un instante dado, a una fecha fija, por ejemplo:

- ◆ Balance General
- ◆ Estado Detallado de Cuentas Por Cobrar
- ◆ Estado Detallado de Activo Fijo Tangible, etc.

Los estados financieros Dinámicos son aquellos que cambian en cada periodo y no guardan o arrastran información de periodos anteriores, como es el caso del Estado de Resultados, el Estado de Costo de Producción y Ventas, etc.

Los estados financieros Estáticos - Dinámicos, son aquellos que presentan, en primer término, información a fecha fija y en segundo término información correspondiente a un periodo determinado, por ejemplo:

- ◆ Estado Comparativo de Cuentas por Cobrar y Ventas
- ◆ Estado Comparativo de Cuentas por Pagar y Compras, etc.

Los estados financieros Dinámico - Estáticos, son aquellos que presentan información, en primer lugar, correspondiente a un ejercicio y, en segundo lugar, información a fecha fija, por ejemplo:

- ◆ Estado Comparativo de Ingresos y Activo Fijo
- ◆ Estado Comparativo de Utilidades y Capital Contable, etc.

Son Sintéticos los estados financieros que presentan información por grupos, es decir, presentan información en forma global.

Son Detallados los estados financieros que presentan información en forma analítica, pormenorizada, etc.

Son Simples, cuando se refiera a un estado financiero, es decir, se presenta un solo estado financiero.

Son Comparativos, cuando se presenta en un solo documento, dos o más estados financieros, generalmente de la misma especie.

Todos los estados financieros, desde el punto de vista formal, están constituidos por dos elementos: el descriptivo (conceptos) y el numérico (cifras).

Ahora bien, desde el punto de vista material cualquier estado financiero se divide en tres partes:

- ◆ Encabezado
- ◆ Cuerpo
- ◆ Pie

El encabezado es destinado generalmente para el nombre de la empresa, nombre del estado financiero de que se trate y la fecha a la cual se refiere la información.

El cuerpo, destinado para el contenido del estado financiero de que se trate.

El pie, destinado generalmente para notas de los estados financieros, nombre y firma de quien lo confecciona, audita, interpreta, etc.

Son Históricos o Reales, cuando la información corresponde al pasado.

Actuales, cuando la información corresponde precisamente al día de su presentación.

Son presupuestales, Proforma, proyectados o predeterminados, cuando el contenido corresponde a estados financieros cuya fecha o periodo se refieran al futuro.

En Moneda Mexicana, cuando las cifras de los estados financieros se presentan en pesos mexicanos.

En Moneda Extranjera, cuando las cifras de los estados financieros se presenten en moneda extranjera, por ejemplo en U.S. dólares, yen japonés, marco alemán, libra esterlina, etc.

### **BALANCE GENERAL**

Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura, o bien,

Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura, o también:

Estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha determinada, presente, pasada o futura<sup>20</sup>.

Desde luego el Balance General, como cualquier otro estado financiero, muestra el resultado de conjugar hechos registrados en la contabilidad, asimismo convenciones contables y juicios personales.

Sus características son las siguientes:

1. Es un estado financiero.
2. Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa en la cual su propietario puede ser una persona física o moral.
3. La información que proporciona corresponde a una fecha fija (estático).
4. Se confecciona a base del saldo de las cuentas de balance.

<sup>20</sup> Análisis e Interpretación de Estados Financieros, PERDOMO Moreno, Abraham, Ed. ECAFSA, 2000

A este Estado Financiero también se le conoce con los siguientes nombres:

- Estado de Activo, Pasivo y Capital Contable
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Posición Financiera
- Estado Financiero Estático
- Estado de Recursos y Obligaciones
- Balance Estático, etc.

El cuerpo de este Estado está destinado para:

- ◆ Activo (bienes, propiedades, valores, etc.)
- ◆ Pasivo (deudas, compromisos, obligaciones, etc.)
- ◆ Capital Contable (diferencia entre activo y pasivo)

En el pie de este Estado, además de las notas a los Estados Financieros y del nombre y firma de quien lo elabora, audita, interpreta, etc., también se incluyen los rubros y cifras de las cuentas de orden.

A la forma tradicional de presentación del Balance General se le denomina en forma de cuenta. Presenta todos los activos en el lado izquierdo y a la derecha los pasivos y el capital contable, existiendo dos variantes a esta presentación:

- a) Restar el pasivo a corto plazo a los activos circulantes obteniendo así una cifra denominada capital neto de trabajo.
- b) Presentar además del capital neto de trabajo, el capital permanente que se obtiene restando los pasivos fijos a los activos fijos.

Otra forma de presentación del balance general se le denomina en forma de reporte. Se presentan las partidas para un periodo determinado en forma vertical; en primer término los activos con una suma total de ellos. A continuación se enumeran las partidas del pasivo y del capital contable y se suman; su total debe coincidir con la suma de las partidas del activo. Esta forma de presentación es muy útil cuando se desean comparar balances generales de varios periodos, o sea, en balances comparativos es particularmente útil para efectos del análisis de los estados financieros. Es necesario aclarar que los estados financieros que se publican, al menos, deberán presentarse en forma comparativa, los estados financieros del presente año respecto del año anterior.

### **ESTADO DE RESULTADOS**

El Estado de Resultados es un estado financiero básico que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un periodo determinado. Mediante la determinación de la utilidad neta y la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante un periodo consignado en el mismo estado.

Los elementos que integran el Estado de Resultados son: Ingresos, Costos, Gastos, Ganancias, Pérdidas, Utilidad Neta o Pérdida Neta.

### **ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA**

Es un estado principal y dinámico conocido con diversas denominaciones entre ellas: "Estado de Origen y Aplicación de Recursos", "Estado de Aplicación de Fondos".

Podemos decir que es un medio para resumir los cambios en las condiciones financieras que se experimentan como consecuencia de las operaciones practicadas en determinado período<sup>21</sup>.

Su elaboración permite junto con los estados financieros principales obtener:

1. Un informe financiero de todas las actividades de la empresa.
2. Un informe de las operaciones.

En este estado podemos ver que no solo los movimientos de efectivo modifican la situación financiera de una empresa, si no que también existen partidas diferentes a efectivo y bancos que intervienen en dicha modificación, como pueden ser una compra a crédito, la materia prima que se entrega para la producción, la depreciación, la amortización, la capitalización de pasivo, la consolidación de pasivo circulante, el simple transcurso del tiempo hace que el pasivo a largo plazo se vaya transformando en pasivo a corto plazo, etc. Todas estas operaciones modifican la situación financiera de una empresa sin que sean modificados o alterados caja y bancos.

Este estado muestra las partidas entre dos fechas (pueden ser las del cierre de dos ejercicios) que sufrieron alguna modificación, considerando para tal efecto cuáles representan para la empresa el origen de los recursos y la aplicación que se hizo de ellos. La base para su formulación es el Estado de Situación Financiera, elaborado en forma comparativa, documento que permite se determinen los cambios habidos tanto en aumentos como en disminuciones.

Este estado, por su forma y contenido, es particularmente útil para los que de ordinario observan que a pesar de haber utilidades suficientes, según les muestre el Estado de Pérdidas y Ganancias, cada vez es más difícil pagar sus cuentas, por que su

---

<sup>21</sup> Los Estados Financieros, su Análisis e Interpretación, PEREZ Harris, Alfredo, Ed. ECAFSA, 1999



efectivo es cada vez menor y esto hace que dichas personas duden si realmente hubo utilidades, y si realmente se obtuvieron saber donde se encuentran.

La obtención de recursos y su aplicación se basa en las siguientes reglas:

**ORIGEN DE RECURSOS:**

- a) Utilidad de la empresa
- b) Disminución de activo
- c) Aumento en la inversión de los accionistas y utilidades acumuladas
- d) Aumento en el pasivo

**APLICACIÓN DE RECURSOS:**

- a) Aplicación a pérdidas habidas
- b) Aumento de activo
- c) Disminución en la inversión de los accionistas y utilidades acumuladas
- d) Disminución en el pasivo

**ESTADO DE MOVIMIENTOS EN EL CAPITAL CONTABLE**

Para explicar este estado debemos aclarar que, se entiende como capital contable a la diferencia que existe entre activo y pasivo, es decir, el excedente del activo sobre el pasivo, diferencia que al iniciarse la empresa está representada por su capital pagado o inversión de los accionistas<sup>22</sup>.

Esta inversión al cabo de cierto tiempo sufre modificaciones que se dan básicamente debido a lo siguiente:

- a) Utilidad habida
- b) Pérdida habida
- c) Creación o incremento de reserva legal o estatutarias
- d) Aumento o disminuciones en inversión de los accionistas (Capital social pagado)

La formulación de este estado permite analizar los movimientos habidos en la inversión de los accionistas, utilidades distribuidas o no en el ejercicio de que se trate, reservas estatutarias y utilidades obtenidas. Su construcción tiene los siguientes lineamientos:

#### Capital Social

##### Más:

- Reserva legal
- Otras Reservas estatutarias o de capital
- Utilidades por distribuir (detalle por años)

##### Menos:

- Pérdidas acumuladas (detalle por años)

##### Igual a:

- Capital Contable al iniciarse el ejercicio

##### Más:

- Utilidad del ejercicio (o pérdidas del mismo, en cuyo caso la misma opera deductivamente)
- Incremento de las reservas legal y estatutarias

##### Menos:

- Dividendos decretados a accionistas
- Aplicaciones a las reservas legal y estatutarias

##### Igual a:

CAPITAL CONTABLE AL TERMINAR EL EJERCICIO

---

<sup>22</sup> Idem

## 2.4 USUARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

En tiempos pasados se consideraba que los estados financieros debían formularse casi exclusivamente para fines y conocimiento del contador de la empresa, ya que éstos le permitirían conocer si las cuentas del libro mayor habían sido operadas correctamente. De ahí que se estimaran como mera formalidad para cerrar los libros de contabilidad.

Esta consideración ha evolucionado en su totalidad y actualmente los estados financieros se preparan con fines eminentemente informativos. La importancia de ellos radica realmente en la utilidad que pueden brindar como medios de información oportuna, fehaciente y accesible a ejecutivos y accionistas, ya que con base en ellos podrán conocer resultados, tomar decisiones, elaborar planes y proyectos, elegir alternativas, etc.

Por otra parte, existen personas que no están directamente involucradas en la dirección de una entidad, y que por diversos motivos también requieren información acerca de ella.

Entre los distintos usuarios de la información financiera, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Los directivos de la empresa y los funcionarios de alto nivel, como primeros interesados, puesto que para llevar a cabo con mayor eficacia sus funciones administrativas, la información les resulta indispensable.
- b) Los socios o accionistas de la empresa necesitan conocer cuál es la situación financiera de ésta, sus resultados periódicos y otros datos, para estar al tanto

del desarrollo de la misma, y de esta forma participar en las asambleas de socios con los elementos de juicio necesarios para tratar los asuntos que hayan de resolver.

- c) Los trabajadores de la empresa, especialmente en lo que concierne a su participación en las utilidades del negocio.
- d) El gobierno, tanto para efectos de la causación de cierto tipo de impuestos, como por otros requerimientos legales y para la formación de estadísticas.
- e) Bancos y otros acreedores, actuales o potenciales, a quiénes la información financiera les ayuda a determinar el grado en que están o estarán garantizados sus créditos, así como a decidir sobre la posibilidad de conceder nuevos créditos o ampliar los existentes.
- f) Inversionistas, ya sean personas físicas o morales, que estén considerando la conveniencia de invertir en la empresa, comprarla, adquirir parte de sus acciones, fusionarse con ella, o establecer algún tipo de asociación de negocios.

Por otra parte, la información financiera ha llegado a ser una necesidad universal, pues cualquier persona puede, bajo ciertas circunstancias, requerirla o involucrarse de algún modo con ella.

Se encuentran casos como el del médico que está a cargo de una clínica u hospital; el licenciado en derecho que interviene en juicios y asesorías mercantiles, fiscales y de otra índole; el ingeniero que al construir casas, puentes y carreteras debe lidiar con costos, presupuestos e ingresos; el profesional de informática que diseña sistemas

para uso administrativo, contable y financiero; el profesionista que ejerce en un consultorio o bufete; todos ellos necesitan usar y entender la información financiera al igual que toda clase de personas, por motivos similares a los mencionados, y sin olvidar el que se deriva del hecho de la obligación de presentar ciertas declaraciones de impuestos.

En la mayoría de los casos, las pequeñas empresas se limitan a elaborar únicamente el Balance General y el Estado de Resultados. Esto obedece principalmente a que son los que se utilizan para la elaboración de declaraciones anuales que el Gobierno les requiere.

Queremos hacer énfasis en la información, tan valiosa, que proporcionan los Estados Financieros, la cual es indispensable para tomar decisiones fundamentadas, pero lamentablemente, en la mayoría de los casos, ésta información no es aprovechada y, más aún, dicha información en ocasiones no es generada.

Al cuestionar a dueños de pequeñas empresas sobre la información financiera de su empresa, pudimos percatarnos que carecen de conocimientos sobre este tema, ejemplo de ello lo encontramos en pequeñas empresas productoras en donde ni siquiera se elabora un Estado de Costos de Producción.

También queremos hacer énfasis en el papel que juega el Contador en estas empresas, pues en algunos casos se ha limitado a la elaboración de declaraciones de impuestos. Esto es lamentable dado que el Contador es la persona más cercana tanto a la información financiera como a los pequeños empresarios, y la indicada para orientar y proporcionar un poco de cultura financiera al pequeño empresario, haciendo consciente a este último de la utilidad que proporciona ésta información para la toma de decisiones adecuada.

Consideramos que los Estados Financieros que por ningún motivo deben dejar de elaborar las pequeñas empresas son:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Cambios en la Situación Financiera
- Estado de Costos de Producción (Empresas productoras)
- Estado de Costo de Ventas

Es importante mencionar que, a nuestra consideración, una elaboración mensual del Estado de Resultados y del Estado de Costo de Producción y Ventas, ayudarán al pequeño empresario a tener un mayor control sobre sus operaciones. Los demás Estados pueden elaborarse en lapsos de tiempo mayores.

---

## **CAPITULO 3**

# **EL EQUILIBRIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA EMPRESA**

---

### 3.1 EL EQUILIBRIO ADMINISTRATIVO Y EL EQUILIBRIO FINANCIERO

Equilibrio es la disposición de las partes que constituyen a un todo de forma tal que no existan graves incongruencias y se dé una armonía y proporción entre las partes y el todo<sup>23</sup>.

Acerca de este tema no encontramos bibliografías que mostraran la definición de equilibrio administrativo y equilibrio financiero, por lo que nos atrevemos a elaborar nuestras propias definiciones:

El equilibrio financiero en una empresa podría definirse como la armonía entre la obtención de recursos financieros, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente de capital de trabajo, inversiones y resultados.

El equilibrio administrativo en una empresa podría definirse como la armonía obtenida entre los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, mediante la adecuada planeación, organización, integración, dirección y control de los mismos.

Al lograr un equilibrio financiero y un equilibrio administrativo en una empresa se conseguiría maximizar el patrimonio de ésta.

Debemos aclarar que no existe una guía que pudiera proporcionar los pasos a seguir para que una empresa logre su equilibrio administrativo y su equilibrio financiero. Esto debido a que toda empresa tiene características que la hacen diferente a las demás, pues toda empresa es única, y debe estudiarse en forma independiente, pudiendo de esta forma conocer sus propios objetivos, alcances, limitaciones y

<sup>23</sup> Diccionario Léxico Hispánico, Jackson Inc. Editores, México, 1990



necesidades; y con ésto poder realizar un juicio particular que nos permita determinar cuál es el punto idóneo en el que debe operar esta empresa. Además debe considerarse la situación económica, política y social por la que atraviesa el país al momento de estudiar a la empresa.

Los pequeños empresarios deben estar conscientes de la importancia que tiene este tema, ya que lograr un equilibrio administrativo y financiero les permitiría consolidarse y crecer si así son los objetivos de su empresa.

A continuación proponemos, en forma enunciativa y no limitativa, algunos puntos que se deben cubrir para que la pequeña empresa pueda lograr tanto su equilibrio financiero como su equilibrio administrativo:

El equilibrio financiero se logra cuando la información financiera refleja lo siguiente:

- Que no existen saldos vencidos con proveedores, y los pagos se realizan oportunamente
- Que no existe cartera vencida de clientes, y sus cobros son oportunos
- Que existe una buena rotación de inventarios
- Que el Pasivo no es mayor que el Activo
- Que el Pasivo no es mayor que el Capital
- Que la empresa no tenga una sobreinversión de Inventarios
- Que no cuente con un exceso de efectivo en caja y bancos, pues esto refleja dinero ocioso
- Que existan utilidades y, más aún, que estas utilidades sean constantes periodo a periodo
- Que se haga buen uso de las fuentes de financiamiento, etc.

Podemos darnos cuenta del cumplimiento de los puntos mencionados anteriormente a través del análisis e interpretación de la información financiera (reflejada en los Estados Financieros). Más adelante abordaremos este tema de una forma más amplia.

Con respecto al equilibrio administrativo, este se ve reflejado en un adecuado funcionamiento operativo de la empresa, entendiéndose como funcionamiento operativo a todas las actividades que se realizan dentro de ella, como por ejemplo: compras, ventas, producción, toma de decisiones, etc. Este adecuado funcionamiento se presentará al coordinarse todos los recursos y unidades (departamentos o personas encargadas) con los que cuenta la empresa.

Para que se logre el equilibrio administrativo dentro de una pequeña empresa es necesario poner mayor énfasis en los siguientes puntos:

- Que quede establecido claramente el objeto y razón de ser de la empresa
- Que se establezcan jerarquías y funciones para cada uno de los miembros de la pequeña empresa y además se logre la coordinación de dichas funciones
- Tener conocimiento de todos los recursos con los que cuenta la empresa para poder lograr su maximización
- Que se establezcan políticas y procedimientos dentro de la empresa
- Que se establezcan Controles Internos
- Medir el mercado en el cual se encuentra la empresa y buscar mejorar ante la competencia, aumentando la calidad de sus productos y servicios
- Tener una mentalidad de innovación, vendiendo el producto y/o servicio y, además, buscando la satisfacción de las necesidades del cliente
- Tomar decisiones fundamentadas y no a la ligera

Es importante mencionar que el pequeño empresario no debe tener la mentalidad de que la gente con la que cuenta trabaja para él, sino que debe trabajar en conjunto con ellos, pero a su vez debe delegar tareas para mejorar.

Consideramos que el logro del equilibrio financiero y administrativo en la empresa no es tarea fácil. El primer paso para lograrlo es que el pequeño empresario esté decidido a mejorar. En segundo lugar, aplicar en conjunto con su Contador o Administrador por lo menos los puntos propuestos anteriormente. Y en tercer lugar, ser consistentes en el esfuerzo que se lleve a cabo para mejorar en forma continua.

A continuación daremos una explicación más amplia sobre el análisis e interpretación de los Estados Financieros, así como de la importancia del proceso administrativo en la empresa.

### 3.2 EL ANALISIS FINANCIERO EN LA EMPRESA

Los Estados Financieros, como se mencionó en el capítulo anterior, son el resumen de las operaciones realizadas por la empresa. Para poder juzgar sobre la posición financiera de ésta tenemos que recurrir al análisis de dichos estados y, posteriormente, interpretar los resultados de ese análisis.

Debido al surgimiento de la actividad mercantil y al otorgamiento de créditos, en 1980 la Asociación Americana de Banqueros aprueba como requisito indispensable para el otorgamiento de crédito, la presentación de Estados Financieros y, más aún, a fines del siglo pasado las instituciones bancarias introducen como política el análisis de dichos Estados Financieros; de ahí la importancia que se le ha dado a este tema, pues además de ser una herramienta que complementa en gran parte la información financiera, se ha convertido en un requisito indispensable para muchos fines.

Además, la sola lectura de los estados financieros, que constituyen la información financiera más completa y palpable con que cuenta la empresa, no es suficiente para la entera comprensión de los mismos, ni para conocer a plenitud la situación del negocio, mucho menos para llevar a cabo una acertada toma de decisiones, por lo que su análisis e interpretación son una herramienta que complementa la propia información financiera. Más aún, el análisis e interpretación de dicha información financiera constituye la culminación de la actividad contable.

Por análisis financiero entendemos el estudio, profundo y razonado, de los estados financieros que el profesional de la materia realiza para emitir un juicio que le permite juzgar el pasado y prever el futuro.

Para lograr el análisis, es necesaria la desintegración o separación de valores que figuran en dichos estados, a fin de conocer sus orígenes, los cambios sufridos y sus causas con el objeto de tener una idea más precisa y verídica sobre la situación financiera de una empresa.

Una vez llevado a cabo el análisis de estados financieros, se procede a su interpretación.

Por interpretación se entiende la “apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basado en el análisis y la comparación de éstos”. Aquí nos referimos a la serie de juicios personales emitidos en forma escrita a manera de informe por un profesionista, relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación.

Al interpretar los estados financieros se determinan las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables (puntos fuertes y débiles) reveladas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio o promover aquellos que sean positivos.

Para la interpretación de estados financieros el analista, además, debe aplicar su sentido común, conocimientos adquiridos a través de su educación formal, experiencia, capacidad analítica, etc.

Con el análisis e interpretación de estados financieros se persiguen, entre otros, los siguientes fines u objetivos:

- Conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa
- Descubrir enfermedades en las empresas
- Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios

- Proporcionar información clara, sencilla, accesible, adecuada y suficiente, en forma escrita, a las distintas personas interesadas en el contenido de los estados financieros, ya sea la propia dirección de la empresa, así como a terceras personas (usuarios de los estados financieros).

Dicho análisis e interpretación de estados financieros puede ser interno o externo.

Es Interno cuando lo realiza una persona (analista de estados financieros) que depende directamente de la empresa; tal es el caso, por ejemplo, de empresas que dentro de su organización tienen establecido un departamento de Interpretación de Estados Financieros, generalmente para efectos administrativos.

Es Externo cuando el analista actúa con el carácter de independiente, contando en este caso con los datos y estados financieros que la empresa juzga pertinente proporcionarle.

Ahora bien, es recomendable que el analista, interno o externo, tenga en cuenta una serie de situaciones antes de entrar en funciones, como son:

#### 1. ALCANCE:

El análisis de estados financieros puede llevarse a cabo en forma total o parcial, según sea la necesidad. Será total cuando comprenda todas las actividades de la organización. Será parcial cuando se refiera solamente a una parte de las actividades de la organización.

Es recomendable que el estudio se realice abarcando la totalidad, debido a que en forma parcial se podría llegar a interpretaciones incorrectas por la íntima relación de las partes que integran una empresa.

## 2. OBTENCION DE INFORMACION SUFICIENTE RELACIONADA CON LA EMPRESA:

El analista debe efectuar una investigación previa respecto de la empresa, con la extensión y datos que juzgue pertinentes de acuerdo a su criterio y circunstancias.

En forma resumida, esta investigación deberá proporcionar, por lo menos, la siguiente información:

- Información general de la empresa, como es el tipo de organización, fecha de fundación, historia, ubicación de plantas, oficinas y almacenes, naturaleza de los productos y volumen de ventas, organigrama de la empresa, copias de reportes administrativos, etc.
- Información financiera y contable, como es el catálogo de cuentas, el sistema de contabilidad utilizado, sistema de costos, valuación de inventarios, libros de contabilidad, políticas y procedimientos de registros contables, uniformidad de principios, etc.
- Descripción de las funciones de cada uno de los departamentos (Ventas, Almacén, Producción, etc.), número y nombre de los empleados pertenecientes a cada departamento, funciones a desempeñar, políticas y procedimientos, etc.
- Investigación de relaciones comerciales, bancarias y de crédito, así como el régimen fiscal al que pertenece.

- Entorno social, económico y político del país, relación con empresas similares, capacidad utilizada en cuanto a producción comercialización o prestación de servicios, etc.

Debemos considerar que los problemas de los negocios no son solo por cuestiones internas, pues también influyen en gran medida los hechos y situaciones externos (inflación, política, economía, etc.).

Además de ésta investigación previa, antes de analizar los estados financieros, es necesario someterlos a ciertas reglas. Estas sirven para simplificar y arreglar las cifras financieras con objeto de facilitar el análisis e interpretación de su significado y de sus relaciones, entre las que se encuentran:

- Eliminación de centavos y cierre de cifras, suprimiendo los centavos de las cifras que aparezcan en los estados cerrando las mismas a decenas, centenas o miles según la magnitud de la empresa, observando en que si la cifra a cerrar es superior a cinco se eleva a la unidad superior y si es menor de cinco a la inferior.

Al eliminar los centavos de los estados financieros; los cientos de pesos (y trabajar con miles de pesos); o los miles de pesos (y trabajar con millones de pesos), es recomendable que el analista esté seguro que el criterio tomado sea útil y práctico.

A este respecto, puede suceder que al terminar la eliminación de cifras resulte una diferencia que de ser importante, debe anotarse a fin de cuadrar sumas con el nombre de "Conciliación por Análisis".



- Clasificación de los conceptos y las cifras que integran el contenido de los Estados Financieros. Esto se puede lograr a través de la agrupación de ciertas cuentas de naturaleza similar bajo un mismo título genérico, cuando es factible, por ejemplo, las cuentas de almacén de materiales, almacén de productos en proceso y almacén de productos terminados, podrían agruparse en "Inventarios". De esta manera será más fácil para el analista realizar su labor.

Cuando los estados financieros son auditados por Contador Público, las conclusiones que emanen de dichos estados financieros dictaminados, serán de mayor veracidad y utilidad para el analista.

Una vez realizada la investigación previa y llevado a cabo las medidas antes mencionadas, el analista puede comenzar, propiamente, a analizar el contenido de los Estados Financieros, para lo cual existen diversos **métodos de análisis**.

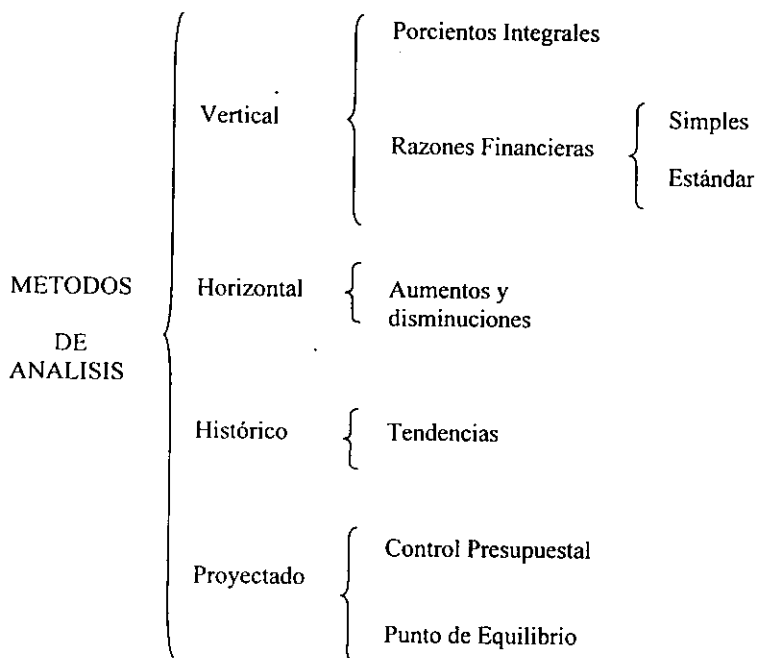
Por método de análisis, como técnica aplicable a la interpretación se entiende "el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros"<sup>24</sup>.

Los métodos de análisis proporcionan indicios y ponen de manifiesto hechos o tendencias que sin la aplicación de tales métodos quedarían ocultos. Son una herramienta para medir y comparar hechos o tendencias del pasado, presente y futuro, con el objeto de explicar la marcha del negocio, teniendo la posibilidad de predecir el futuro e implantar políticas y procedimientos que permitan el control del negocio. El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a ser correctas y definidas decisiones.

---

<sup>24</sup> Análisis Financiero, ORTEGA Ochoa, Rosa María, Ed, PAC, México, 1999

Podemos clasificar los métodos de análisis de estados financieros de la siguiente forma:



El método de Análisis Vertical, también llamado "Estático", se basa en los datos que proporcionan los Estados Financieros a un mismo periodo, por lo que este método se aplica para analizar un estado financiero a una fecha fija o correspondiente a un periodo determinado.

El método Horizontal, también llamado "Dinámico", se basa en los datos proporcionados por Estados Financieros referidos a varios ejercicios sucesivos. En ellos se estudia el pasado de la empresa a través de Estados comparativos que muestran los cambios ocurridos. Normalmente la comparación se hace con el ejercicio inmediato anterior, sin embargo la comparación se puede realizar contra los

ejercicios que se necesiten. Así, el método horizontal se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a dos periodos o ejercicios.

El método Histórico se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o periodos distintos.

El método Proyectado o Estimado, se aplica para analizar estados financieros Proforma o presupuestos.

A continuación se dará una breve explicación de cada uno de estos métodos de análisis de estados financieros:

### **PROCEDIMIENTO DE PORCIENTOS INTEGRALES**

Este procedimiento también es conocido con el nombre de “Porcientos Financieros”; “Porcientos Comunes”; “Reducción a Porcientos”; etc., y consiste en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo<sup>25</sup>.

Se toma como base el axioma matemático que enuncia que “el todo es igual a la suma de sus partes”, de donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo. Así, al considerar al estado financiero objeto del análisis con un valor del 100%, se calcula el porcentaje a que asciende cada uno de sus componentes y, al reducir a porcientos las cifras contenidas en los estados financieros, se compara el porcentaje que representa cada uno de éstos con relación al total.

<sup>25</sup> Análisis e Interpretación de Estados Financieros. PERDOMO Moreno, Abraham, Ed. ECAFSA, México, 2000

La aplicación de este método puede ser total o parcial, de acuerdo a la extensión que se le dé, y puede enfocarse a estados financieros estáticos, dinámicos, básicos o secundarios, etc.

Al aplicarse al Balance General, el total, que es igual al 100%, por un lado, será el activo total y, por el otro lado, el total del pasivo más el capital. En el caso del Estado de Resultados las Ventas Netas equivalen al 100%.

Este procedimiento facilita la comparación de los conceptos y las cifras de los estados financieros de una empresa, con los conceptos y las cifras de los estados financieros de empresas similares a la misma fecha o del mismo periodo, con lo cual se podrá emitir juicios de base, determinar la probable anormalidad o defecto de la empresa objeto del análisis, conocer su verdadera situación financiera, tomar decisiones acertadas, etc.

Es importante enfatizar que este procedimiento se aplica para analizar un solo estado financiero a fecha fija o correspondiente a un ejercicio determinado, debido a que si se comparan los conceptos y las cifras de dos o más estados financieros de la misma empresa, a distintas fechas o periodos, los porcentos serán falsos y conducirán a error.

Pueden aplicarse dos fórmulas en este procedimiento:

$$1. \text{ Porciento Integral} = \frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Base}} \times 100$$

(Porciento Integral es igual a cifra parcial sobre cifra base por cien, o sea, dividir cada una de las partes entre un todo y multiplicarlo por cien)

$$2. \text{ Factor Constante} = \frac{100}{\text{Cifra Base}} \times \text{CADA CIFRA PARCIAL}$$

(Factor Constante es igual a cien sobre cifra base por cada cifra parcial)

Cualquier fórmula puede aplicarse indistintamente a determinada clase de estado financiero, sin embargo, en la práctica la primera se emplea en mayor proporción para estados financieros sintéticos y la segunda fórmula para estados financieros detallados.

Cuando se desea hacer una gráfica respecto de los porcentos obtenidos, en virtud de representación objetivamente fácil para mostrar la información especialmente a los propietarios y público en general, pueden utilizarse el de Círculos o el de Barras; en la representación gráfica a base de círculos, se usan los porcentos integrales, pero en lugar de la base 100% se toman los grados que tiene una circunferencia, es decir 360°, transformando los valores parciales según su magnitud en grados. En la representación gráfica a base de barras se representa cada concepto por una barra, cuya magnitud depende del valor o cantidad relativos a dichos concepto.

### PROCEDIMIENTO DE RAZONES SIMPLES

En primer lugar, por razón se entiende "la relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí"<sup>26</sup>. Esto se refiere tanto a la diferencia aritmética como a la interdependencia geométrica que existe entre dos cifras que se comparan entre sí, lo que nos lleva a la distinción de dos clases de razones: las aritméticas y las geométricas.

<sup>26</sup> Los Estados Financieros, su análisis e interpretación, PEREZ Harris, Alfredo, Ed. ECAFSA, México, 1999

En las razones aritméticas se aplican operaciones de suma o resta, por ejemplo:

$$300 - 50 = 250$$

$$(Comprobación: 250 + 50 = 300)$$

En las razones geométricas se aplican operaciones de multiplicación y división, por ejemplo:

$$\frac{300}{50} = 6$$

$$(Comprobación: 6 \times 50 = 300)$$

Se dice que hay interdependencia en las razones geométricas, pues existe dependencia recíproca entre las cifras que se comparan entre si.

Es importante mencionar que en cualquier razón intervienen dos elementos: el antecedente y el consecuente.

En la razón aritmética el minuendo es el antecedente, el sustraendo el consecuente y la resta es la razón aritmética. En la razón geométrica, de suma importancia para nuestro estudio, el numerador es el antecedente, el denominador el consecuente y el resultado es la razón geométrica.

El conocimiento del antecedente y el consecuente es importante para poder leer cualquier razón.

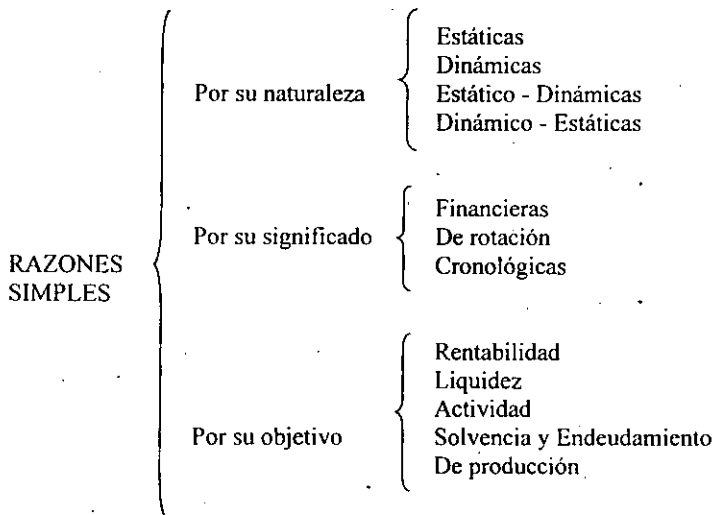
Existen dos formas de lectura: la positiva y la negativa. En la lectura positiva se inicia con el antecedente y se finaliza con el consecuente; en la lectura negativa se inicia con el consecuente y se finaliza con el antecedente.

Con lo anterior podemos decir que el procedimiento de razones simples consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

Este procedimiento, empleado para analizar el contenido de los estados financieros, es útil para indicar puntos débiles de una empresa, probables anomalías, así como servir de base para formular un juicio personal.

El número de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación. Corresponde, pues, al criterio y sentido común del analista determinar el número de razones simples con significado práctico para su análisis.

Dichas razones simples pueden clasificarse:



A continuación se da una breve explicación de éstas:

**RAZONES ESTATICAS:** Son aquellas que proceden de estados financieros estáticos, como el Balance General.

**RAZONES DINAMICAS:** Son aquellas que proceden de un estado financiero dinámico, como el Estado de Resultados.

**RAZONES ESTÁTICO - DINAMICAS:** Son aquellas en las que el antecedente corresponde a cifras de un estado financiero estático y el consecuente corresponde a cifras de un estado financiero dinámico.

**RAZONES DINAMICO - ESTATICAS:** Son aquellas en las que el antecedente corresponde a un estado financiero dinámico y el consecuente corresponde a uno estático.

**RAZONES FINANCIERAS:** Son aquellas que se leen en dinero (unidad monetaria).

**RAZONES DE ROTACION:** Son aquellas que se leen en ocasiones (número de rotaciones o vueltas al círculo comercial o industrial).

**RAZONES CRONOLOGICAS:** Son aquellas que se leen en unidades de tiempo (días, horas, minutos, etc.)

**RAZONES DE RENTABILIDAD:** Son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc. de una empresa.

**RAZONES DE LIQUIDEZ:** Son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa.



**RAZONES DE ACTIVIDAD:** Son aquellas que miden la eficiencia de las Cuentas por Cobrar y por Pagar, la eficiencia del consumo de materiales, producción, ventas, Activos, etc.

**RAZONES DE SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO:** Son aquellas que miden la porción de Activos financiados por deuda de terceros, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, etc.

**RAZONES DE PRODUCCION:** Son aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo, la eficiencia de la contribución marginal, miden los costos y capacidad de las instalaciones, etc.

Como ya se mencionó anteriormente, en la aplicación de este procedimiento, el analista debe tener cuidado para no determinar razones que no conducen a ningún fin, por lo que se debe definir cuales son las metas a las cuales se pretende llegar y, con base en ésto, tratar de obtener razones con resultados positivos. De acuerdo a ésto, el número de razones variará según el objeto en particular que persiga el analista.

A continuación estudiaremos algunas razones que consideramos de importancia:

➤ ***RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA LIQUIDEZ:***

La liquidez es la capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a corto plazo.

◆ RAZON CIRCULANTE

Esta razón toma en cuenta los derechos de la empresa a corto plazo y los divide entre las obligaciones que tenga a corto plazo, para calcular con cuántos pesos cuenta la empresa en el corto plazo para cubrir sus obligaciones en este mismo plazo.

La fórmula de esta razón es:

$$R.C. = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Ejemplo:

$$R.C. = \frac{2,500}{1,000} = 2.5$$

La lectura positiva de esta razón sería:

“La empresa dispone de \$2.5 de Activo Circulante para pagar cada \$1 de obligaciones a corto plazo”.

Asimismo, la lectura negativa de esta razón sería:

“Cada \$1 de Pasivo Circulante está garantizado con \$2.5 de efectivo y otros bienes que en el curso normal de operaciones se transforman en efectivo”.

En nuestro medio se ha aceptado como buena la razón de 2 a 1, es decir, que por cada \$1 que los acreedores a corto plazo hayan invertido, deben existir por lo menos \$2 de Activo Circulante para cubrir esa deuda.

Dado a que esta razón comprueba la cantidad y no la calidad, debido a que mide sólo el valor total en dinero de los Activos y Pasivos Circulantes, se hace necesario estudiar a cada empresa en particular tomando en cuenta todas sus características y factores externos, para poder emitir un juicio preliminar, por lo que deben estudiarse individualmente cada partida del Activo y Pasivo Circulante, tomando también en cuenta que la razón de 2 a 1 para una empresa puede ser buena, mientras que para otra puede no serlo, dependiendo de sus propios y peculiares problemas y características.

De acuerdo al criterio 2 a 1, puede determinarse el exceso o insuficiencia de liquidez en la empresa, restando a la liquidez real la liquidez de orden práctico. Con los datos del ejemplo anterior tendríamos:

Indice de liquidez real	\$ 2.50
Indice de liquidez de orden práctico	<u>2.00</u>
Exceso de liquidez	\$ 0.50

◆ RAZON SEVERA (PRUEBA DEL ACIDO)

Considera los activos fácilmente realizables en el corto plazo. Se calcula restando al Activo Circulante los activos que no sean fácilmente realizables (Inventarios y Pagos Anticipados), y dividiendo este resultado entre el Pasivo Circulante.

Los Inventarios se descuentan porque antes de ser cobrados deben ser vendidos; los Pagos Anticipados porque lo que se paga por anticipado, como una renta o un seguro, no se recuperará en efectivo.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

De esta forma se mide de mejor manera la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

Su fórmula es la siguiente:

$$R.S. = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS} - \text{PAGOS ANTICIPADOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Ejemplo:

$$R.S. = \frac{1,500 - 700 - 100}{600} = 1.16$$

Esto significa que:

“La empresa cuenta con \$1.16 de Activos disponibles rápidamente, por cada \$1 de obligaciones a corto plazo”, o bien;

“Por cada \$1 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con \$1.16 de Activos rápidos.

En nuestro medio se acepta como buena la razón de 1 a 1, es decir, que por cada \$1 de obligaciones a corto plazo, la empresa debe contar cuando menos con \$1 de Activos rápidos, por lo que los inventarios de una empresa deben tener un costo máximo igual al Pasivo Circulante. La proporción superior a 1 significaría un exceso de efectivo.

Algunos autores consideran que esta proporción de 1 a 1 no es buena, debido a que tener efectivo ocioso es perjudicial para la empresa, por lo que consideran que,

mientras la relación no sea inferior a .40, no es necesario llegar al extremo de contar con la mencionada relación 1 a 1.

◆ PRUEBA RAPIDA

Esta razón nos dice con cuánto cuenta una empresa en efectivo y valores para hacer frente a sus deudas de corto plazo. También nos dice con cuánto dinero cuenta la empresa para aprovechar oportunidades de inversión en el mercado de dinero, descuentos por pronto pago o compra de mercancías a precio castigado.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.R.} = \frac{\text{EFECTIVO Y VALORES}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.R.} = \frac{2,600}{3,600} = 0.72$$

Y su interpretación es la siguiente:

Por cada \$1 de deuda a corto plazo, la empresa cuenta con \$0.72 de efectivo y valores para cubrir dicha deuda.

➤ **RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO:**

Estas miden el nivel de endeudamiento de una empresa, tanto a corto como a largo plazo.

◆ RAZON DEL ENDEUDAMIENTO TOTAL

Esta razón muestra el porcentaje de la inversión total en activo que ha sido financiado por los acreedores.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.E.T.} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.E.T.} = \frac{8,000}{15,000} = 0.53$$

Esto significa que “de cada \$1 de Activo se deben \$0.53”, o bien, “el 53% del Activo corresponde a deudas y obligaciones, y el restante es de capital o de aportación de los socios”.

Cuando el cociente es inferior a 0.50 se considera que la situación financiera es satisfactoria, porque aún los propietarios tienen el control sobre la empresa; cuando éste rebasa 0.50 muestra que la inversión de los acreedores en la empresa es preponderante con relación a la de los accionistas.

♦ RAZON DEL MARGEN DE SEGURIDAD

Esta razón muestra la realidad de las inversiones, tanto de los acreedores a corto como a largo plazo, y propietarios, es decir, esta razón refleja, respecto del Activo Circulante, la importancia relativa de las dos clases de inversiones.

En la práctica se aplica para determinar el límite de crédito a corto plazo por conceder o por solicitar.

La fórmula de ésta razón es la siguiente:

$$\text{R.M.S.} = \frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Por Capital de Trabajo se entiende la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante.

Ejemplo:

$$\text{R.M.S.} = \frac{1,500}{1,000} = 1.5$$

Esto significa que:

“Los propietarios y acreedores a largo plazo han invertido \$1.5 en el Activo Circulante, por cada \$1 de inversión de los acreedores a corto plazo”, o bien

“Por cada \$1 de inversión en el Activo Circulante de los acreedores a corto plazo, los propietarios y acreedores a largo plazo invierten \$1.5”.

En nuestro medio se ha aceptado como buena la razón de 1 a 1, es decir, que por cada \$1 que inviertan en el Activo Circulante los acreedores a corto plazo, los acreedores a largo plazo y propietarios deben invertir cuando menos \$1.

➤ **RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA ESTABILIDAD:**

Estabilidad es el equilibrio financiero que debe guardar la inversión contra la obligación; es la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo.

◆ RAZON DEL ORIGEN DEL CAPITAL

Considerando que los medios de acción de una empresa tienen dos orígenes, uno el de los dueños o accionistas, y el otro el de los proveedores o prestamistas, es conveniente determinar la proporción de capital propio y ajeno con que cuenta la empresa.

La fórmula para esta razón es:

$$\text{O.C.} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Ejemplo:

$$\text{O.C.} = \frac{4,500}{8,000} = 0.56$$

Esto significa que:



“La empresa debe \$0.56 en obligaciones a corto y largo plazo, de cada \$1 de Capital Contable que tiene”, o bien

“De cada \$1 de Capital Contable de la empresa, \$0.56 corresponden a los acreedores y \$0.44 son de la propia empresa”.

Esta razón muestra la protección de los proveedores y acreedores provista por la aportación de los socios.

Se puede aceptar como relación máxima la de 1 a 1 entre el capital propio y el ajeno, es decir, que el capital ajeno sea igual al propio, debido a que una razón superior provocaría un desequilibrio y habría peligro de que la empresa pasara a manos de terceros.

Esta razón puede utilizarse también para comparar el Capital Contable contra el Pasivo Circulante o contra el Pasivo Fijo, en cuyos casos se analizará la proporción entre el Capital Contable propio y el de los acreedores a corto y a largo plazo respectivamente.

#### ♦ RAZON DEL PATRIMONIO INMOVILIZADO

También es conocida como razón de “Inversión de Capital”, y representa el grado de inversión del capital propio en activos fijos. Esta razón indica la parte relativa del patrimonio de la empresa que se encuentra inmovilizada en inversiones de Activo Fijo tangibles, o bien, cuál ha sido el origen de las inversiones del Activo Fijo Tangible, es decir, de qué recursos se ha valido la empresa para financiar sus inversiones permanentes o semipermanentes.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.P.I.} = \frac{\text{ACTIVO FIJO TANGIBLE}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.P.I.} = \frac{300,000}{455,000} = 0.66$$

Esto significa que:

“\$0.66 están inmovilizados en inversiones permanentes o semipermanentes por cada \$1 del patrimonio de la empresa”, o bien

“De cada \$1 del patrimonio de la empresa, \$0.66 están inmovilizados en inversiones de Activo Fijo Tangible”.

Esto nos lleva a concluir que “de cada \$1 de inversión de los propietarios, \$0.34 han sido destinados a formar parte del Capital de Trabajo”.

El resultado aceptable de esta razón es en función al tipo de empresa que se trate, ya que una empresa industrial necesita de mayores recursos fijos (maquinaria y equipo) que una comercial, por lo que una relación en el primer caso puede ser de 0.75 a 1.50; mientras que para el segundo caso debe ser menor, aceptándose una proporción de 0.60. También debe tomarse en cuenta si la empresa se encuentra en sus inicios o si ya tiene varios años operando, etc.

♦ **RAZON DEL VALOR CONTABLE DEL CAPITAL**

Esta razón muestra el resultado del desarrollo de la empresa señalando la inversión del capital propio, proporcionando una idea sobre las políticas de inversión o redistribución de las utilidades, así como el valor de las acciones y el rendimiento del capital social.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.V.C.C.} = \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.V.C.C.} = \frac{7,000}{6,100} = 1.15$$

Esta razón indica cuánto se ha obtenido de utilidades en relación con la inversión propia. En nuestro ejemplo el cociente de 1.15 indica que "por cada \$1 de capital invertido inicialmente actualmente se tienen \$0.15 más que denota una utilidad no distribuida".

➤ ***RAZONES PARA EL ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD:***

Rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma, estudiando la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital.

Los accionistas primordialmente están interesados en la rentabilidad de la empresa. Dicha rentabilidad deberá estar acorde con el riesgo que se asuma.

#### A) ESTUDIO DE LAS VENTAS:

##### ◆ RAZON DE ROTACION DE LA PLANTA

Esta razón nos indica la rapidez de las ventas de la empresa en relación con la inversión en Activos Fijos tangibles. Además mide la eficiencia con la cual la empresa está utilizando sus inversiones en Activos Fijos tangibles.

También sirve para conocer si el Capital de Trabajo de la empresa se está empobreciendo debido al exceso en inversiones de Activo Fijo; si la empresa tiene presión de acreedores; y la utilidad que obtiene la empresa sobre la inversión en Activos Fijos tangibles.

Esta razón se mide en veces, no en pesos y su fórmula es:

$$\text{R.R.P.} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.R.P.} = \frac{15,000}{7,200} = 2.08$$

Esto significa que:

“2.08 veces se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión en Activos Fijos tangibles en el periodo o ejercicio a que se refieren las ventas netas”.

Cuando esta rotación es baja indica ventas deficientes y/o inversiones altas en Activos Fijos tangibles que ocasionan elevación en los costos, ya sea por seguros, refacciones, reparaciones, etc.

Otra razón relacionada con las ventas es:

$$\diamond \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

$$\text{Ejemplo: } \frac{15,000}{11,000} = 1.36$$

Esta razón ayuda en el estudio de las ventas para determinar la capacidad con que el capital impulsa la realización de las mismas.

Aunque en general no se establece una norma fija en cuanto al resultado de esta razón, puede considerarse que, a un cociente mayor corresponde una situación más favorable para la empresa.

En nuestro ejemplo, el cociente de esta razón indica que "por cada \$1 invertido de capital propio, se han logrado \$1.36 de ventas netas".

## B) ESTUDIO DE LA UTILIDAD

El objetivo principal que persigue una empresa es obtener utilidades y la continuidad de la misma depende de ello. A continuación se presentan algunas razones para el estudio de la utilidad:

◆ RAZON DEL INDICE DE RENTABILIDAD

Esta razón indica el índice (porcentaje) de rentabilidad que produce la empresa a los propietarios de la misma.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.I.R.} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.I.R.} = \frac{15,000}{18,500} = 0.81$$

Esto significa que:

“Los propietarios de la empresa obtienen \$0.81 de utilidad o beneficios por cada \$1 de inversión propia”, o bien,

“Por cada \$1 de inversión acumulada (capital pagado más el superávit) de los propietarios, se obtienen \$0.81 de utilidad o beneficio”.

De acuerdo con nuestro ejemplo, el índice de productividad sería 81%.

◆ RAZON DE RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL

Esta razón sirve para conocer qué tanta utilidad es capaz de generar la empresa y qué tan rentable es el Activo de la misma.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.A.T.} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$$

◆ RAZON DE RENTABILIDAD DEL ACTIVO FIJO

Esta razón proporciona una idea sobre el rendimiento generado por los activos fijos, para determinar si se produce lo suficiente que respalde la inversión hecha, o bien, orienta hacia la adquisición de nuevos activos.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.A.F.} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

◆ RAZON DEL MARGEN DE UTILIDAD NETA

Esta razón muestra la utilidad proporcional a las ventas netas realizadas, es decir, el rendimiento que genera cada peso vendido.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.M.U.N.} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

➤ **RAZONES DE ACTIVIDAD**

◆ **RAZON DE ROTACION DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR**

Esta razón se aplica para conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes en un ejercicio determinado, así como para conocer la rapidez de cobros y la eficiencia de créditos.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.C.C.} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS Y DOCTOS. POR COBRAR}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.C.C.} = \frac{15,000}{3,000} = 5$$

Esto significa que:

“5 veces se han cobrado las cuentas y documentos por cobrar en el periodo a que se refieren las ventas netas”, o bien,

“Las cuentas y documentos por cobrar de clientes se han recuperado 5 veces en el ejercicio a que se refieren las ventas netas”.

Para conocer el plazo medio de cobros se dividirá el número de días del ejercicio entre la razón anterior. En nuestro ejemplo, suponiendo que se considera un ejercicio de un año, tendríamos 360 días entre 5, lo que resultarían 72 días que tarda la



empresa en transformar en efectivo las ventas realizadas. Con ésto puede determinarse si los cobros son o no eficientes.

Para la mejor aplicación de esta razón es necesario eliminar las ventas de contado, además de considerar que, si la empresa ha efectuado ventas a diversos plazos, es necesario determinar la rotación y el plazo medio de cobros para cada clase de clientes.

#### ◆ RAZON DE ROTACION DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

Esta razón indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas y documentos por pagar en el periodo o ejercicio a que se refieren las compras netas, determinando la rapidez o eficiencia de pagos de la empresa.

La fórmula de esta razón es:

$$\text{R.C.P.} = \frac{\text{COMPRAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS Y DOCTOS POR PAGAR}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.C.P.} = \frac{8,000}{2,000} = 4$$

Lo cual significa que:

“4 veces se han pagado las cuentas y documentos por pagar en el periodo a que se refieren las compras netas”.

Para conocer el plazo medio de pagos se dividirá el número de días del ejercicio entre la razón anterior. En nuestro ejemplo, suponiendo que se considera un ejercicio de un año, tendríamos 360 días entre 4, lo que resultarían 90 días que tarda la empresa en pagar a sus proveedores, contados a partir de la fecha de adquisición de mercancías. Con ésto puede determinarse si los pagos son o no oportunos.

Para la mejor aplicación de esta razón es necesario eliminar las compras de contado.

Una rotación adecuada proporciona una idea sobre el prestigio de crédito que tiene la empresa; un cociente bajo puede indicar deficiencia en el pago a proveedores, lo que puede afectar futuras solicitudes de crédito. Un cociente alto debe estar apoyado en un cociente alto de las cuentas por cobrar, por lo que es conveniente que se comparen los plazos medios de pago con los de cobro, para poder determinar si la empresa tiene o no estrechez en sus pagos y si está financiándose con los proveedores.

#### ◆ RAZON DE ROTACION DE INVENTARIOS

Esta razón se utiliza para determinar la eficiencia de las ventas, así como para presupuestar las compras de mercancías en empresas comerciales, y de materiales o materia prima en empresas industriales. También sirve para conocer cuántos días permanecen en las bodegas los materiales antes de pasar al departamento de producción; cuántos días permanecen los materiales en las máquinas antes de transformarse en productos terminados y cuántos días permanecen en los almacenes estos productos terminados antes de ser vendidos. En otras palabras, esta razón indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas, la rapidez de consumo de materiales y la rapidez de producción.

Las fórmulas de esta razón son las siguientes:

- Para empresas comerciales:

$$R.I. = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS A PRECIO DE VENTA}}$$

O bien:

$$R.I. = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS A PRECIO DE COSTO}}$$

- Para empresas industriales:

$$\begin{array}{l} \text{ROTACION DE} \\ \text{INVENTARIOS} \\ \text{DE MAT. PRIMA} \end{array} = \frac{\text{MATERIALES CONSUMIDOS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS DE MATERIALES}}$$

$$\begin{array}{l} \text{ROTACION DE} \\ \text{INVENTARIOS} \\ \text{DE PRODUCTOS} \\ \text{EN PROCESO} \end{array} = \frac{\text{COSTO DE PRODUCCION}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO}}$$

$$\begin{array}{l} \text{ROTACION DE} \\ \text{INVENTARIOS} \\ \text{DE PRODUCTOS} \\ \text{TERMINADOS} \end{array} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS A PRECIO DE VENTA}}$$

O bien:

$$\begin{array}{l} \text{ROTACION DE} \\ \text{INVENTARIOS} \\ \text{DE PRODUCTOS} \\ \text{TERMINADOS} \end{array} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS A PRECIO DE COSTO}}$$

Ejemplo:

$$\text{R.I.M.P.} = \frac{9,000}{3,000} = 3$$

Esto significa que "3 veces se han consumido los inventarios medios de materias primas en el periodo a que se refiere el costo de producción".

$$\text{R.I.P.P.} = \frac{14,000}{3,500} = 4$$

Esto significa que "4 veces se han consumido los inventarios medios de productos en proceso en el periodo a que se refiere el costo de producción".

$$\text{R.I.P.T.} = \frac{20,000}{4,000} = 5$$

Esto significa que "5 veces se han vendido los inventarios medios de productos terminados en el periodo a que se refiere el costo de ventas".

Ahora bien, para conocer los plazos medios de consumo, producción y ventas se tendrán que dividir el número de días del ejercicio entre la rotación de inventarios por la que se calcule el plazo. Por ejemplo, suponiendo que el ejercicio de la empresa comprende 360 días, para conocer el plazo medio de consumo de materia prima, tendrán que dividirse 360 días entre 3 (resultado de la razón anteriormente calculada), lo que nos dará un resultado de 120, por lo que concluiremos que "120 días permanecen las materias primas en la bodega antes de pasar al departamento de producción".

### PROCEDIMIENTO DE RAZONES ESTÁNDAR

Las razones estándar en análisis representan una razón promedio, por lo que también son conocidas como razones medias.

Este método tiene por finalidad el establecimiento de razones que servirán como medida de eficiencia, y al mismo tiempo de control al compararse con ellas los resultados obtenidos.

La base para el cálculo de estas razones estándar son las razones simples, puesto que al analizar sus resultados durante varios periodos transcurridos dentro de una actividad normal vendrán a constituir una razón estándar.

Las comparaciones de las medidas estándar con los resultados obtenidos en los estados financieros, permite establecer el grado en que se logró alcanzar el fin propuesto y asimismo, apreciar el grado de eficiencia y las desviaciones del estándar. Tales desviaciones, si lo ameritan, deben investigarse y tomar las medidas necesarias para corregirlas.

Las razones estándar se dividen en internas y externas.

Las razones estándar **internas** sirven de guía para regular la actuación de la empresa; así como de base para fijar metas futuras. Estas se elaboran con los datos que la propia empresa tenga sobre sus operaciones y su experiencia acumulada, por lo que en una empresa de reciente creación no será factible obtener razones estándar de tipo interno. Generalmente se aplican en empresas comerciales e industriales para efecto de Contabilidad de Costos, Auditoría Interna, elaboración y control de Presupuestos, etc.

Las razones estándar **externas** se aplican generalmente en las empresas financieras, para efectos de concesión de créditos; de inversión, etc. Se construyen con la información que se obtenga de empresas del mismo giro y cuyas condiciones de operación sean similares, sin embargo, resulta sumamente difícil obtener elementos que permitan elaborarlas. También son útiles para efectos de estudios económicos por parte del Estado.

Las razones estándar internas rinden mejores frutos y son de mayor aplicación, puesto que en general cualquier empresa conoce mejor sus problemas que los ajenos, pero pueden aplicarse razones estándar externas cuando existe en determinada región, por ejemplo, situaciones o fenómenos que afectan a un ramo de empresas dedicadas a la misma actividad.

Ambas razones deben ser objeto de una revisión constante, con el propósito de sujetarlas a las condiciones siempre variables que prevalzcan en el medio.

Existen varias formas para el cálculo de las razones estándar, como son el promedio aritmético simple, la mediana, la moda, el promedio geométrico y el promedio armónico.

El promedio aritmético o media aritmética "es el cociente obtenido de dividir la suma de los datos que se proporcionan, entre el número de ellos". Ahora bien, la razón media o estándar se obtiene sumando los términos de la serie (ya sean cifras o razones simples) y dividiendo el resultado de esta suma entre el número de términos. Este es el promedio más utilizado. Una desventaja de esta medida de promediación es que se ve afectada por los valores extremos.

La mediana es aquella que se encuentra distribuyendo los datos obtenidos en relación con su valor, de mayor a menor o viceversa, y tomando luego el valor medio en la

serie. Esta representa el punto en el cual queda en equilibrio una serie de conceptos y cifras, es decir, la mediana agrupa los conceptos y las cifras en relación con los valores y se mide por el término que ocupa el lugar central. La ventaja de esta razón es que no se ve afectada por los valores extremos. Esta es la medida más recomendada para determinar razones estándar.

Para obtener la moda se toma como promedio el valor que entra más veces en la serie de términos que se compara, por lo que la razón media o estándar es aquella cifra o razón simple que se repite con más frecuencia, o bien, que es más frecuente en una serie de términos dada.

El promedio geométrico o media geométrica se determina por la multiplicación de los términos entre si y al producto obtenido se le extrae una raíz cuyo índice es igual al número de términos de la serie. Este representa un proceso de nivelación en las cifras de la serie obtenida del contenido de los estados financieros, puesto que se nivelan los productos de las cifras obtenidas.

El promedio armónico o media armónica es el recíproco del promedio aritmético, no sólo con relación al quebrado, sino asimismo con relación a cada una de las cifras.

En México, el empleo de razones estándar no se ha perfeccionado. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores determina razones estándar para las instituciones de crédito. Estas llevan el mismo catálogo de cuentas y la misma clasificación y agrupación de partidas y, lo principal, un mismo criterio contable, el de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

### **PROCEDIMIENTO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES**

Este también es conocido como procedimiento de variaciones, y consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra.

Este procedimiento toma como apoyo los conceptos homogéneos, cifra comparada, cifra base, y variación, la cual puede ser positiva, negativa o neutra.

La cifra comparada es la más reciente y debe presentarse en primer término; la cifra base es la de mayor antigüedad; la variación será positiva cuando la cifra comparada sea mayor que la cifra base; asimismo, la variación será negativa cuando la cifra comparada es menor que la cifra base; y será neutra cuando la cifra comparada es igual a la cifra base.

Las variaciones que se obtienen de los estados financieros se presentan en el informe a manera de estados anexos, donde se analiza el porqué de dichas variaciones.

La aplicación de este procedimiento puede enfocarse a cualquier estado financiero, sin embargo, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Los estados financieros deben corresponder a la misma empresa y deben presentarse en forma comparativa.
- Las normas de valuación deben ser las mismas para los estados financieros que se comparan.
- Los estados financieros dinámicos que se comparan deben corresponder al mismo periodo o ejercicio; es decir, si se presenta un Estado de pérdidas y ganancias correspondiente a un mismo año, debe compararse con otro Estado de pérdidas y ganancias cuya información corresponda también a un año, etc.



- Debe auxiliarse del estado de origen y aplicación de recursos.

Este procedimiento facilita a la persona o personas interesadas en los estados financieros, la retención en su mente de las cifras obtenidas y las variaciones, puesto que se simplifican las cifras comparadas y las cifras bases, concentrándose el estudio a la variación de las cifras.

### **PROCEDIMIENTO DE TENDENCIAS**

Este procedimiento surge como un complemento al método de Aumentos y Disminuciones a fin de poder efectuar comparaciones en más de dos periodos, ya que puede suceder que uno de estos corresponda a situaciones anormales, en cuyo caso se obtendrían conclusiones incorrectas. Así, comparando tres o más ejercicios es posible lograr un razonamiento más adecuado al desarrollo de la empresa y sus expectativas.

Este puede aplicarse a cualquier estado financiero, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Las cifras deben corresponder a estados financieros de la misma empresa.
- Las normas de valuación deben ser las mismas para los estados financieros que se presentan.
- Los estados financieros dinámicos que se presentan deben proporcionar información correspondiente al mismo ejercicio o periodo.
- Generalmente se aplica mancomunadamente con otro procedimiento, es decir, su aplicación es limitativa, de tal manera que es conveniente auxiliarse de dos o más procedimientos de análisis.
- Para su aplicación se debe remontar al pasado, haciendo uso de estados financieros de ejercicios anteriores, con el objeto de observar cronológicamente la propensión que han tenido las cifras hasta el presente.

La utilización de este método permite el uso de gráficas, práctica que lo hace más ilustrativo.

### PROCEDIMIENTO DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro. Establece un plan claramente definido para la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos que integran la entidad económica. Es un mecanismo de control, cuyo objetivo es la optimización de las utilidades.

El control presupuestal no es más que el conjunto de caminos o recursos de que se vale el analista de estados financieros para planear, coordinar y dictar medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el menor esfuerzo.

El control presupuestal es importante debido a que:

- Establece objetivos definidos y formula el plan de ejecución que ha de llevarse a cabo en las futuras operaciones.
- Coordina las actividades, permite la participación del personal y separa funciones.
- Determina los medios de control a través de las comparaciones que comprueban los resultados, por lo que puede identificarse dónde hay deficiencias, así como corregir las desviaciones.
- Perfecciona procedimientos maximizando el rendimiento y eficiencia con el mismo, o con menor, costo y esfuerzo.

El éxito del control presupuestal se logra con tiempo y paciencia, por lo que es recomendable que no se esperen excelentes resultados demasiado pronto. Por lo mismo no es recomendable que se instale un sistema de control en forma rápida, inadecuada o sin llevar a cabo una buena supervisión y administración.

Los presupuestos son un valioso auxiliar para los directores de las empresas, ya que por medio de ellos se controlan mejor las operaciones, evitando el mal uso de los recursos.

Ahora bien, los presupuestos para que sean útiles, deben ser flexibles y elásticos, por lo que deben asignarse márgenes y tolerancias, según lo indique la experiencia y el juicio.

Además, deben ser preparados de acuerdo con la clasificación contable, de ahí que sea necesario que la contabilidad esté organizada de tal manera que se pueda confrontar lo real con lo estimado.

La determinación del periodo que debe comprender el presupuesto es variable, pero en todo caso debe adecuarse tanto al periodo de rotación de inventarios, como al periodo contable. Al adecuarse al periodo de rotación de inventarios será más fácil establecer relaciones entre ventas, compras y producción.

A continuación se muestran los presupuestos más generalizados:

- Ventas
- Costo de Ventas
- Producción
- Compras
- Inventarios

- Gastos de Venta
- Gastos de Administración
- Gastos y productos financieros
- Otros gastos y productos
- Caja, Financiero o de Fondos
- Estado de Resultados del Ejercicio
- Estado de Situación Financiera
- Estado de origen y aplicación de recursos, etc.

### **PROCEDIMIENTO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Esta es una técnica de análisis muy importante debido a que es empleada como instrumento de planificación de utilidades y de toma de decisiones.

El punto de equilibrio es "el momento o punto económico en el que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida"<sup>27</sup>. Esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos fijos.

De esta forma, el punto de equilibrio, también llamado punto crítico, desde el punto de vista contable, es aquel punto en donde las ventas son iguales a los costos y gastos, es decir, es aquella cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar. Así, el objetivo básico del punto de equilibrio es la determinación del volumen que es necesario vender para que la empresa no obtenga pérdidas.

Para obtener este punto es necesario separar los costos y gastos en fijos y variables.

Los costos fijos son aquellos que se generan en función del tiempo, independientemente del volumen de producción y ventas. Son también llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa. Como ejemplo de éstos se encuentran las amortizaciones, depreciaciones, sueldos, servicio de luz, teléfono, renta, etc.

Los costos variables se generan en función directa a los volúmenes de producción y ventas, como es el caso de la mano de obra por destajo, el costo de ventas, las comisiones sobre ventas, el impuesto causado sobre las ventas o ingresos, los gastos de empaque y embarque, etc.

Existen además otros gastos y costos llamados semivariantes, que oscilan más o menos proporcionalmente al volumen de ventas. Para efectos de esta técnica estos deben ser clasificados como fijos o como variables.

El procedimiento del punto de equilibrio tiene la ventaja de proporcionar datos anticipados, además que es un procedimiento flexible que se acomoda a las necesidades de cada empresa, de tal forma que es aplicable a empresas que trabajan con una o varias líneas de ventas.

También, basado en estas cifras, la empresa podrá ajustar las operaciones al mercado, podrá medir su rentabilidad por línea de producto, calcular los precios de venta a nivel competitivo, tomar decisiones para mejorar la mezcla de productos, así como determinar la conveniencia de nuevas inversiones.

Para efectos de planeación, pueden tomarse como base las experiencias realizadas, considerando el comportamiento de los costos, gastos y utilidades, así como las especificaciones del producto, métodos de fabricación, productividad, desperdicios,

---

<sup>27</sup> Análisis Financiero, VILLEGAS Hernández, Eduardo, Ed. PAC, México, 1999

precios unitarios de venta, etc. Si alguno de éstos cambia, es necesario tomar en cuenta el nuevo punto de equilibrio.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PORCENTAJE DE CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

Para obtener el porcentaje de contribución marginal se pueden utilizar cualquiera de las siguientes fórmulas:

$$\begin{aligned} \% \text{ C.M.} &= 1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}} \\ &= \frac{\text{PRECIO DE VENTA UNITARIO} - \text{COSTOS VARIABLES}}{\text{PRECIO DE VENTA UNITARIO}} \\ &= \frac{\text{UTILIDAD} + \text{COSTOS FIJOS}}{\text{VENTAS}} \\ &= \frac{\text{CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA}}{\text{PRECIO DE VENTA UNITARIO}} \end{aligned}$$

Dentro de este tema también es de gran importancia el concepto "margen de seguridad", el cual puede ser definido como "la disminución porcentual de ventas que puede producirse antes de que se genere pérdida", esto es, qué tanto puede bajar una empresa sus ventas para no perder.

Existen dos fórmulas para su obtención:

$$\text{M.S.} = \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA}}$$

$$\text{M.S.} = \frac{\text{VENTAS} - \text{PUNTO DE EQUILIBRIO}}{\text{VENTAS}}$$

Además de la fórmula para la obtención del punto de equilibrio, en ocasiones es aconsejable realizar una gráfica que muestre los efectos que sobre las ventas producen los costos y las utilidades probables de la empresa en diferentes grados de operación. Asimismo, muchas veces es conveniente construir una gráfica para cada clase de artículo que explota la empresa, para poder analizar de esta forma las experiencias pasadas y evitar los defectos probables del futuro.

Para construir la gráfica primero deben trazarse las líneas coordinadas con relación tanto al volumen de las ventas como a la capacidad máxima de producción, es decir, tanto a unidades monetarias, según las ventas, como a unidades de producción.

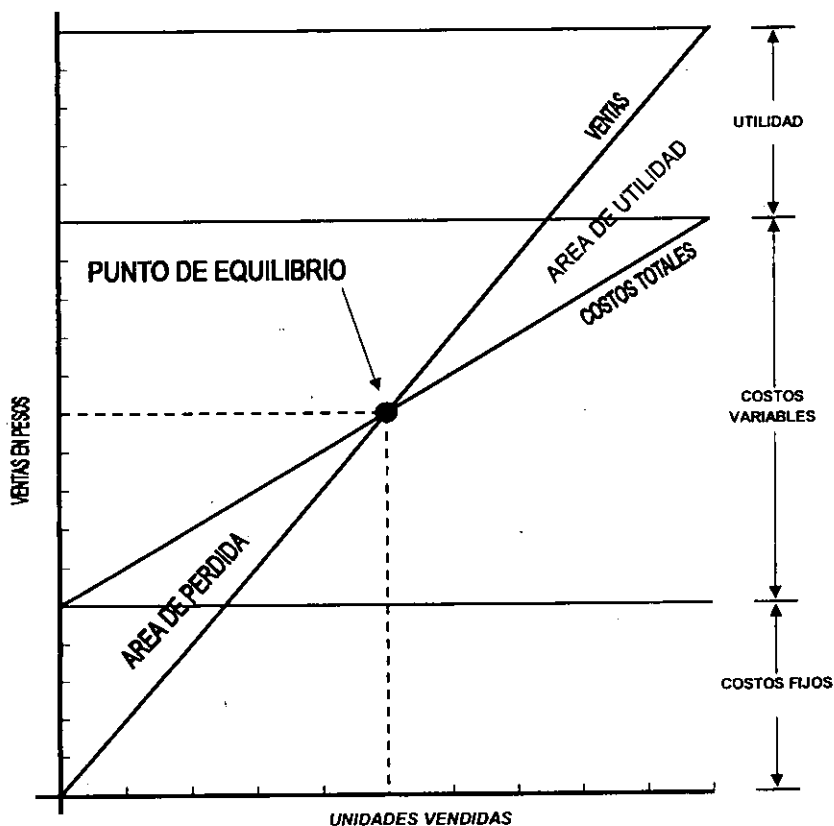
Después se traza la línea de las ventas en el punto donde se unen las ventas en unidades monetarias, con el total de unidades de producción. Esta línea parte del origen, formando un ángulo de 45 grados con respecto a las líneas coordinadas.

Luego se traza una línea paralela al eje de las abscisas a la altura del total de los costos.

El total de los costos fijos y los costos variables se suman y se localiza el punto sobre la línea que verticalmente cae del total de las ventas, sobre la abscisa, trazando una diagonal hasta la unión que forman la coordenada con la línea de costos fijos.

Enseguida, en el cruce de la línea de ventas con la de costos se localiza el punto crítico o punto de equilibrio, donde el total de las ventas absorben los costos totales.

A continuación presentamos una gráfica del punto de equilibrio:





Para la pequeña empresa, objeto de nuestro estudio, la aplicación de los procedimientos de análisis de Estados Financieros es de gran importancia, pues no es sino a través del análisis e interpretación de Estados Financieros, cuando el pequeño empresario conoce verdaderamente la situación financiera en la que se encuentra su empresa, detectando de esta forma las debilidades y deficiencias dentro de la misma, y con las bases que arroje dicho análisis, corregir oportunamente dichas deficiencias.

Creemos que la verdadera razón de ser del análisis e interpretación de Estados Financieros es atacar los puntos débiles de la empresa, de lo contrario sería una pérdida de tiempo y recursos el realizarlo.

Consideramos que, para la pequeña empresa es muy recomendable el análisis de sus Estados Financieros mediante los siguientes procedimientos:

- Porcientos Integrales
- Razones Financieras Simples
- Aumentos y Disminuciones
- Tendencias
- Punto de Equilibrio

Mediante el Procedimiento de Porcientos Integrales el pequeño empresario podrá conocer, en forma porcentual, cuánto representa cada rubro de sus Estados Financieros, y podrá determinar si hay exceso o insuficiencia en éstos.

Mediante el Procedimiento de Razones Financieras Simples podrá conocer si su empresa cuenta con liquidez, solvencia, rentabilidad y estabilidad con el fin de mejorar los aspectos que no son adecuados. Este procedimiento es también una de las principales herramientas para la determinación de deficiencias operativas dentro de la empresa, en sus distintas unidades o departamentos. Por ejemplo, si el departamento o

persona encargada de la cobranza tiene deficiencias en la política de concesión de créditos y en su sistema de cobranza, esto se verá reflejado a través de la aplicación de la razón de Rotación de Cuentas por Cobrar, la cual nos indicaría un plazo medio de recuperación de la cartera de clientes elevado.

Mediante el procedimiento de Aumentos y Disminuciones se podrán analizar, rubro a rubro, las variaciones de un periodo a otro y en los casos en que exista una variación considerable, podrán investigarse los motivos de tal variación.

El método de Tendencias es recomendable para que la pequeña empresa conozca el comportamiento que ha tenido a lo largo de varios periodos, cierto rubro que se quiera analizar. Considerando que los resultados de las pequeñas empresas muchas veces tienen variaciones considerables periodo a periodo, es necesario aplicar este procedimiento como complemento de algún otro, con el fin de evitar confusiones y conclusiones incorrectas.

Mediante el procedimiento del Punto de Equilibrio el pequeño empresario podrá conocer el mínimo de unidades que debe vender para cubrir exactamente sus costos y gastos y ubicarse en un estado en el cual no tenga ni pérdida ni utilidad.

Consideramos, además, que los siguientes procedimientos no son los más recomendados para aplicarse en pequeñas empresas:

- Razones Estándar
- Control Presupuestal

Tanto el método de Razones Estándar como el de Control Presupuestal implican una gran inversión de tiempo y de dinero, lo cual consideramos no es adecuado para una pequeña empresa, debido a la dimensión de las operaciones que esta realiza; además

que la obtención de resultados no es rápida, se necesita paciencia por parte de los dueños, y requiere de mucha supervisión y buena administración.

Cabe mencionar que es necesario que el Análisis y la Interpretación de Estados Financieros sean realizados por una persona capacitada para esto (Contador o Administrador), teniendo dicha persona la obligación tanto de presentar los resultados de su análisis al pequeño empresario, como de orientarlo a la comprensión de éstos y, además, asesorarle para la toma de decisiones.

### 3.3 LOS INFORMES

El informe de interpretación es el cuaderno en donde el analista, mediante comentarios, explicaciones, sugerencias y gráficas, hace accesible los conceptos y las cifras del contenido de los estados financieros que fueron objeto de su estudio, el cual puede adoptar las siguientes partes:

- Cubiertas
- Antecedentes
- Estados Financieros
- Gráficas
- Comentarios, Sugerencias y Conclusiones

En todo caso el informe que emite el analista de estados financieros deberá contener los siguientes atributos: ser claro, limpio, con terminología accesible, bien redactado, concreto y bien presentado.

A continuación se presenta una breve explicación de cada una de las partes mencionadas anteriormente:

- **CUBIERTA:** Es la parte externa principal de las cubiertas, destinada para:
  - ◆ Nombre de la empresa
  - ◆ Denominación de tratarse de un trabajo de interpretación de estados financieros
  - ◆ Fecha o periodo a que correspondan los estados financieros
  - ◆ Nombre y dirección del analista

- **ANTECEDENTES:** Es la primera sección del pliego donde consta el trabajo del analista, está destinado generalmente para mencionar:
  - ◆ El trabajo realizado y su alcance
  - ◆ Breve historia de la empresa, desde su constitución hasta la fecha de la interpretación
  - ◆ Breve descripción de las características mercantiles, jurídicas y financieras de la empresa
  - ◆ Objetivos que persigue el trabajo realizado
  - ◆ Firma del analista
  
- **ESTADOS FINANCIEROS:** En esta parte se presentan los estados financieros de la empresa, generalmente en forma sintética y comparativa. Debe procurarse que la terminología sea totalmente accesible al cliente. Asimismo, si es conveniente, de acuerdo al criterio del analista, presentar estados financieros a base de porcentos, etc., debe hacerse en la forma más accesible.
  
- **GRAFICAS:** Estas ayudan a ser aún más accesibles los conceptos y las cifras del contenido de los estados financieros. Queda a juicio del analista decidir el número de gráficas y la forma de las mismas.
  
- **COMENTARIOS, SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES:** En esta parte del informe se agrupan ordenada, clara y accesiblemente los diversos comentarios que formula el analista, así como las sugerencias y conclusiones que juzgue pertinente presentar.

### 3.4 EL ANALISIS ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA

Debido a que la Administración se desarrolla dentro de un proceso concreto, es importante dar una idea respecto de sus etapas. Aunque el número y el nombre de éstas varía, según diversos autores, lo importante radica en que estas etapas comprenden todos los actos esencialmente administrativos, por lo que no importa si se divide a la Administración en tres o diez etapas distintas, sino hay que ver que esto es una ayuda para entender y aplicar mejor los principios que usa la Administración.

“Seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan complementándose las etapas, influyéndose mutuamente, e integrándose los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.”<sup>28</sup>

Desde un punto de vista meramente conceptual y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada pueden predominar, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

Fayol propone cinco elementos en la administración: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. José Antonio Fernández Arenas propone tres elementos: Plancación, Implementación y Control.

Urwick divide el proceso administrativo en dos fases que son la mecánica y la dinámica<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Administración de Empresas, REYES Ponce, Agustín, Ed. Limusa, México, 2000

La fase mecánica incluye los siguientes elementos:

- Previsión      ¿qué puede hacerse?  
Planeación    ¿qué se va a hacer?  
Organización   ¿cómo se va a hacer?

La fase dinámica incluye los siguientes elementos:

- Integración    ¿con qué se va a hacer?  
Dirección      en la cual debe cerciorarse que se haga  
Control        en la cual se comprueba si se hizo bien

#### ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

- PREVISION. Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende por lo mismo tres etapas:

1. Objetivos: A esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

<sup>29</sup> Este criterio también es adoptado por el autor Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas".

3. Cursos alternativos: Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

➤ PLANEACION. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguirse, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también presupuestos que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.

➤ ORGANIZACIÓN. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel
2. Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.



3. Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

## ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

- INTEGRACION. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndose, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos, o de mando. Esta integración de las personas abarca:

1. Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
3. Desarrollo: Todo elemento de un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

- DIRECCION. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de esto, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

➤ CONTROL. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Con el fin de tener una vista en conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECANICA	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINAMICA	Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Siendo un proceso único normalmente se dan variaciones de estas etapas simultáneamente; con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento de la administración.

Con respecto al Análisis Administrativo, podemos decir que es una herramienta de la Administración que mide y evalúa eficiencia y que, además, está vinculado y sincronizado en los objetivos y planes del organismo social, sus áreas funcionales y su análisis de controles.

Todos estos elementos forman parte del proceso administrativo, a saber, los objetivos y planes son parte de la planeación; las áreas funcionales son consecuencia de la división del trabajo, es decir la organización, que busca un adecuado orden; además, la eficiencia sólo se obtiene mediante una administración adecuada.

Para realizar un buen análisis administrativo en la empresa tenemos que considerar la evaluación del desempeño organizacional, ya que es una parte importante que permite conocer en qué grado se han alcanzado los objetivos de la empresa.

Dentro de este análisis se evalúan los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones.

Al hablar de análisis administrativo nos referimos a un examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa en cuanto a sus planes, objetivos, métodos y controles, su forma de operación, sus equipos humanos y materiales.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales o de servicios, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o al privado, se encuentran en distintas ocasiones, a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación administrativa y de analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa, y con el resultado de dicho análisis, en caso necesario, se podrán definir objetivos y planes; políticas y presupuestos; y los sistemas y procedimientos administrativos:

El análisis administrativo puede ser realizado tanto internamente como externamente y debe ser llevado a cabo por una persona capacitada para ello, como puede ser el Contador, Administrador, Ingeniero Industrial, etc.

Con respecto a pequeñas empresas, que se encuentran en el periodo de cambio para pasar de una pequeña empresa a una mediana empresa, dicho periodo es crítico, y puede prolongarse. En este caso es necesario llevar a cabo el análisis administrativo de sus operaciones, con el fin de que este periodo de transición no le ocasione dificultades y, más aún, le ayude a mejorar administrativamente.

Otro de los fines que persigue el análisis administrativo es cubrir la necesidad de diversificación de productos; necesidad de adecuar la estructura orgánica de la empresa para su mejor funcionamiento; y la necesidad de reducir costos, sin disminuir ingresos, entre otros.

En una pequeña empresa, donde la participación del propietario o propietarios es total, tanto en las decisiones estratégicas como en la operación diaria, donde en la mayoría de los casos las ganancias no son retiradas en base a Estados Financieros, sino al dinero que hay en la caja y donde generalmente no se requiere que los Estados Financieros sean presentados a organismos controladores o Instituciones de Crédito, es sencillo concluir sobre lo innecesario de un análisis administrativo razonablemente complejo.

Tomando en consideración que no existe una guía establecida para la realización de dicho análisis y que el desarrollo de este tema, en la bibliografía consultada, fue escaso, nos atrevemos a proponer una forma de llevar a cabo dicho análisis.

- En primer lugar, el analista debe conocer la estructura de la empresa objeto de tal análisis. Esto se da a través del estudio del objetivo u objetivos de la empresa, del

organigrama que ya tenga establecido ésta, y, en su caso, de las políticas y procedimientos con que cuente.

- Mediante la observación, el analista deberá conocer las instalaciones con las que cuenta la empresa; así como sus recursos materiales, técnicos y humanos.
  
- Deberá presenciar las operaciones que se desarrollen dentro de la empresa. Para esto el analista puede hacer una delimitación de Areas, con el fin de facilitar el desarrollo de su estudio. Por lo complejo y extenso del tema, decidimos proponer la delimitación de dicho estudio en las siguientes áreas, las cuales serán tratadas más adelante:
  - ◆ Ventas
  - ◆ Compras
  - ◆ Producción
  - ◆ Crédito y Cobranzas
  - ◆ Recursos Humanos
  
- Una vez realizado el estudio de cada área, lo siguiente es desarrollar el proceso de análisis. El análisis provee una descripción ordenada de los datos, con el fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer en todos sus aspectos y detalles, el objeto al cual se aplica el estudio del análisis administrativo, y que conduzca este esfuerzo a diagnosticar los problemas administrativos.

Es importante que el analista realice su análisis, considerando tanto individualmente como en conjunto, cada una de las áreas estudiadas, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada ni

por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.

Dicho análisis se elabora con el criterio del analista, mismo que debe considerar las necesidades y características de la empresa en particular, pues cada empresa es única y la eficiencia en las funciones varía de una empresa a otra.

- Una vez efectuado el análisis administrativo, se obtendrán suficientes elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, se podrán señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción, todo esto para lograr el mejor funcionamiento de la empresa.

A continuación propondremos una forma de estudio de cada una de las áreas mencionadas anteriormente en el tercer punto:

#### ◆ VENTAS

Esta función es decisiva en la empresa y consiste en colocar los bienes y servicios en manos de la gente dispuesta a pagar más de lo que cuesta elaborar el bien o proporcionar el servicio.

Algunos de los puntos a estudiar en el análisis administrativo de las ventas son:

- Estudio de las políticas de ventas
- Formas de Venta (Contado, crédito, etc.)
- Criterios para ventas a crédito (Plazos)
- Sistemas para el registro y control de las ventas

- Coordinación con los demás departamentos
- Atención a Clientes
- Adiestramiento y Capacitación a Vendedores
- Planeación de Ventas
- Procedimientos de requisición de mercancías al departamento de Compras
- Promoción y Publicidad, etc.

#### ◆ COMPRAS

La función de compras se describe como la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles de calidad, cantidad, precio y tiempo, a los distintos sectores de la misma, los materiales que son necesarios para alcanzar sus objetivos.

Algunos de los puntos a estudiar en el análisis de las compras son:

- Estudio de las políticas de compras
- Planeación de Compras
- Formas de pago (Contado, crédito, etc.)
- Control de Compras (por ejemplo, a través de requisiciones); y autorización de compras
- Control de existencias de máximos y mínimos
- Coordinación con otros Departamentos
- Estudio de mercancías y materiales alternos
- Análisis y tiempos de mercancías
- Negociación de contratos con proveedores
- Verificación de recibos de mercancías, etc.



### ◆ PRODUCCION

La función de Producción considera la transformación de materiales en productos terminados, así como su programación y control.

Algunos de los puntos a estudiar en el análisis de producción son:

- Estudio de las políticas y procedimientos
- Planeación de Producción
- Coordinación con los demás departamentos
- Establecimiento de líneas de producción
- Establecimiento de tiempos
- Control de materia prima, productos en proceso y productos terminados
- Controles de calidad, etc.

### ◆ CREDITO Y COBRANZAS

Dentro de las funciones básicas de Crédito y Cobranzas se tiene el aprobar la concesión de créditos a determinados clientes (selección de clientes), recuperar el importe de la cartera de clientes con puntualidad, reduciendo al mínimo la pérdida por cuentas incobrables; así como servir con eficiencia al cliente para incrementar el volumen de ventas.

Algunos de los puntos a estudiar en el análisis administrativo de Crédito y Cobranzas son:

- Estudio de las políticas de Crédito y Cobranzas
- Criterios para el otorgamiento de crédito (distribuidores, clientes menores, etc.)

- Mecánica de cobros
- Gestión de Cobros, etc.

#### ◆ RECURSOS HUMANOS

La función de Recursos Humanos considera las actividades de identificación de necesidad de personal, su reclutamiento y selección, contratación, relaciones laborales, Administración de sueldos y salarios, asistencia y pago de remuneraciones, promoción y evaluación del personal, etc.

Algunos de los puntos a estudiar en el análisis administrativo de Recursos Humanos son:

- Estudio de los objetivos y políticas de personal
- Reclutamiento y contratación de personal
- Capacitación y adiestramiento del personal
- Funciones y Jerarquías
- Reglamentos de Trabajo
- Control de Sueldos y Salarios
- Motivación del personal
- Higiene y Seguridad Industrial, etc.

El analista, para lograr un mejor conocimiento de cada área, puede ayudarse con la aplicación de cuestionarios de Control Interno, aplicados a las personas y actividades de cada departamento o unidad, considerando que, con frecuencia, en las pequeñas empresas las funciones no están organizadas por separado (por departamentos). Aún así es importante revisar las actividades como función unitaria de la empresa.

---

**CASO PRACTICO**

---

En esta parte de la tesis pondremos en práctica los conocimientos desarrollados en los capítulos anteriores, con el objeto de realizar el análisis e interpretación de la información financiera de la empresa "Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V.", así como un análisis administrativo de ésta, conociendo así la situación en la que se encuentra, y culminando con la presentación de una propuesta para mejorar su situación actual, con el fin de lograr un equilibrio tanto administrativo como financiero en dicha empresa.

A continuación esbozaremos algunas generalidades de esta empresa, con el fin de conocer cierta información la cual no se encuentra contenida en los estados financieros, pero que puede llegar a influir notablemente en su interpretación:

Esta pequeña empresa familiar fue creada el 17 de marzo de 1992 bajo la denominación de "Equipamiento Técnico Especializado" y constituida como una "Sociedad Anónima" de "Capital Variable", según el Acta Constitutiva No. 34385, registrada en la Notaría Pública No. 2, en el municipio de Tlalnepantla.

El objeto de esta sociedad es la fabricación, compra – venta, importación, exportación y distribución de artículos y equipos deportivos, tanto al mayoreo como al menudeo.

Su Capital Social asciende a \$ 500,000.00, quedando íntegramente suscrito y pagado en la siguiente proporción:

ACCIONISTAS	ACCIONES	CAPITAL
Gustavo Antonio Colín Prat	200	\$ 200,000.00
Juan Miguel Colín Prat	200	200,000.00
José Armando Colín Prat	90	90,000.00
Miguel Angel Colín Sanjurjo	5	5,000.00
Rosa Elena Colín Prat	5	5,000.00
TOTAL	500	\$ 500,000.00

La administración de la sociedad está a cargo de un Administrador Unico, quedando designado como tal el Sr. Gustavo Antonio Colín Prat, teniendo también el cargo de Director General de la Sociedad.

El número de personal con que cuenta actualmente la empresa es catorce, de los cuales nueve son operativos y cinco son administrativos.

Los artículos que principalmente se fabrican en la empresa son:

- Bolsas de dormir
- Tiendas de campaña
- Chamarras
- Mochilas
- Toldos
- Carpas tipo albergue

Además de la fabricación de estos artículos, se compran productos terminados tanto dentro como fuera del país. Cabe señalar que la mayor parte de sus compras son importaciones (Houston, Texas), entre las que destacan los artículos destinados al campismo y alpinismo, equipos de rescate, lanchas, etc. Y dentro de las compras nacionales se tienen sillas, bancos, estacas, mochilas, etc.

Cabe mencionar que el giro principal de esta empresa es la comercialización, pues su volumen de producción representa una mínima parte de lo que se vende.

Su mercado principalmente es nacional, teniendo muy pocas exportaciones al año.

Fiscalmente, esta empresa se constituyó el 30 de abril de 1992, bajo el régimen General de Ley, teniendo como obligaciones el pago de ISR, IMPAC e IVA, además del impuesto a la Importación y Exportación.

Su Registro Federal de Contribuyentes es ETE 920430 MBA y su domicilio fiscal es Patricio Sanz 1609, local 2 y 3, Colonia de Valle, México D.F.

Asimismo, su número de afiliación al IMSS es Y62 1680310, registrado el 8 de mayo de 1992; y su número de afiliación al INFONAVIT es 092683991, registrado el 2 de mayo de 1992. El número de registro en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), es el 2588, registrado el 26 de junio de 1992.

A continuación presentaremos los Estados Financieros principales de esta empresa al cierre del ejercicio 2000. Después realizaremos el análisis de dichos Estados Financieros, mediante los métodos de análisis de Porcientos integrales, Razones simples, Aumentos y disminuciones y Punto de equilibrio, pudiendo así hacer la interpretación correspondiente de la información financiera, y, de esta forma, tener las bases suficientes para emitir una propuesta para el mejoramiento de esta entidad.

Además realizaremos un análisis administrativo de las principales áreas de la empresa, emitiendo también una propuesta para corregir las debilidades administrativas que pudiéramos encontrar.

---

ESTADOS FINANCIEROS  
"EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO,  
S.A. DE C.V.", AL 31 DE DICIEMBRE 2000

---

EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2000

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	
Caja	7,419	Proveedores	435,731
Bancos	94,264	Proveedores Extranjeros	424,868
Clientes	478,468	Acreedores diversos	421,058
Deudores diversos	41,180	Sueldos y Salarios por pagar	19,319
Almacén	561,295	Impuestos por pagar	148,361
	<b>1,182,626</b>	IVA por pagar	61,996
			<b>1,511,333</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
Muebles y Enseres	67,330	Créditos Hipotecarios	-
Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	(33,969)	Documentos por pagar a largo plazo	-
Mobiliario y Equipo	22,209		
Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	(12,827)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,511,333</b>
Maquinaria y Equipo	12,246		
Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo	(4,245)	<b>CAPITAL</b>	
Equipo de Cómputo	45,990	Capital Social	500,000
Depreciación Acumulada de Equipo de Cómputo	(35,624)	Reserva Legal	-
Equipo de Transporte	102,330	Reserva para reinversión	-
Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	(97,611)	Resultado de Ejercicios Anteriores	(1,203,830)
	<b>65,828</b>	Resultado del Ejercicio	897,276
			<b>193,445</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
Crédito Mercantil	300,000		
Pagos Anticipados	686		
Depósitos en Garantía	29,800		
Gastos de Organización	-		
Gastos de Instalación	135,580		
Amortización de Gastos de Organización e Instalación	(37,392)		
Impuestos pagados por anticipado	27,650		
	<b>456,324</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,704,778</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,704,778</b>



**EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.****ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2000**

<b>VENTAS NETAS</b>	<b>3'256'410</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1'915'191</b>	
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>		<b>1'341'219</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
Gastos de Venta	364'013	
Gastos de Administración	88'320	
<b>TOTAL DE GASTOS DE OPERACION</b>		<b>452'332</b>
<b><u>UTILIDAD DE OPERACION</u></b>		<b>888'887</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>		
Productos Financieros	(119'309)	
Otros Productos	(12'010)	
Gastos Financieros	122'930	
Otros Gastos	-	
<b>TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>		<b>(8'389)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>897'276</b>
<b>AMORTIZACION DE PERDIDAS EJ. ANT.</b>		<b>897'276</b>
<b><u>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</u></b>		<b>-</b>

**EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.****ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA  
POR EL AÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE 2000****OPERACION:**

Utilidad Neta del Ejercicio	897'276
Partidas aplicadas a resultados que no requieren la utilización de recursos:	
Depreciación de Activos Fijos	49'680
Amortización de Gastos	13'558
	<u>960'514</u>
Aumento de cuentas por cobrar	(279'124)
Aumento de Inventarios	(561'295)
Disminución de cuentas por pagar	<u>(14'512)</u>
<b>Recursos generados por la operación</b>	<b><u>105'583</u></b>

**FINANCIAMIENTO:**

Pago de prestamos bancarios	<u>-</u>
<b>Recursos utilizados en actividades de financiamiento</b>	<b><u>-</u></b>

**INVERSION:**

Adquisición de Activo Fijo	(17'622)
Bajas de Activo Fijo	<u>-</u>
<b>Recursos utilizados en actividades de inversión</b>	<b><u>(17'622)</u></b>
Aumento de efectivo y valores de inmediata realización	87'961
Efectivo y valores de inmediata realización al inicio del ejercicio	13'722
Efectivo y valores de inmediata realización al final del ejercicio	<u>101'683</u>

**EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000**

	Capital Social	Reserva Legal	Utilidades Acumuladas	Utilidad del ejercicio	Total
Saldo al 31 de Diciembre de 1998	500,000	-	(364,422)	(456,241)	(320,662)
Aplicación del resultado del ej. 1998			(456,241)	456,241	-
Utilidad del Ejercicio 1999				(383,168)	(383,168)
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 1999</b>	<b>500,000</b>	<b>-</b>	<b>(820,662)</b>	<b>(383,168)</b>	<b>(703,830)</b>
Aplicación del resultado de ejercicio 1999			(383,168)	383,168	-
Utilidad del ejercicio 2000				897,276	897,276
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2000</b>	<b>500,000</b>	<b>-</b>	<b>(1,203,830)</b>	<b>897,276</b>	<b>193,445</b>

---

**ANALISIS FINANCIERO:  
METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES**

---

**METODO DE ANALISIS DE PORCIENTOS INTEGRALES APLICADOS AL BALANCE GENERAL****EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.****BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2000 Y 1999**

	EJERCICIO 2000			EJERCICIO 1999		
		% PARCIALES	% TOTALES		% PARCIALES	% TOTALES
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
Caja	7,419	0.63	0.44	10,259	4.03	1.25
Bancos	94,264	7.97	5.53	3,463	1.36	0.42
Clientes	478,468	40.46	28.07	207,333	81.41	25.22
Deudores diversos	41,180	3.48	2.42	26,284	10.32	3.20
IVA por acreditar	-	-	-	7,341	2.88	0.89
Almacén	561,295	47.46	32.92	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>1,182,626</b>	<b>100.00</b>	<b>69.37</b>	<b>254,680</b>	<b>100.00</b>	<b>30.98</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Muebles y Enseres	33,361	50.68	1.96	40,094	40.96	4.88
Mobiliario y Equipo	9,382	14.25	0.55	11,603	11.85	1.41
Maquinaria y Equipo	8,001	12.15	0.47	3,955	4.04	0.48
Equipo de Cómputo	10,365	15.75	0.61	11,933	12.19	1.45
Equipo de Transporte	4,719	7.17	0.28	30,301	30.96	3.69
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>65,828</b>	<b>100.00</b>	<b>3.86</b>	<b>97,886</b>	<b>100.00</b>	<b>11.91</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>						
Crédito Mercantil	300,000	65.74	17.60	300,000	63.90	36.50
Pagos Anticipados	686	0.15	0.04	559	0.12	0.07
Depósitos en Garantía	29,800	6.53	1.75	29,800	6.35	3.63
Gastos de Instalación	98,188	21.52	5.76	111,746	23.80	13.59
Impuestos pagados por anticipado	27,650	6.06	1.62	27,343	5.82	3.33
<b>TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>456,324</b>	<b>100.00</b>	<b>26.77</b>	<b>469,448</b>	<b>100.00</b>	<b>57.11</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,704,778</b>	<b>-</b>	<b>100.00</b>	<b>822,014</b>	<b>-</b>	<b>100.00</b>

**EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.****BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2000 Y 1999**

	EJERCICIO			EJERCICIO		
	2000	% PARCIALES	% TOTALES	1999	% PARCIALES	% TOTALES
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>						
Proveedores	435,731	28.83	25.56	197,746	12.96	24.06
Proveedores Extranjeros	424,868	28.11	24.92	583,120	38.22	70.94
Acreedores diversos	421,058	27.86	24.70	552,517	36.21	67.21
Sueldos y Salarios por pagar	19,319	1.28	1.13	9,477	0.62	1.15
Impuestos por pagar	148,361	9.82	8.70	163,335	10.70	19.87
IVA por pagar	61,996	4.10	3.64	-	-	-
Anticipos de clientes	-	-	-	19,650	1.29	2.39
<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>1,511,333</b>	<b>100.00</b>	<b>88.65</b>	<b>1,525,844</b>	<b>100.00</b>	<b>185.62</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,511,333</b>	<b>-</b>	<b>88.65</b>	<b>1,525,844</b>	<b>-</b>	<b>185.62</b>
<b>CAPITAL</b>						
Capital Social	500,000	258.47	29.33	500,000	(71.04)	60.83
Resultado de Ejercicios Anteriores	(1,203,830)	(622.31)	(70.62)	(820,662)	116.60	(99.84)
Resultado del Ejercicio	897,276	463.84	52.63	(383,168)	54.44	(46.61)
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>193,445</b>	<b>100.00</b>	<b>11.35</b>	<b>(703,830)</b>	<b>100.00</b>	<b>(85.62)</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,704,778</b>	<b>-</b>	<b>100.00</b>	<b>822,014</b>	<b>-</b>	<b>100.00</b>

INTERPRETACION DEL BALANCE GENERAL POR EL METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES:

Podemos observar que, por cada \$ 1.00 de inversión en el Activo total:

a)	\$0.060	corresponden a existencia en caja y bancos
b)	\$0.305	corresponden a cuentas y documentos por cobrar
c)	\$0.329	corresponden a inversión en inventarios
d)	\$0.020	corresponden a inversión en muebles y enseres
e)	\$0.006	corresponden a inversión en mobiliario y equipo
f)	\$0.005	corresponden a inversión en maquinaria
g)	\$0.006	corresponden a inversión en equipo de cómputo
h)	\$0.003	corresponden a inversión en equipo de transporte
i)	\$0.176	corresponden a crédito mercantil
j)	\$0.0004	corresponden a pagos anticipados
k)	\$0.017	corresponden a depósitos en garantía
l)	\$0.058	corresponden a gastos de instalación
m)	<u>\$0.016</u>	corresponden a impuestos pagados por anticipado
	\$1.000	

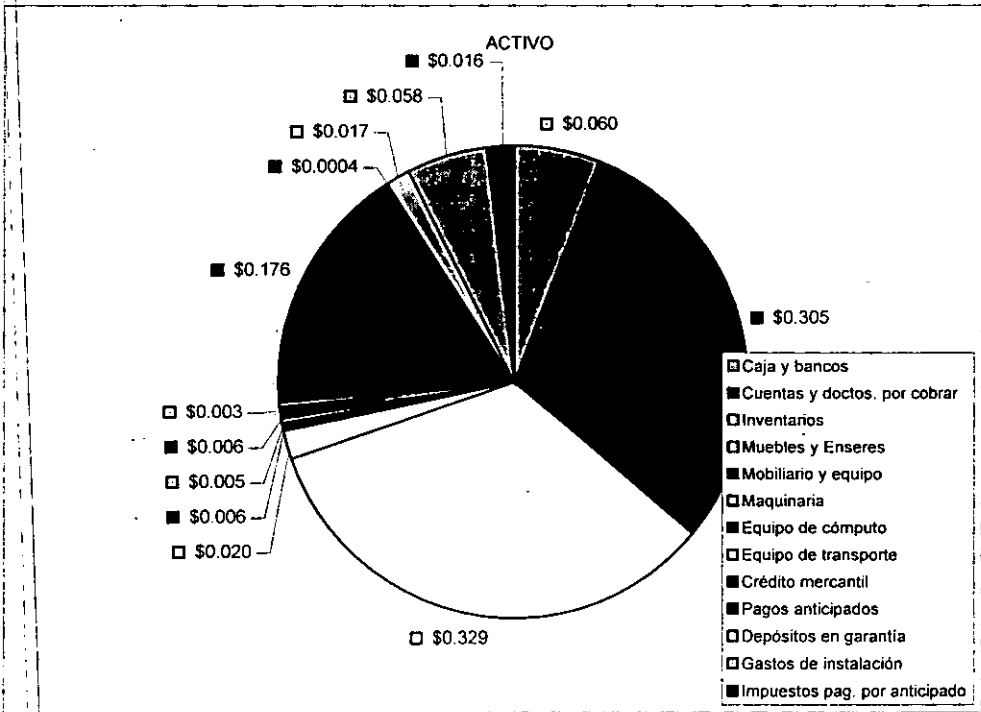
El origen de la inversión del Activo es:

a)	\$0.887	lo han aportado los acreedores a corto plazo
b)	\$0.293	lo han aportado los propietarios de la empresa
c)	<u>-\$0.180</u>	lo ha aportado la misma empresa
	\$1.000	

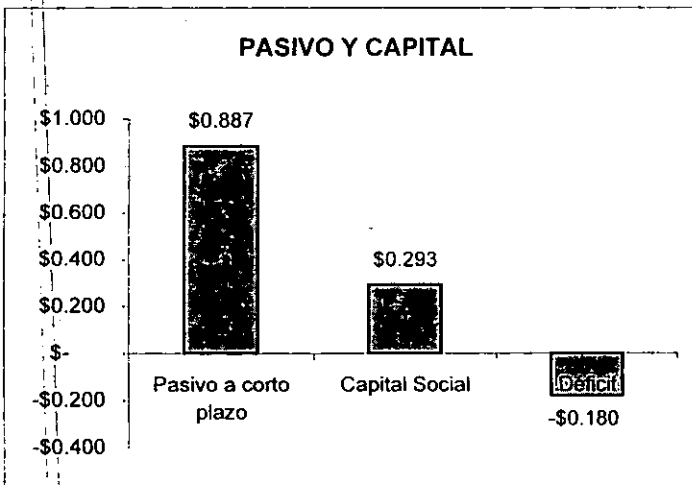
En términos generales, cada \$ 1.00 de Activo total de la empresa ha sido soportado:

a)	\$0.887	por los acreedores
b)	<u>\$0.113</u>	por los propietarios y la misma empresa
	\$1.000	

Representación gráfica del Activo:



Del Pasivo y Capital:





Con la aplicación de este método al Balance General, podemos observar lo siguiente:

En caja y bancos, debemos tener como criterio que entre menos efectivo mejor, en función de que sabemos que el dinero no debe de estar en caja y bancos sino que debe estar invertido en la producción, sin embargo es claro que debe tenerse dinero para realizar pagos programados y para emergencias por lo que se debe tener un fondo suficiente para hacerle frente a estas contingencias, pero siempre tomando en consideración el criterio de entre menos dinero mejor.

Por el tamaño de la empresa y por el monto de pagos a proveedores que se hacen semanalmente en un promedio de \$25,000.00 y los gastos que se realizan periódicamente, mismos que han disminuido en los últimos ejercicios (lo que demuestra que se han optimizado recursos), podemos decir que se puede tener un porcentaje en caja y bancos no superior al 5% del total del Activo Circulante, en la suma de los dos rubros y así podríamos decir que seguiríamos con el criterio que entre menos dinero en caja y bancos mejor.

En el caso de cuentas por cobrar o clientes también tenemos que seguir con el mismo criterio de entre menos mejor. Estamos considerando en este análisis que la cuenta de clientes es indispensable para el desarrollo de la empresa, implica las ventas y estamos completamente seguros que si no se otorgara algún tipo de crédito a nuestros clientes no podríamos cubrir un mínimo de ventas, pero debemos aplicar políticas de recuperación de los ingresos obtenidos a base de ventas a crédito. Todo esto basándonos en que el financiar a nuestros clientes tiene un costo y por la situación de la empresa podemos decir que ese costo es aún mucho mayor. Por eso debe establecerse una nueva política y no permitir que el monto de nuestras ventas a crédito sobrepase del 15% del total del activo puesto que en estos momentos es del 28.07%. Y como medida urgente acelerar eficientemente la cobranza y así reducir la inversión en la cuenta de clientes.

En el caso de la cuenta de almacén observamos un claro aumento que se atribuye a la nueva forma de trabajar de la empresa ya que en periodos anteriores por el hecho de no tener mercancías disponibles, se dejaban de realizar muchas ventas de carácter urgente. Pero no debemos dejar de lado el criterio de entre menos mejor y debemos de efectuar un verdadero estudio de cómo se está rotando el inventario en almacén para darnos clara cuenta que está siguiéndose el camino correcto. Algunos autores consideran que el total de la cuenta de almacén no debe ser superior al 32% del Activo Total, pues esto podría originar gastos de almacenaje, deterioro y obsolescencia.

Tratándose del activo fijo existe el criterio de que no debe ser muy inferior al 50% del capital contable y nos podemos dar cuenta de que es inferior a estos límites. El argumento para justificar lo anterior es que la empresa se ha inclinado más por la actividad comercial y no necesita ni puede por el momento contar con grandes inversiones en activo fijo; esta inversión en activo fijo podría aumentar con el buen funcionamiento de la empresa.

Todos los renglones del activo diferido están sobrecargados ya que tienen porcentajes muy altos, los cuales no son adecuados.

La cuenta de proveedores está excedida puesto que también debemos considerar el criterio de entre menos mejor y que debemos de manejar cifras no muy elevadas y esta cuenta representa el 25.56% mismo porcentaje que debemos de reducir drásticamente, se puede comprar mercancías gradualmente para no sobrecargar esa cuenta puesto que se incremento en 1.52 puntos porcentuales y la medida que se debió haber tomado es disminuir la cuenta, no aumentarla como se hizo.

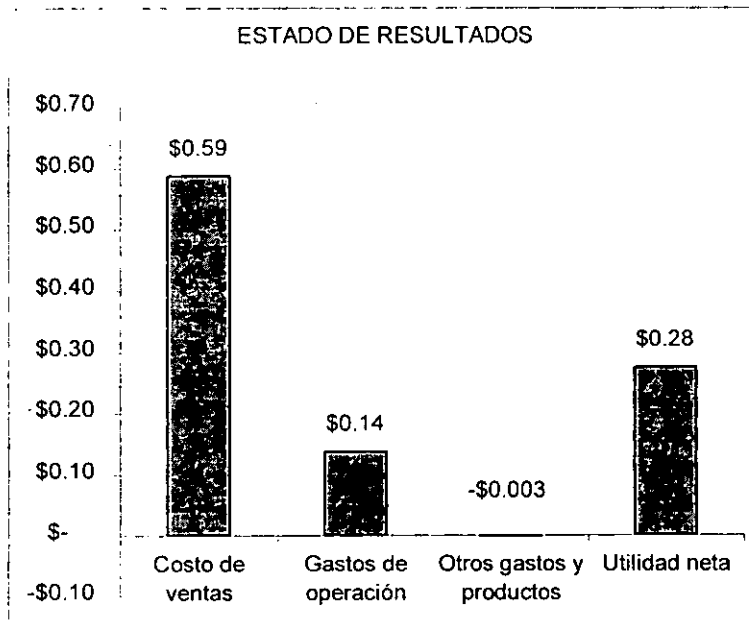
**ETODO DE ANALISIS DE PORCIENTOS INTEGRALES APLICADOS AL ESTADO DE RESULTADO****EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.****ESTADO DE RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS TERMINADOS DEL 1° DE ENERO  
AL 31 DE DICEIMBRE 2000 Y 1999**

	EJERCICIO			EJERCICIO		
	2000	% PARCIALES	% TOTALES	1999	% PARCIALES	% TOTALES
<b>VENTAS NETAS</b>	3,256,410		100.00	2,355,530		100.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	1,915,191		58.81	2,152,841		91.40
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	1,341,219		41.19	202,690		8.60
<b>GASTOS DE OPERACION</b>						
Gastos de Venta	364,013	80.47	11.18	225,995	37.14	9.59
Gastos de Administración	88,320	19.53	2.71	382,513	62.86	16.24
<b>TOTAL DE GASTOS DE OPERACION</b>	<b>452,332</b>	<b>100.00</b>	<b>13.89</b>	<b>608,508</b>	<b>100.00</b>	<b>25.83</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>888,887</b>		<b>27.30</b>	<b>(405,818)</b>		<b>(17.23)</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>						
Productos Financieros	(119,309)	1,422.23	(3.66)	(17,795)	78.56	(0.76)
Otros Productos	(12,010)	143.16	(0.37)	(154,194)	680.75	(6.55)
Gastos Financieros	122,930	(1,465.39)	3.78	142,364	(628.52)	6.04
Otros Gastos	-	-	-	6,974	(30.79)	0.30
<b>TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>(8,389)</b>	<b>100.00</b>	<b>(0.26)</b>	<b>(22,651)</b>	<b>100.00</b>	<b>(0.96)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>897,276</b>		<b>27.55</b>	<b>(383,168)</b>		<b>(16.27)</b>

**INTERPRETACION DEL ESTADO DE RESULTADOS POR EL METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES:**

- a) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, \$0.59 corresponden al costo de lo vendido.
- b) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, la empresa obtiene \$0.41 de margen sobre ventas
- c) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, \$0.14 corresponden a gastos de operación.
- d) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, la empresa obtiene \$0.27 de margen o utilidad de operación.
- e) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, -\$0.003 corresponden a otros gastos y productos.
- f) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, la empresa obtiene una utilidad neta de \$0.28

La representación gráfica del Estado de Resultados es la siguiente:



Podemos observar claramente que las ventas aumentaron considerablemente con respecto al ejercicio de 1999. Sin embargo, el Costo de Ventas tuvo una disminución, pues en el ejercicio 99 el costo de ventas representaba el 91% de las ventas, mientras que en el 2000 sólo representa el 58.8%. Esto se debe principalmente a que dejaron de adquirirse mercancía extranjera que era muy costosa, optándose por la compra de mercancía nacional.

Con respecto a los Gastos de Operación, aún cuando las ventas aumentaron, éstos disminuyeron. Dicha disminución se refleja en los Gastos de Administración, pues disminuyó el pago de rentas, además que dejó de contratarse un servicio de Auditoría que no requería la empresa, y se dejaron de utilizar los servicios de un despacho contable, contratándose a un Contador de planta para tal efecto.

Los Gastos de Venta, como consecuencia del aumento en ingresos, también se incrementaron.

---

**ANALISIS FINANCIERO:  
METODO DE RAZONES SIMPLES**

---

## A) ESTUDIO DE LA LIQUIDEZ:

### A1. Razón Circulante:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{1'182'626}{1'511'333} = 0.78$$

Esto quiere decir que cada \$1 de Pasivo Circulante está garantizado con \$0.78 de efectivo y otros bienes que en el curso normal de operaciones se transforman en efectivo. Podemos observar entonces que existe una insuficiencia de liquidez, debido a que por cada \$1 de obligaciones a corto plazo se tienen sólo \$0.78 de activo circulante para cubrirlo.

Tomando en cuenta el criterio financiero que determina un buen índice como 2 a 1, podemos determinar la insuficiencia de liquidez en esta empresa, de la siguiente manera:

Índice de liquidez real	0.78
Índice de liquidez de orden práctico	<u>2.00</u>
<b>Insuficiencia de liquidez</b>	<b>-1.22</b>

Este criterio que mencionamos puede no ser tan lógico, considerando la situación financiera no tan solo de la empresa, sino del país mismo, ya que si las tasas de interés son elevadas, y hay poca liquidez en el mercado de dinero, la empresa debe mantener una cifra más baja y viceversa. Pero aún así, esta empresa sufre de una insuficiencia de liquidez, pues ni siquiera se puede cubrir cada \$1.00 de deuda a corto plazo.

**A2. Razón Severa (Prueba del ácido):**

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS - PAGOS ANTICIP.}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{621'331}{1'511'333} = 0.41$$

Aquí nos damos cuenta que por cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo la empresa sólo cuenta con \$0.41 de activos rápidos para cubrir esta deuda, cuando en realidad debería tener por lo menos \$1.00 para cubrir el mismo \$1.00 de deuda.

Observamos que existe una insuficiencia de liquidez inmediata en la empresa.

**A3. Prueba Rápida:**

$$\frac{\text{EFECTIVO Y VALORES}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{101'683}{1'511'333} = 0.07$$

Esto significa que de cada \$1.00 de deuda a corto plazo, la empresa cuenta con \$0.07 de efectivo y valores para cubrir dicha deuda.

Observamos que la empresa no podría pagar ni una mínima parte de su deuda a corto plazo con lo disponible en caja y bancos (pues no cuenta con valores).

Con respecto al estudio de la liquidez, podemos concluir que existe una falta de liquidez en la empresa, pues las razones anteriores indican que la empresa tiene dificultades para hacerle frente a sus deudas a corto plazo mediante la disposición de sus activos de fácil realización. Esto es menos alentador para la empresa,



considerando que su pasivo total se compone de deudas a corto plazo, por lo que es necesario que mejore su capacidad para cumplir con dichas obligaciones.

## **B) ESTUDIO DE LA SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO:**

### **B1. Razón del Endeudamiento Total:**

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{1'511'333}{1'704'778} = 0.89$$

Aquí observamos que de cada \$1.00 de Activo se deben \$0.89. Esto es, el 89% del Activo corresponde a deudas y obligaciones.

Este cociente es muy alto, y muestra que la inversión de los acreedores en la empresa es preponderante con relación a la de los accionistas.

### **B2. Margen de seguridad:**

$$\frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{(328'707)}{1'511'333} = (0.22)$$

Debido a que el capital de trabajo es negativo, se obtiene una razón negativa.

Considerando que se acepta como buena la razón de 1 a 1, es decir, que por cada \$1.00 que inviertan en el Activo Circulante los acreedores a corto plazo, los acreedores a largo plazo y propietarios deben invertir cuando menos \$1.00; en nuestro

caso observamos que ni siquiera se llega al \$1.00 de inversión que se necesita para tener un buen margen de seguridad.

Como conclusión al estudio de la Solvencia, podemos decir que es indiscutible que existe una falta de solvencia en la empresa, además que presenta un margen de seguridad muy deficiente, lo que está ligado con la deficiencia que presenta su liquidez. Ya que la porción de Activos financiados por terceros es muy alta, puede decirse que tiene un nivel de endeudamiento extremo.

### **C) ESTUDIO DE LA ESTABILIDAD:**

#### **C1. Origen del capital:**

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{1'511'333}{193'445} = 7.81$$

Esto quiere decir que de cada \$1.00 de Capital Contable de la empresa, ésta debe \$7.81 en obligaciones a corto y largo plazo.

Aquí observamos que la empresa ha pasado a manos de terceros.

#### **C2. Estudio de la deuda a corto plazo a capital contable:**

$$\frac{\text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{1'511'333}{193'445} = 7.81$$

Esta razón nos indica el número de pesos de pasivo circulante por cada peso de capital contable. Indica el índice de endeudamiento a corto plazo de la empresa.

El criterio que se debe tomar en esta razón es que entre menor sea el resultado de la razón financiera, menor será el nivel de endeudamiento a corto plazo. Lo ideal es que se tenga una relación menor a 0.25.

El resultado de 7.81 es mayor del nivel ideal que se pide, por lo que se puede reiterar que la empresa no es estable.

### C3. Valor contable del capital:

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{CAPITAL SOCIAL}} = \frac{193'445}{500'000} = 0.39$$

Esta razón indica que por cada \$1.00 de capital invertido inicialmente, actualmente se tienen \$0.61 menos, lo que denota pérdidas en la empresa.

### C4. Proporción de Activo Fijo con relación al capital propio:

$$\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{65'828}{193'445} = 0.34$$

Esta razón proporciona el número de pesos de activo fijo por cada peso de capital contable. Indica la proporción de inversión de activo fijo con relación al valor del capital contable.

El valor de la inversión en activo fijo debe considerarse entre 50 y 85% del valor del capital contable, dependiendo del tipo de empresa de que se trate.

En este caso se tiene un porcentaje del 34%, el cual puede considerarse adecuado si se toma en cuenta que la mayor parte de sus inventarios son comprados, por lo que no necesita más maquinaria, además que basta con el mobiliario y equipo con que cuenta, así como el equipo de cómputo y el equipo de transporte, que son suficientes para el tamaño de operaciones de la empresa.

Como conclusión del estudio de la Estabilidad, lo que podemos decir después de aplicar las razones correspondientes es que realmente es muy mínima la propiedad que tienen los accionistas sobre la empresa. Esta situación se debe en gran medida a la mala administración que ha tenido la empresa y a las malas decisiones que se han tomado a lo largo de su actividad.

#### **D) ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD (PRODUCTIVIDAD):**

##### **Estudio de las ventas:**

##### **D1. Utilización del Activo (Rotación de la planta):**

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES}} = \frac{3'256'410}{241'293} = 13.50$$

Esto significa que 13.5 veces se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión en Activos Fijos tangibles en el ejercicio 2000.

**D2. Ventas netas a capital contable:**

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{3'256'410}{193'445} = 16.83$$

Esto significa que por cada \$1.00 invertido de capital propio, se han logrado \$16.83 de ventas netas. Este cociente representa una situación favorable para la empresa.

**Estudio de la Utilidad:****D3. Indice de rentabilidad: Utilidad Neta a capital contable**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{897'276}{193'445} = 4.64$$

Esto significa que los propietarios de la empresa obtienen \$4.64 de utilidad o beneficios por cada \$1.00 de inversión propia.

**D4. Indice de rentabilidad: Utilidad neta a Activo fijo**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \frac{897'276}{250'104} = 3.59$$

Esto significa que por cada \$1.00 invertido en Activo Fijo, se tiene un rendimiento de \$3.59

**D5. Indice de rentabilidad: Utilidad neta a Ventas netas**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{897'276}{3'256'410} = 0.28$$

Aquí podemos observar que el rendimiento que genera cada \$1.00 vendido es de \$0.28

Como conclusión del estudio de la Rentabilidad, podemos decir que en este ejercicio se obtuvieron buenos resultados y se obtuvo gran utilidad en las operaciones que se realizaron, considerando que por cada peso invertido por parte de los accionistas, se obtuvieron \$16.83. Además podemos observar que para la inversión que se tiene de Activo Fijo, se está produciendo mucho más riqueza. Podemos aventurarnos a decir que de continuar con este ritmo de operaciones, se podrán ir saneando rápidamente las cuentas de esta empresa. Dicho de otra forma, el darle continuidad al trabajo realizado en el cual se disminuyen gastos y se aumentan las ventas se podrá conseguir el objetivo de sanar las finanzas de la empresa.

**E) ESTUDIO DE LA ACTIVIDAD:****E1. Rotación de cuentas y documentos por cobrar:**

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS Y DOC. POR COBRAR}} = \frac{3'256'410}{582'134} = 5.59$$

Esto significa que las cuentas y documentos por cobrar de clientes se han recuperado 5.59 veces en el ejercicio 2000.

El plazo medio de cobros en este ejercicio se obtiene de la siguiente manera:

Días del ejercicio 2000	360
(/) Razón de Cuentas y Doctos. por cobrar	<u>5.59</u>
	64.36

Con ésto podemos decir que la empresa tarda 64.36 días en transformar en efectivo las ventas realizadas. Esto es malo para la empresa, considerando que su política no es vender a más de 30 días.

Además, teniendo este plazo medio de cobros se incrementa más el riesgo de un aumento en las Cuentas Incobrables.

## E2. Rotación de cuentas y documentos por pagar:

$$\frac{\text{COMPRAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS Y DOCTOS. POR PAGAR}} = \frac{2'206'843}{1'349'905} = 1.63$$

Significa que 1.63 veces se han pagado las cuentas y doctos. por pagar en el año 2000

El plazo medio de pagos en el ejercicio se obtiene de la siguiente manera:

Días del ejercicio 2000	360
(/) Razón de Cuentas y Doctos. por pagar	<u>1.63</u>
	220.21

Con ésto podemos decir que la empresa tardó 220.21 días en pagar a sus proveedores en el ejercicio 2000; por lo que podría determinarse que sus pagos no son oportunos. Esto es malo para la empresa, ya que se crea un desprestigio de la misma, pudiendo los proveedores adoptar el criterio de no surtir más mercancía.

### E3. Rotación de Inventarios:

#### Rotación de inventario de Materia Prima:

$$\frac{\text{MATERIA PRIMA CONSUMIDA}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA}} = \frac{139793}{6625} = 21.10$$

Esto significa que 21.1 veces se consumieron los inventarios medios de materia prima en el año 2000.

El plazo medio de consumo de materia prima sería:

Días del ejercicio 2000	360
(/) Razón de rotación de inventario de materia prima	<u>21.10</u>
	17.06

Con lo que podemos decir que 17 días permanecen las materias primas en la bodega antes de pasar al departamento de producción. Consideramos que este plazo medio de consumo de materiales no es malo para la empresa, tomando en cuenta que la fabricación de artículos no es su principal función, sino que lo es la comercialización.



**Rotación de inventario de Producto Terminado:**

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO A PRECIO DE COSTO}} = \frac{1'915'191}{274'022} = 6.99$$

Esto significa que 6.99 veces se han vendido los inventarios medios de producto terminado en un año.

El plazo medio de ventas de productos sería:

Días del ejercicio 2000	360
(/) Razón de rotación de inventario de Prod. terminado	<u>6.99</u>
	51.55

Esto quiere decir que los productos terminados, en promedio, permanecen 51.51 días en el almacén antes de ser vendidos. Esto es malo para la empresa, debido a que compra mercancía para que ésta sea vendida y no para que esté almacenada tantos días, pues esto provoca gastos innecesarios de almacenaje, obsolescencia con el paso del tiempo, dificultad para el control de inventarios, además de posibles robos.

También tiene la desventaja de que estas mercancías están comprándose a crédito, y el excedente de las mismas, además de saturar los almacenes, ocasiona más dificultades para cubrir oportunamente dichas obligaciones. Con este criterio de comprar más a crédito se están afectando en forma desfavorable los índices de solvencia, liquidez, rotación de cuentas por pagar y rotación de inventarios.

Como conclusión general al estudio de la situación financiera de la empresa por medio del método de Razones Simples podemos decir que, en general, la empresa tiene poca solvencia, no tiene liquidez, tiene un grado mínimo de estabilidad y, sin embargo, el resultado de este ejercicio nos muestra que con esfuerzo, trabajo y buenas decisiones (por ejemplo aumento de ingresos, disminución de costos y gastos, etc.) la empresa es productiva y que, siguiendo el ritmo de trabajo que actualmente tiene, no tardará mucho para que esta empresa sea solvente y confiable.

---

ANALISIS FINANCIERO:  
METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES

---

**METODO DE ANALISIS DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES APLICADOS  
AL BALANCE GENERAL**

**EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL COMPARATIVO EJERCICIOS 2000 Y 1999**

ACTIVO	2000	1999	AUMENTO (DISMINUCION)	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
Caja	7,419	10,259	(2,840)	(27.69)
Bancos	94,264	3,463	90,801	2,622.03
Clientes	478,468	207,333	271,134	130.77
Deudores diversos	41,180	26,284	14,896	56.67
IVA por acreditar	-	7,341	(7,341)	(100.00)
Almacén	561,295	-	561,295	100.00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>1,182,626</b>	<b>254,680</b>	<b>927,946</b>	<b>364.36</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Muebles y Enseres	67,330	67,330	-	-
Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	(33,969)	(27,236)	(6,733)	24.72
Mobiliario y Equipo	22,209	22,209	-	-
Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	(12,827)	(10,606)	(2,221)	20.94
Maquinaria y Equipo	12,246	6,853	5,393	78.69
Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo	(4,245)	(2,898)	(1,347)	46.49
Equipo de Cómputo	45,990	33,760	12,230	36.22
Depreciación Acumulada de Equipo de Cómputo	(35,624)	(21,828)	(13,797)	63.21
Equipo de Transporte	102,330	102,330	-	-
Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	(97,611)	(72,028)	(25,582)	35.52
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>65,828</b>	<b>97,886</b>	<b>(32,058)</b>	<b>(32.75)</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>				
Crédito Mercantil	300,000	300,000	-	-
Pagos Anticipados	686	559	127	22.69
Depósitos en Garantía	29,800	29,800	-	-
Gastos de Instalación	135,580	135,580	-	-
Amortización de Gastos de Organización e Instalación	(37,392)	(23,834)	(13,558)	56.89
Impuestos pagados por anticipado	27,650	27,343	307	1.12
<b>TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>456,324</b>	<b>469,448</b>	<b>(13,124)</b>	<b>(2.80)</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,704,778</b>	<b>822,014</b>	<b>882,764</b>	<b>107.39</b>

**EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL COMPARATIVO EJERCICIOS 2000 Y 1999**

	2000	1999	AUMENTO (DISMINUCION)	%
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>				
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>				
Proveedores	435,731	197,746	237,985	120.35
Proveedores Extranjeros	424,868	583,120	(158,252)	(27.14)
Acreedores diversos	421,058	552,517	(131,459)	(23.79)
Sueldos y Salarios por pagar	19,319	9,477	9,841	103.84
Impuestos por pagar	148,361	163,335	(14,973)	(9.17)
IVA por pagar	61,996	-	61,996	100.00
Anticipos de clientes	-	19,650	(19,650)	(100.00)
<b>TOTAL DE PASIVOS A CORTO PLAZO</b>	<b>1,511,333</b>	<b>1,525,844</b>	<b>(14,512)</b>	<b>(0.95)</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,511,333</b>	<b>1,525,844</b>	<b>(14,512)</b>	<b>(0.95)</b>
<b>CAPITAL</b>				
Capital Social	500,000	500,000	-	-
Reserva Legal	-	-	-	-
Reserva para reinversión	-	-	-	-
Resultado de Ejercicios Anteriores	(1,203,830)	(820,662)	(383,168)	46.69
Resultado del Ejercicio	897,276	(383,168)	1,280,443	(334.17)
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>193,445</b>	<b>(703,830)</b>	<b>897,276</b>	<b>(127.48)</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,704,778</b>	<b>822,014</b>	<b>882,764</b>	<b>107.39</b>

En este caso podemos observar que las cuentas de activo circulante aumentaron y esto no es lo mejor y más correcto para la empresa en virtud de que el dinero debe estar invertido al mínimo en estas cuentas y se debe invertir en renglones más productivos, aunque si se compara el dinero en efectivo con las deudas que se tienen es insuficiente lo que hay en bancos.

El invertir dinero en exceso en estas cuentas implica costos y gastos. En caja y bancos, el costo es de la rentabilidad sobre la inversión, en clientes y deudores diversos no es bueno que financiemos a terceros y no a nuestra empresa. En inventarios el costo está en deterioros, riesgos y obsolescencia.

Las cuentas de pasivo a corto plazo están muy elevadas para la situación de la empresa, y es necesario disminuirlas de forma considerable, aunque cabe mencionar que, en forma general, el total de pasivo a corto plazo disminuyó levemente con respecto al periodo anterior. En este caso podría disminuir aún más el pasivo a corto plazo, puesto que la cuenta de proveedores aumentó considerablemente y este aumento lo podemos relacionar con el incremento en almacén dentro del activo circulante, por lo cual se debe establecer una política clara para conocer e implantar los máximos y mínimos del almacén para no sobrecargar la cuenta de proveedores e inventarios.

Es importante señalar que la cuenta de acreedores diversos puede disminuirse en gran proporción, dado que se encuentra integrada, en su mayoría, por préstamos realizados por los dos principales accionistas de la empresa, y es claro establecer que estos préstamos, por la situación de la empresa, es muy difícil que le sean reembolsados, y por esta situación podemos sugerir que sea considerado que se registren legalmente como un aumento de capital social, con lo cual el capital contable aumentaría en una forma muy sana para la propia empresa, y el pasivo a corto plazo disminuiría considerablemente.

**METODO DE ANALISIS DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES APLICADOS**  
**AL ESTADO DE RESULTADOS**

**EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO EJERCICIOS 2000 Y 1999**

	2000	1999	AUMENTO (DISMINUCION)	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>3,256,410</b>	<b>2,355,530</b>	<b>900,880</b>	<b>38.25</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,915,191</b>	<b>2,152,841</b>	<b>(237,650)</b>	<b>(11.04)</b>
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>	<b><u>1,341,219</u></b>	<b><u>202,690</u></b>	<b><u>1,138,529</u></b>	<b><u>561.71</u></b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>				
Gastos de Venta	364,013	225,995	138,017	61.07
Gastos de Administración	88,320	382,513	(294,193)	(76.91)
<b>TOTAL DE GASTOS DE OPERACION</b>	<b><u>452,332</u></b>	<b><u>608,508</u></b>	<b><u>(156,176)</u></b>	<b><u>(25.67)</u></b>
<b><u>UTILIDAD DE OPERACION</u></b>	<b><u>888,887</u></b>	<b><u>(405,818)</u></b>	<b><u>1,294,705</u></b>	<b><u>(319.04)</u></b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>				
Productos Financieros	(119,309)	(17,795)	(101,514)	570.48
Otros Productos	(12,010)	(154,194)	142,185	(92.21)
Gastos Financieros	122,930	142,364	(19,435)	(13.65)
Otros Gastos	-	6,974	(6,974)	(100.00)
<b>TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b><u>(8,389)</u></b>	<b><u>(22,651)</u></b>	<b><u>14,262</u></b>	<b><u>(62.96)</u></b>
<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</u></b>	<b><u>897,276</u></b>	<b><u>(383,168)</u></b>	<b><u>1,280,443</u></b>	<b><u>(334.17)</u></b>

El Estado de Resultados nos refleja que las ventas aumentaron considerablemente (un 38%), con respecto al año anterior, esto es muy benéfico para la empresa. Contrariamente observamos que, a pesar de que las ventas aumentaron, el costo de ventas disminuyó (11.04%), debido principalmente, como ya se ha mencionado anteriormente, a que dejaron de comprarse muchos artículos extranjeros, comprándose más mercancías nacionales (más baratas); además que se ha estado vendiendo en mayor cantidad al mayoreo, razón por la cual se obtuvieron descuentos por comprar también a mayoreo, aunado a que se están fabricando más artículos que antes, por ejemplo bolsas de dormir y tiendas de campaña.

Esta disminución en el costo trae como resultado que sea mayor la utilidad bruta del ejercicio.

Los gastos de operación también disminuyeron, en un 25%, con respecto al año anterior, por lo que podemos decir que con respecto a los resultados del periodo, éstos se han mejorado, pues es el primer año que no hay pérdida.



---

ANALISIS FINANCIERO:  
METODO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

---

### EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.

Ventas	3'256'410
Costos Fijos	132'320
Costos Variables	2'226'815
Utilidad	<u>897'276</u>

#### Porcentaje de contribución marginal:

$$\% \text{ C.M.} = 1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}} = 1 - \frac{2'226'815}{3'256'410} = 0.32$$

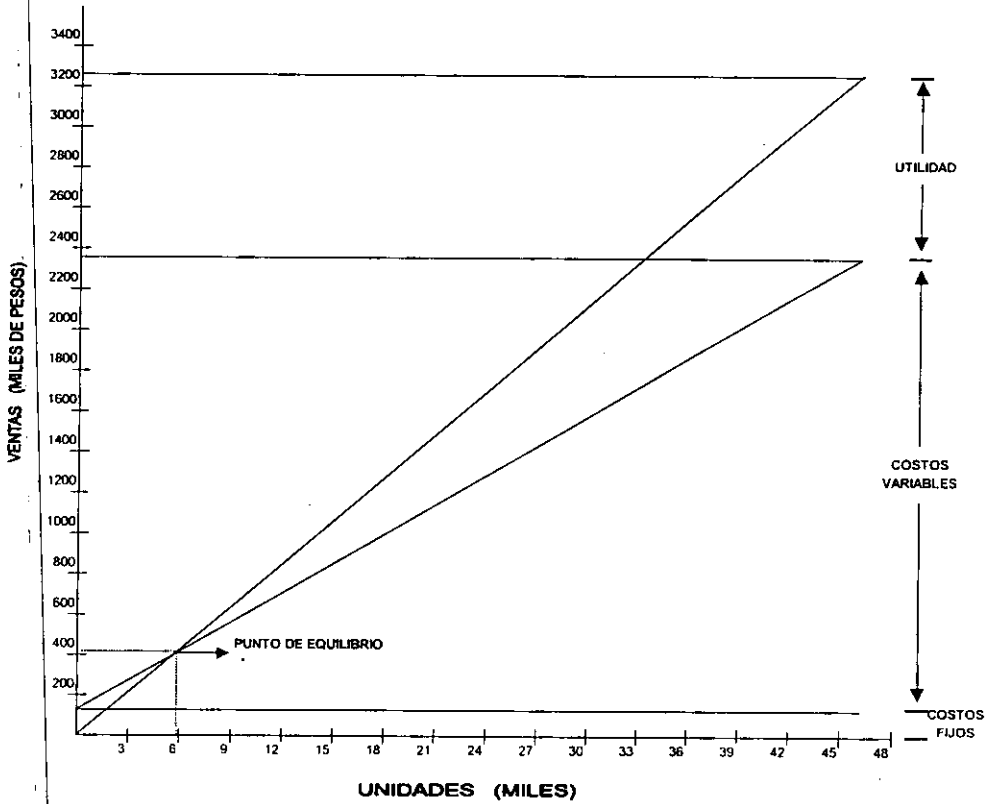
#### Punto de Equilibrio:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\% \text{ C.M.}} = \frac{132'320}{0.32} = 418'501$$

#### Margen de seguridad:

$$\text{M.S.} = \frac{\text{VENTAS} - \text{PUNTO DE EQUILIBRIO}}{\text{VENTAS}} = \frac{2'837'909}{3'256'410} = 0.87$$

Representación gráfica del Punto de Equilibrio:



A través de los resultados que arroja la gráfica y el cálculo del punto de equilibrio conocemos que en el año 2000 el punto óptimo de la empresa en el que no obtiene pérdidas ni ganancias es de \$ 418,501, equivalente a 5,989 unidades. Sin embargo las ventas reales fueron muy superiores a este punto, pues se vendieron \$ 3,256,410, equivalente a 46,600 unidades.

Lo anterior es muy alentador para la empresa, ya que debido a este volumen de ventas se obtuvo una utilidad, misma que absorbió parte de la pérdida que se venía acumulando de ejercicios anteriores. Por lo mismo podemos decir que manteniendo este nivel de ventas en los próximos ejercicios, se estarán saneando las finanzas de la empresa, siempre y cuando se sigan optimizando los recursos y los gastos mantengan el bajo nivel mostrado en este año.

---

**ANALISIS FINANCIERO:  
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS Y  
ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE**

---

Mediante el Estado de Origen y Aplicación de Recursos podemos darnos cuenta claramente de los movimientos que dieron origen a la modificación de la situación financiera de esta empresa, y de esta misma forma conocer en que rubros se encuentran las utilidades generadas en este periodo.

Así, nos damos cuenta que la mayor parte de las utilidades se reflejan en el rubro de Inventarios, el cual aumentó considerablemente.

También nos percatamos que las Cuentas por Cobrar aumentaron considerablemente, como consecuencia del aumento en las ventas. Sin embargo, podemos decir que es sano que exista un aumento en las ventas, pero no lo es así el realizar gran parte de ellas a crédito, pues esto implica un riesgo que la empresa debería tratar de reducir.

También observamos una pequeña inversión en Activo Fijo, así como un aumento de efectivo en Caja y Bancos, el cual no es suficiente para las operaciones de la empresa, como pudimos comprobar en los métodos de análisis de la información financiera aplicados anteriormente.

A través del Estado de Variación en el Capital Contable podemos darnos cuenta que cuando esta empresa inició sus operaciones tenía un Capital Contable de \$500,000.00.

Los Resultados de los periodos subsecuentes hicieron que su Capital Contable inicial se transformara en déficit. Así, al término del ejercicio 1999 estábamos hablando de un déficit neto de \$ 703,830.00; pero con el resultado obtenido en el ejercicio 2000 pudo absorberse dicho déficit, quedando un Capital Contable de \$ 193,445.00. Esto nos indica que en este periodo se realizaron mejor las operaciones de la empresa.

Consideramos que si el Resultado del 2000 hubiera sido negativo, sería una situación caótica para la empresa. Afortunadamente este periodo de crisis ha sido superado, y de continuar de esta forma en los siguientes años, la empresa podría consolidarse.

---

**ANALISIS FINANCIERO:  
RESULTADOS GENERALES**

---



Una vez efectuado el análisis de la información financiera y su respectiva interpretación, podemos decir que la situación en la que se encuentra "Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V." es la siguiente:

- Existe insuficiencia en el monto de efectivo con que cuenta la empresa, debido a que, a pesar de que hubo un incremento considerable en los rubros de caja y bancos con respecto al año anterior, el importe en estos rubros es insuficiente para cubrir las obligaciones inmediatas de la empresa.
- Existe sobre inversión en Cuentas por cobrar, representando este rubro el 30% del Activo Total. Esto se debe principalmente a que la empresa no ha seguido ninguna política en la concesión de créditos, además que el sistema de cobranza ha sido deficiente, teniendo la idea de que el propósito del negocio es vender, olvidando que no es sano tener tantas ventas a crédito sin cobrarse.
- Existe sobre inversión en Inventarios, rubro que representa el 33% del activo total, debido a que se tienen compras no equilibradas, lo peor es que son compras a crédito, por lo que nuestro pasivo a corto plazo también está elevado. La razón principal de que haya mucho inventario se debe, principalmente, a que en periodos anteriores por el hecho de no tener mercancías disponibles, se dejaban de realizar muchas ventas de carácter urgente. Así se decidió tener inventario disponible para cualquier circunstancia y no perder la reputación mercantil; además que, debido a que realiza compras al extranjero, prefiere muchas veces comprar de más debido a la fluctuación del dólar.

Se observa que hay muchos artículos que no han sido movidos desde que se compraron, por lo que no tiene caso tener en bodega lo que no se vende, además que esto provoca la existencia de mercancías obsoletas, mercancías que pueden

dañarse y hasta robos, por falta de control, lo que siempre repercute en la disminución de utilidades.

- La inversión en Activo Fijo es razonable y proporcional al tamaño de operaciones de la empresa, así como a los requerimientos de la misma.
- Todos los renglones del activo diferido están sobrecargados ya que tienen porcentajes muy altos, que no son adecuados.
- Existe un exceso en el Pasivo a corto plazo, el cual representa el 88% del pasivo total. De este pasivo, el 57 % corresponde a obligaciones con proveedores, el 28% a acreedores diversos y el 15% a Impuestos por pagar. Aquí observamos que la empresa se encuentra sobre apalancada. También es importante señalar que el plazo promedio de pagos de la empresa es de 224 días, por lo que es evidente que sus pagos no son oportunos.

Cabe mencionar que la cuenta de acreedores diversos se encuentra integrada, en su mayoría, por préstamos realizados por los dos principales accionistas de la empresa. Además, dentro de la cuenta de Proveedores Extranjeros, se encuentra el proveedor Black Arrowe, inc., cuyo saldo de \$101.958.00, tiene una antigüedad de cuatro años, y hasta la fecha no se le ha pagado, no habiendo ejecución alguna en contra de Equipamiento Técnico Especializado, S.A. por parte del proveedor extranjero.

- Existe insuficiencia de Capital, debido a que el capital propio es inferior en relación con el capital ajeno; esto se debe principalmente a un aumento considerable en el pasivo, además de una evidente mala organización en la empresa, lo que provoca, entre otras cosas, el atraso en los pagos a proveedores, la reducción del Capital de Trabajo, etc.

- Los resultados del ejercicio fueron satisfactorios. Las ventas aumentaron un 38% con respecto al año anterior, el costo de ventas y los gastos de administración disminuyeron considerablemente, además que en este año se obtuvo utilidad, que absorbe gran parte de las pérdidas que se habían tenido anteriormente. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que las ventas aumentaron, pero también aumentaron las cuentas por cobrar a clientes, por lo que hay que hacer una revisión de las políticas de venta y créditos que tiene establecida la empresa, con la finalidad de verificar su cumplimiento, o, de ser necesario, proponer modificaciones a las mismas, de acuerdo a las necesidades de la empresa de tener una recuperación rápida de estos créditos.

---

PROPUESTA PARA LOGRAR EL EQUILIBRIO  
FINANCIERO EN LA EMPRESA  
“EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO,  
S.A. DE C.V.”

---

Con respecto a las Cuentas y Documentos por cobrar, en primer lugar es necesario que se tenga un control de la antigüedad de saldos de cada cliente, pues hasta la fecha la empresa no cuenta con esta información. De hecho, muchos de estos saldos tienen ya más de seis meses de antigüedad, lo que también hace necesario que se cree una provisión para cuentas incobrables, pues tampoco se ha llevado a cabo este registro.

Por otro lado, es necesario realizar un estudio para mejorar la política y los métodos de cobranza de la empresa, pues hasta la fecha la empresa ha seguido una política liberal en la concesión de créditos, aunado a que su sistema de cobranzas ha sido deficiente, pues no hay un responsable que se encargue de este control, para lo cual recomendamos que se nombre a un responsable que le de seguimiento al control de cobros de la empresa. Otra recomendación es el otorgamiento de descuentos por pronto pago, así como la restricción de las ventas a crédito de clientes morosos.

Es necesario que se le de la importancia debida a este rubro del Balance, ya que cuando existe exceso en Cuentas y Documentos por cobrar los efectos son el aumento de gastos de cobranza en general, además que en ocasiones dichos saldos son irrecuperables (lo que también representa un gasto para la empresa), aunado a que se necesita recurrir a diversas fuentes de financiamiento para suplir los medios de acción invertidos en dicho exceso.

Con respecto a los Inventarios, hemos visto que con los deseos de crecimiento de la empresa, así como la idea de no perder su reputación mercantil, la empresa en este último año ha saturado su bodega de artículos que muchas veces no han tenido movimientos, con la idea de tener siempre producto disponible para su venta.

Esto sólo nos conduce a una conclusión: existe una falta de coordinación en las funciones de compras, producción y ventas, lo que ocasiona mayores gastos de

compra, mayor existencia de mercancías sin rotación, mercancías que se puedan dañar, obsoletas, robos por falta de control y, por consiguiente, disminución de utilidades.

Lo que recomendamos es tratar de vender parte de los inventarios, principalmente los artículos que no han tenido movimiento, que estén dañados y los obsoletos. Para esto sería necesario clasificar los artículos en artículos de venta rápida, de venta lenta, de venta muy lenta, y de venta nula; y así comenzar a deshacerse principalmente de los artículos que no se venden, pues no tiene caso seguir teniéndolos almacenados, evitando además su futura adquisición.

Con respecto a los inventarios obsoletos, es necesario la creación de una provisión para inventarios obsoletos, pues hasta la fecha no se cuenta con ella.

También debe mejorarse la política de compras de la empresa, pudiendo elaborar un presupuesto de compras en función a un presupuesto de ventas; e inclusive adoptar un sistema de pedidos y entregas programadas. Así se compraría a los proveedores mercancía que sería vendida de inmediato, evitando con ésto la saturación inadecuada de artículos en el inventario.

Con respecto a la cuenta de proveedores, es necesario elaborar una política de pagos, que debe ir relacionada con la política de cobros a clientes, pues hemos observado que los pagos a proveedores no son oportunos principalmente porque no se dispone con el efectivo necesario para poder pagar. Por esto, si la cobranza de la empresa es buena, los pagos podrían efectuarse oportunamente.

Una medida que podría disminuir esta cuenta podría ser la negociación de las deudas con los proveedores proponiendo, por ejemplo, la concesión de descuentos para que pudieran ser más fáciles y rápidos los pagos.

Otra medida podría ser la reestructuración de deudas en forma tal, que se seguiría pidiendo mercancía, cuyo importe se cubriría de inmediato, aparentemente, pero el importe cubierto sería para pagar la deuda anterior y únicamente se seguiría con el crédito al plazo acordado de la nueva mercancía. Con esto se lograría, por una parte, mantener el crédito sin tener que volver a hacer historial crediticio y, por otro lado, la empresa dispondría de la mercancía necesaria para su operación.

El aumento en proveedores también está relacionado con las compras excesivas que se han hecho de mercancías en almacén. Así, si se mejora la política de compras a crédito, se beneficiará en gran medida este rubro del pasivo a corto plazo.

También es necesario llevar un control de los pagos a proveedores extranjeros, pues muchas veces no se les paga a tiempo y después debe revaluarse la deuda (en dólares) al último tipo de cambio, lo que puede ocasionar que se pague más por el aumento de los tipos de cambio. Además es importante realizar acuerdos con estos proveedores para poder renovar la deuda, no sin que se siga surtiendo mercancía que realmente sea muy necesaria para la empresa.

Aquí es importante volver a mencionar que uno de los Proveedores Extranjeros (Black Arrowe, Inc.) tiene una antigüedad de saldo vencido de 4 años, periodo en el cual no se le ha pagado absolutamente nada de dinero, pero hasta la fecha dicho proveedor no ha ejecutado acción alguna para la cobranza de su saldo. El monto que se adeuda a dicho proveedor es de \$ 101,958; por lo que es necesario estudiar si se le considera a esta cuenta impagable o no, pues de ser así disminuiría considerablemente el pasivo de la empresa, además que representaría un beneficio por tratarse de una deuda que ya no se tendría que pagar.

Con respecto a las obligaciones contraídas con Acreedores diversos, habíamos mencionado que gran parte de estas obligaciones corresponden a préstamos

realizados por los dos principales accionistas de la empresa, concretamente se habla de \$421,058. Tomando en cuenta la situación por la que atraviesa la empresa, y la poca o nula liquidez con que cuenta, podemos decir que es muy difícil que estos préstamos sean reembolsados, por lo que proponemos que sean registrados legalmente como un aumento de capital, con lo cual el capital contable aumentaría en una forma muy sana para la propia empresa, y el pasivo a corto plazo disminuiría considerablemente.

También debe contemplarse un aumento en el Capital por parte de los tres socios restantes, en parte proporcional al número de acciones con las que cuenten, resultando así un aumento adicional al Capital Contable de \$105,265 aproximadamente que junto con los \$ 421,058 mencionados anteriormente, lograrían un aumento neto al Capital de \$ 526,323.

En forma general, podemos decir que la recuperación de la empresa se ve difícil pero de ninguna forma imposible, los cambios que se tienen que hacer empiezan por aplicar un mayor control interno y la aplicación de nuevas políticas de funcionamiento de máximos y mínimos dentro de las cuentas de la empresa, es importante sanear a la empresa financieramente en una forma urgente. Lo más adecuado es disminuir el pasivo y aumentar el capital, disminuyendo la cuenta de acreedores diversos como se mencionó anteriormente, y aumentando el Capital, además, por la propuesta de una nueva aportación de los socios restantes.

La aplicación de las medidas mencionadas anteriormente traerían como consecuencia el saneamiento del rubro de caja y bancos. Esto es de vital importancia, conociendo que el principal problema de la empresa es la falta de liquidez y como consecuencia la problemática del manejo de la Tesorería.



A grandes rasgos, podemos decir que la empresa se beneficiará considerablemente cuando:

- Se realice adecuadamente la cobranza
- Al vender mercancía obsoleta o rezagada a través de ofertas y promociones y, posteriormente, evitar la compra de estas mercancías.
- Con el aumento de Capital Contable propuesto anteriormente
- Conservando el nivel de ventas promedio
- Siguiendo el criterio de disminución de costos y gastos, etc.

---

ANALISIS ADMINISTRATIVO

---

Al comenzar el Análisis Administrativo de "Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V.", nos percatamos de la falta de un objetivo bien establecido; además de la falta de políticas y procedimientos escritos y, más aún, de la carencia de un Organigrama en la empresa.

Las instalaciones con las que cuenta la empresa son pequeñas, pero suficientes para el desarrollo de sus actividades.

La empresa cuenta con catorce personas, las cuales tienen las siguientes funciones:

- 1 Director General
- 1 Encargado de Contabilidad y Tesorería
- 1 Encargado de Compras
- 1 Encargado de Producción
- 1 Encargado de Ventas y Crédito y Cobranza
- 4 Vendedores
- 4 Personas en Producción (Mano de Obra)
- 1 Encargado de Aseo

Delimitaremos las áreas de operación de acuerdo a lo señalado en el Capítulo 3 (Ventas, Compras, Producción, Crédito y Cobranzas; y Recursos Humanos), con el fin de facilitar nuestro análisis administrativo.

Además, aplicaremos unos Cuestionarios a las personas responsables de cada área, y en base a ellos y a la observación del desempeño del personal a lo largo de sus actividades, daremos a conocer las deficiencias administrativas que creemos que en la empresa pudieran presentarse; haremos un juicio de las mismas, y propondremos posibles formas de solucionar dichas deficiencias:

**CUESTIONARIO DEL ÁREA DE VENTAS****POLÍTICAS**

1. **¿Se cuentan con políticas de ventas escritas?**  
*No se cuentan con políticas escritas, pero a pesar de ello si se siguen lineamientos sobre esta área.*
2. **¿Conoce las políticas el personal del área de ventas?**  
*No en forma escrita*
3. **¿Las políticas describen condiciones tales como características del vendedor, selección del vendedor, obligaciones de éste, forma de realizar las ventas, adiestramiento, descuentos y actividades para la venta?**  
*No*

**FORMAS DE REGISTROS**

1. **¿Se diseñan y controlan las formas y registros?**  
*Si*
2. **¿Existe un método adecuado para el manejo de documentos?**  
*Si*
3. **¿Los expedientes de clientes se localizan fácilmente y existe un método de información adecuado?**  
*Si*

**CONTROL**

1. **¿Se preparan presupuestos de ventas sobre bases realizas o sobre bases óptimas?**  
*No se realizan presupuestos*
2. **¿Se elaboran estadísticas de ventas por vendedor, por producto y por línea?**  
*Si*
3. **¿Se controlan los volúmenes de devolución, quejas, servicios, visitas y gastos, y se reportan a la dirección superior?**  
*No se lleva ese control.*
4. **¿Se preparan proyecciones de ventas detalladas para comparar con ellas el desempeño?**  
*No, debido a que la empresa es pequeña, la inversión en proyecciones y presupuestos se considera un gasto innecesario.*

**ANÁLISIS DE VENTAS**

1. **¿Se desarrolla alguna forma de análisis de ventas?**  
*Si, por ejemplo se comparan las ventas de un determinado mes con las ventas del mismo mes en el año anterior (esto debido a que el importe de ventas varía*

*considerablemente mes a mes, dependiendo de las temporadas altas (principalmente en vacaciones) o temporadas bajas).*

2. **¿Existe algún medio para medir la redituabilidad por vendedor?**  
*Si, por medio del Sistema "Punto de Ventas".*
3. **¿Se analizan las formas de venta, dificultades de venta, actividades del vendedor, zonas, necesidades de venta, variaciones, etc.?**  
*Si*

#### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. **¿Se lleva a cabo alguna investigación de mercados?**  
*No*
2. **¿Informan los vendedores respecto a lo que los clientes creen necesitar en materia de diseño del producto, qué producto se vende mejor y por qué, etc.?**  
*Si*

#### PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

1. **¿Son adecuados los presupuestos de publicidad promocional?**  
*No hay presupuestos*
2. **¿Existe alguna manera de conocer la efectividad de cada campaña publicitaria?**  
*Si, por ejemplo, cuando se reparten volantes de descuento, se mide la eficiencia en esta medida mediante el número de clientes que adquieren mercancía con dichos volantes.*
3. **¿Proporciona la empresa servicio para sus productos?**  
*No*

#### ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

1. **¿Se comparan volúmenes de ventas esperados por cada vendedor con los resultados obtenidos?**  
*Si*
2. **¿Elaboran reportes los vendedores? ¿Con qué frecuencia?**  
*No*
3. **¿Se asignan cuotas de ventas a cada vendedor y participan en la fijación de sus cuotas?**  
*No*

#### SERVICIOS AL CLIENTE

1. **¿Forma parte el servicio a clientes, del departamento de ventas?**  
*Si*
2. **¿Se lleva un control sobre las quejas de los clientes?**  
*No*
3. **¿Algún funcionario se encarga de analizar las quejas de los clientes?**  
*No*

## CUESTIONARIO DEL ÁREA DE COMPRAS

## POLITICAS

1. **¿Se cuenta con políticas escritas de compras?**  
*No, pero se conocen los lineamientos sobre esta área en forma verbal.*
2. **¿Las políticas sobre compras son establecidas en el ámbito de departamento o en general a toda la empresa?**  
*No aplica*
3. **¿Existen políticas que regulen los periodos de entrega de mercancía?**  
*Ninguna*

## OPERACIÓN

1. **¿Están definidos y por escrito los procedimientos para realizar las compras?**  
*No están definidos por escrito, lo que origina algunas fallas humanas con respecto a la coordinación con otras áreas.*
2. **¿Se cuenta con algún manual con documentos, para elaborar las compras?**  
*No se cuenta con ningún manual, únicamente se cuenta con los antecedentes de los proveedores.*
3. **¿Los manuales y procedimientos contemplan: la solicitud, autorización, formas, relación con las demás áreas, operaciones con contabilidad, recepción de mercancías e inventarios?**  
*No existen manuales de procedimientos.*
4. **¿Se cuentan con tiempos establecidos para la realización de las compras?**  
*Por escrito no, pero sí están establecidas temporadas altas y temporadas bajas. En temporadas altas deben realizarse las compras con un mes de anticipación, estas temporadas altas son generalmente 20 días antes de los periodos vacacionales y durante las vacaciones.*
5. **¿Se adquieren generalmente los mismos artículos y materiales durante todo el año?**  
*No en su totalidad, hay productos y materiales que se adquieren durante todo el año y productos que se adquieren únicamente para una determinada temporada del año.*
6. **¿Las personas que integran esta área conocen bien sus funciones y obligaciones?**  
*Sí, aunque éstas no se encuentren por escrito*

## ORGANIZACIÓN

1. **¿Existe una persona encargada de las compras de la empresa?**  
*Sí*
2. **¿Están definidas las funciones que debe realizar la persona de compras por escrito?**  
*No están definidas por escrito, pero el responsable sí las conoce.*
3. **¿Cómo justifica que una persona sea encargada de toda la responsabilidad de las compras o que varias personas hagan esta función?**  
*Creo que es bueno que una sola persona sea la responsable de realizar esta actividad para que no exista fuga de información, pero si no existe una buena*

*comunicación con el área de ventas y producción se generara un periodo muerto que producirá retraso en las actividades de las demás áreas:*

4. **¿Además de la persona encargada de realizar las compras, existe otra persona que realice compras? ¿Que otras personas realizan compras y porqué?**

*Si hay otra persona que realiza compras, es el señor Gustavo Colin, administrador único de la empresa, realiza las compras por que le llegan personas que le ofrecen mercancía a supuestos buenos precios y él toma la decisión de realizar la compra o no, además que generalmente es quien autoriza las compras que se realizan fuera del país y en estas compras es cuando se tienen excedentes porque las realiza por grandes volúmenes, que creo que en ocasiones no son tan necesarias.*

5. **¿Existe algún método de control por parte de esta área que ayude a controlar los inventarios?**

*Existe un sistema de control de inventarios pero de productos terminados que está comunicado con el de punto de ventas, pero no se le ha capacitado al personal para que lo use correctamente y por esos no arroja datos exactos.*

#### PLANEACION DE LAS COMPRAS

1. **¿Se elaboran las compras con el tiempo suficiente, para poderle hacer frente a los compromisos de la empresa en tiempo y forma?**

*Cuando el proveedor nos otorga el crédito si, pero cuando la compra se realiza de contado se sufre para que se autorice realizar la compra y en ocasiones por este motivo se llega a comprar la mercancía cuando ya empezó la temporada de ventas.*

2. **¿Intervienen los responsables de las demás áreas para poder formular planes y programas de compras?**

*Únicamente se hace de palabra, ya que los encargados de las demás áreas comunican verbalmente las necesidades que pueden tener de mercancías terminadas o de materiales para su transformación.*

3. **¿Se lleva acabo un control de máximos y mínimos de inventarios?**

*No se lleva acabo un control de máximos y mínimos, pero el sistema mencionado anteriormente lo controlaría, si se le capturara toda la información.*

4. **¿Existe buena coordinación entre el responsable de compras y los responsables de las otras áreas?**

*Generalmente si, pero aunque si exista comunicación con las demás áreas no se tienen por lo regular los recursos con los que se puedan hacer las compras. Con la única área que no se está coordinado es con la de tesorería por que a veces uno como responsable de compras quiere realizar nuevas compras a crédito y los proveedores no nos venden, argumentando que tienen facturas atrasadas pendientes de pago y el responsable de pagos no comunica esta situación.*

#### INFORMACION

1. **¿Hay alguna forma de evaluar el desempeño de la persona encargada de compras?**

*No existe una forma de evaluar, pero el que se adquieran mercancías a crédito para esta empresa no es nada fácil y se están consiguiendo, y aspectos como éstos son los que dan la pauta de que si se esta realizando bien esta función.*

2. **¿Hay buena coordinación del encargado de compras con el de producción y el de ventas?**  
*Si hay buena coordinación con el encargado de ventas y con el de producción.*
3. **¿Elaboran solicitudes de mercancías y de materiales los responsables de las demás áreas? y, ¿Quién se las autoriza?**  
*Cuando son compras normales la solicitud es verbal, pero cuando no son compras normales, por el volumen de las mismas, tiene que ser el señor Gustavo Colín el que autorice dichas compras y se hace por escrito.*
4. **¿Se consiguen cotizaciones y se efectúan análisis para comparar precios, condiciones de pago, créditos, tiempos de entrega, calidad, etc.?**  
*Si se consiguen cotizaciones para comparar precios, se hacen citas también con los proveedores para conocer muestras y calidad de los productos. Todo lo anterior con la finalidad de tener alternativas en cuanto al producto con diferentes proveedores, a diferentes precios y con igual o diferente calidad.*
5. **¿Se lleva algún trámite para la recepción de mercancía y materiales, y se controlan las mismas?**  
*Únicamente se firma de recibido y se piden dos copias al proveedor de la factura: una para las compras totales del mes y la otra para el expediente particular del proveedor. Posteriormente el proveedor pasa a revisión su factura en los días y horarios que el responsable de pagos tiene establecido.*
6. **¿Se investigan a nuevos proveedores en el mercado, para encontrar mercancías y materiales de sustitución?**  
*Sí*
7. **¿Se realizan dentro del departamento comparación de operaciones o algún análisis de este tipo?**  
*Si se realizan comparaciones de precios y de calidad de los productos*
8. **¿Se lleva algún control con los materiales de desecho y con mercancías obsoletas?**  
*Con relación a los desperdicios de materiales de producción, son casi reutilizados en su totalidad y no se tira casi nada, con respecto a productos obsoletos se tienen productos rezagados los cuales no se busca sacar rápidamente.*



**CUESTIONARIO DEL AREA DE PRODUCCIÓN****POLITICAS**

1. **¿Se cuenta con políticas escritas de producción?**  
*No en forma escrita.*
2. **¿Conoce en forma total el responsable de esta área las políticas de producción?**  
*Debido a que no se cuentan con políticas escritas, el responsable de esta área sólo conoce sus funciones de manera verbal.*

**OPERACIÓN**

1. **¿Se encuentran establecidos por escrito los procedimientos de producción de cada una de las líneas de productos?**  
*No en forma escrita.*
2. **¿Se cuenta con maquinaria suficiente para la realización de los productos?**  
*Sí*
3. **¿Se cuenta con el personal suficiente para el buen desempeño de esta área?**  
*Sí*
4. **¿Se tienen establecidos los tiempos de producción de cada artículo?**  
*No*
5. **¿Se tienen establecidas las cantidades de materiales utilizados por artículo?**  
*No por escrito, pero sí se conocen las cantidades que cada artículo necesita.*

**ORGANIZACIÓN**

1. **¿Existe una persona encargada de la función de producción de la empresa? ¿Qué otra función desempeña dentro de la empresa?**  
*Sí, solamente desempeña esta función dentro de la empresa.*
2. **¿Existen funciones establecidas para cada una de las personas que pertenecen a esta área?**  
*No*
3. **¿Se tienen procedimientos establecidos para la requisición de materiales?**  
*Sí, pero se realiza de forma verbal.*
4. **¿Existe buena coordinación con los responsables de compras y de ventas?**  
*Generalmente sí*

**PLANEACIÓN**

1. **¿Se establecen con tiempo suficiente los programas de producción a realizar?**  
*Generalmente no se cuentan con programas para llevar a cabo las labores de esta área.*

2. **¿Se requieren con anticipación los materiales necesarios para la operación de esta área?**

*En ocasiones no, debido a la falta de coordinación con otras áreas.*

3. **¿Se lleva a cabo un control de máximos y mínimos de inventarios?**

*No*

#### CONTROL

1. **¿Se tienen establecidos controles de mermas y desperdicios?**

*No*

2. **¿Se tiene un procedimiento establecido para el control de la entrada de materiales?**

*No*

3. **¿Se tiene un procedimiento establecido para el control de la producción en proceso?**

*No*

4. **¿Se tiene un procedimiento establecido para el control de la producción terminada?**

*No*

5. **¿Se cuenta con una persona responsable del control de calidad?**

*No, y no se tienen controles de calidad establecidos por escrito.*

6. **¿Se tienen normas de calidad bien definidas?**

*No*

## CUESTIONARIO DEL ÁREA DE CREDITO Y COBRANZAS

### AREA DE CRÉDITOS

#### POLÍTICAS DE CREDITO

1. **¿Se cuentan con políticas de crédito claramente establecidas y por escrito?**  
*Si se cuentan con algunas políticas de crédito, pero no claramente ni por escrito.*
2. **¿Qué factores se toman para establecer las políticas de crédito?**  
*Generalmente el tipo de cliente (por ejemplo, a los clientes mayoristas es más factible que se les otorgue crédito), así como también la situación económica por la que atraviese la propia empresa.*
3. **¿Qué factores influyen para establecer políticas de restricción en cuanto a créditos?**  
*La capacidad de pago del solicitante, las referencias comerciales insuficientes, el monto de crédito que esté solicitando, el que no tenga realizada con la empresa ninguna operación anterior, etc.*
4. **¿Conoce en forma total el responsable de esta área las políticas para el otorgamiento de créditos?**  
*No en su totalidad y no por escrito.*
5. **¿Existe alguna política en cuanto a no volver a otorgar o restringir el crédito a un cliente que presente saldos vencidos?**  
*No está por escrito, pero se restringe el crédito debido al historial que tenga el cliente con respecto a como se cubrió un crédito anterior.*
6. **¿Se le manifiesta al cliente alguna sanción de la que puede hacer acreedor por parte de la empresa si no cumple con el pago de algún crédito?**  
*No hay especificada alguna sanción.*

#### OPERACIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITOS

1. **¿Son otorgados todos los créditos a quienes los solicitan, por parte del responsable de esta área?**  
*No, generalmente se autorizan muy pocos créditos de los que son solicitados.*
2. **¿Existe algún manual de autorización de créditos?**  
*Ninguno.*
3. **¿Quién se encarga de investigar a los clientes potenciales sujetos de crédito?**  
*La persona responsable de esta área y concluye con la autorización de alguno de los dueños.*
4. **¿Quién es el encargado de proporcionar la solicitud de crédito a los clientes, el vendedor o el responsable de créditos?**  
*Generalmente el vendedor únicamente realiza ventas de contado, y cuando los clientes le solicitan un crédito éste los envía con el encargado de créditos.*
5. **¿Se cuentan con procedimientos claramente establecidos para el otorgamiento de créditos?**  
*No por escrito, pero se piden estados financieros (mismos que son analizados en base a algunas razones financieras), referencias comerciales, se piden informes a las*

*personas que son nombradas como referencias personales, se piden declaraciones fiscales que concuerden con los estados financieros proporcionados. Y finalmente se pide la autorización al Administrador único.*

6. **¿Se cuenta con un expediente de otorgamiento y cumplimiento de créditos para cada uno de los clientes?**

*Si*

7. **¿Se adquieren mercancías exclusivamente para cubrir un pedido a crédito? ¿Esas mercancías se pagan al contado?**

*En ocasiones sí se adquieren ciertas mercancías para cubrir algún pedido, pero generalmente se compran a crédito dichas mercancías.*

#### CONTROL DE OPERACIONES DE CRÉDITO

1. **¿Hay una persona responsable de autorizar las notas de crédito y las notas de cargo?**

*Si*

2. **¿Cuál es el procedimiento de investigación de crédito?**

*No se tiene un procedimiento establecido, pero, como se mencionó anteriormente, se piden estados financieros (mismos que son analizados en base a algunas razones financieras), referencias comerciales, se piden informes a las personas que son nombradas como referencias personales, se piden declaraciones fiscales que concuerden con los estados financieros proporcionado, etc.*

3. **¿Existe un monto total de crédito planeado al principio del ejercicio?**

*No existe.*

4. **¿Se compara el trabajo de cobranzas con el presupuesto de efectivo que se tenía planeado ingresar por concepto de cobranzas?**

*No*

#### AREA DE COBRANZAS

##### POLÍTICAS DE COBROS

1. **¿Se cuentan con políticas de cobros claramente definidas?**

*No por escrito, pero sí se cuentan con algunas políticas en forma verbal.*

2. **¿Las políticas de cobros están elaboradas paralelamente o con relación a las políticas establecidas en el área de ventas?**

*No*

3. **Indique alguna política de plazo de cobros**

*Pedir en el momento de entregar la mercancía al cliente un cheque posfechado a la fecha de vencimiento de la factura, y realizar un recordatorio a nuestro cliente una semana antes de que se venza el plazo de la factura.*

## OPERACIÓN DE COBROS

1. **¿Qué métodos de cobranzas aplica la empresa?**  
*Via personal y en algunos casos el mismo cliente hace su deposito en nuestra cuenta bancaria y como se menciona anteriormente se pide un cheque posfechado.*
2. **¿Con qué frecuencia se envían estados de cuenta a los clientes para que sepan su situación ante la empresa?**  
*Se envían semanalmente cuando el cliente ya muestra una morosidad en su pago.*
3. **¿Se realizan por escrito y foliados los avisos de cobranza? ¿Con qué frecuencia se revisan dichos folios?**  
*No*
4. **¿Cómo son elaborados los pagos que efectúan los clientes?**  
*Los pagos de los clientes mayoristas son efectuados con cheque o mediante transferencia bancaria, y los pagos de los clientes de mostrador generalmente son en efectivo o con tarjeta bancaria.*

## CONTROL DE OPERACIONES DE COBROS

1. **¿Cada cuando se realizan arquezos de cartera? ¿Se comparan los resultados de estos con contabilidad?**  
*No se realizan arquezos a la cartera*
2. **¿ Se realizan estudios sobre la cartera de clientes existente?**  
*No minuciosos.*
3. **¿Existen saldos acreedores en las cuentas por cobrar? ¿Por qué causa son estos saldos?**  
*Existen pequeños saldos a favor del cliente, por que el cliente deposito en forma equivocada una pequeña cantidad más. O porque se le entrega alguna factura y mercancía que no amparaba el total de la misma, por lo que el cliente equivocadamente paga el total de la factura y le queda un saldo acreedor.*

**CUESTIONARIO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS****OBJETIVOS Y POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

1. **¿Están establecidas por escrito políticas y objetivos del personal?**  
*No, debido a que el despacho externo que se encarga de esta función tiene sus propias políticas, pero éstas no son establecidas en función a las características particulares de la empresa.*
2. **¿Hay objetivos establecidos con relación a los objetivos de la empresa en general?**  
*No, por la misma situación que se planteó en la pregunta anterior.*

**ESTRUCTURA Y FUNCIONES**

1. **¿Es adecuada la estructura de esta área?**  
*Sí*
2. **¿Se delegan adecuadamente las funciones, y están establecidas claramente?**  
*Si se delegan muchas funciones, pero no está establecido por escrito.*
3. **¿Se pueden efectuar cambios en la estructura para coordinar mejor las actividades?**  
*Creo que sí se pueden realizar pequeños cambios en base a las áreas que no estén funcionando del todo bien, para poderlas agilizar.*

**OPERACIÓN DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

1. **¿El proceso de reclutamiento y selección tiene resultados positivos?**  
*Normalmente se tarda mucho en reclutar al personal, principalmente de producción con buenas habilidades y de ventas suficientemente responsables.*
2. **¿Se lleva a cabo un proceso adecuado de colocación del personal?**  
*Generalmente se coloca al personal en el puesto para el cual fue solicitado, debido a que no hay gran rotación de empleados en diferentes funciones.*
3. **¿Existe un adecuado sistema de capacitación para las personas de nuevo ingreso y para actualizar al demás personal?**  
*La capacitación no es la más adecuada pues se va dando sobre la marcha.*
4. **¿Se registra legalmente al personal de nuevo ingreso y se le elabora su respectivo contrato?**  
*Siempre se registra legalmente al personal de nuevo ingreso y se le elabora su respectivo contrato.*
5. **¿Se hace del conocimiento del nuevo personal los reglamentos internos de trabajo?**  
*Únicamente cuando firman el contrato, pero no queda claro si el personal lo comprendió del todo o no.*

## SUELDOS, SALARIOS Y MOTIVACIÓN

1. **¿Se cuenta con una estructura salarial establecida sobre la base del análisis de todos los puestos de la empresa?**

*Como no se hacen muchos cambios de personal, sus sueldos ya están bien establecidos para cada puesto, estando muy por encima del salario mínimo establecido para la función que desempeñan*

2. **¿Existen programas de evaluación y valoración de trabajos?**

*Normalmente se hacen tres evaluaciones cuando el personal es de nuevo ingreso únicamente, y éstas son al mes de ingresado, a los dos meses y a los tres meses de ingresado. Se hacen otros tipos de evaluación pero no bien estructurados, por ejemplo: al vendedor se le evalúa en base a las ventas que realiza y al volumen de artículos que desplaza, al personal de producción se le evalúa en base al número de unidades que produce por día.*

3. **¿Si existen dichos programas, que utilidad se les da?**

*Únicamente la de saber si el personal está rindiendo lo que se espera de él.*

4. **¿Se les da un reconocimiento adecuado a los empleados cuando tienen buen desempeño?**

*A los vendedores se les llega a dar como incentivo un día de descanso cuando su actividad es destacable, al personal de producción se le llega a dar un bono de productividad cuando su desempeño es destacable.*

5. **¿Fluye correctamente la información dentro de la empresa?**

*Por el tamaño de ésta sí, aunque llega a presentarse eventualmente falta de comunicación entre algunas de las áreas.*

6. **¿Tiene el personal algún medio establecido para manifestar sus incomodidades, quejas, agravios y sugerencias? ¿Cuál es ese medio?**

*Normalmente sí las manifiestan, pero no existe un formato establecido para esto. La forma en que manifiesta el personal sus quejas, agravios y sugerencias es principalmente a través de un acercamiento verbal que tienen los empleados, ya sea con el administrador o con el responsable de Recursos Humanos, aunque generalmente es con el administrador. Otra forma, no muy frecuente, es enviar un escrito al administrador en el cual anotan sus inconformidades y sugerencias.*

## CONTROL DEL PERSONAL

1. **¿Se cuentan con expedientes y registros del personal y están adecuadamente archivados?**

*Sí*

2. **¿La lista de personal concuerda con los registrados en nómina?**

*Sí*

3. **¿Se permite laborar al personal en tiempo extra? ¿Quién lo autoriza? ¿Cómo controlan el tiempo extra?**

*Por política no se laboran tiempos extras, pero cuando se llega a presentar el caso, lo autoriza el administrador único mediante una carta que éste elabora al responsable de Recursos Humanos, y son pagados dentro de lo que establece la ley.*

4. **¿Existe control sobre los movimientos del personal?**

*Sí, cualquier movimiento debe ser autorizado por el administrador.*

**5. ¿Cómo controlan la asistencia del personal?**

*Mediante tarjetas de checado y un reloj checador.*

**REGLAMENTO DE TRABAJO****1. ¿La empresa cuenta con un reglamento interior de trabajo, debidamente actualizado?**

*Sí.*

**2. ¿Dicho reglamento está elaborado apegándose a las normas legales establecidas?**

*Sí.*

**3. ¿Es del conocimiento de los trabajadores dicho reglamento?**

*Se les hace de su conocimiento cuando ingresan a trabajar y se les hace su contrato.*

**RELACIONES LABORALES****1. ¿El personal de la empresa está afiliado a algún sindicato?**

*No.*

**2. ¿Se cuentan con políticas que indiquen los aspectos contractuales?**

*Sí.*

**3. ¿El personal entiende el sistema de incentivos?**

*Sí, pero en algunos casos no con claridad.*

**4. ¿Existen reuniones periódicas de la dirección de la empresa con el personal?**

*No directamente el administrador con el personal, pero sí reuniones periódicas para hacer comentarios y aclarar dudas de los responsables de las áreas con las personas que se encuentran bajo su responsabilidad y reuniones por separado de los responsables de cada área con el administrador.*

**HIGIENE Y SEGURIDAD****1. ¿Hay procedimientos establecidos para la protección de las instalaciones y la seguridad de los trabajadores?**

*Sí, pero no son revisados periódicamente.*

**2. ¿Se hacen revisiones periódicas de las medidas de prevención de accidentes?**

*No.*

**3. ¿Se tiene capacitado al personal para saber que hacer en caso de una emergencia?**

*No a todo el personal.*

**4. ¿Se tienen los utensilios necesarios para cubrir cualquier emergencia?**

*Los que exige el departamento de bomberos y botiquines de primeros auxilios.*



A continuación presentamos una breve descripción de la situación administrativa que presenta cada área en particular:

➤ **VENTAS:**

En primer lugar, la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos escritos para llevar a cabo la función de ventas.

Observamos que el registro de las ventas se controla a través de una hoja de cálculo en Excel, en el cual se registran los artículos vendidos y su importe. Esto a pesar de que cuenta con un sistema llamado "Punto de Ventas", el cual únicamente es utilizado para la elaboración de facturas, por lo que se están desperdiciando los beneficios que ofrece dicho sistema, pues ahorraría la función de utilizar hojas de cálculo para el control de las ventas, e inclusive, podrían controlarse los inventarios mediante este mismo sistema.

Con respecto al otorgamiento de créditos, sí se lleva a cabo un análisis para la realización de ventas a crédito, pero no hay criterios uniformes bien establecidos para ello.

Tampoco existen procedimientos para controlar las devoluciones. Además no se cuenta con un itinerario de actividades por vendedor, ni se les impone a éstos un mínimo de ventas a cubrir.

Pudimos darnos cuenta también que no existen proyecciones de ventas. Además, la eficiencia en las ventas simplemente se compara con las del año anterior en el periodo que corresponda (por ejemplo, Abril 2000 con Abril 1999), esto debido a que el volumen de ventas es muy irregular mes con mes, pues hay temporadas altas (vacaciones, por ejemplo), y temporadas bajas.

Con respecto a la Investigación de mercados, no se lleva a cabo ningún estudio para poder ampliar el mercado de ventas de la empresa. Y con respecto a la Publicidad y propaganda que maneja la empresa, se cuentan con anuncios en diarios, principalmente en el periódico Reforma, así como su publicación mensual en la contraportada del Boletín de la Asociación Mexicana de Acampadores, A.C., además del uso de volantes y trípticos que se reparten en diversos puntos.

Cabe mencionar que el gasto de esta publicidad no está presupuestado y no se tienen establecidos criterios para saber en qué forma y cuándo se deben llevar a cabo.

Con respecto al servicio a clientes, podemos decir que se tiene descuidado el control sobre quejas y, más aún, no se analizan ni tratan de corregirse los motivos de dichas quejas.

#### ➤ **COMPRAS:**

La empresa tampoco cuenta con políticas ni procedimientos escritos para llevar a cabo la función de compras.

Observamos que existe coordinación con el área de Ventas y Producción, pero se tiene una falta de comunicación con la persona encargada de revisar los pagos (Tesorería).

Pudimos observar también que una de las deficiencias que presenta esta área es la realización, en diversas ocasiones, de compras excesivas que ni el área de ventas ni de producción requieren, además que en ocasiones estas mercancías son difíciles de vender, o bien las materias primas no son de la mejor calidad ni del mejor precio.

Es importante señalar que las compras no son únicamente realizadas por el responsable de esta actividad, pues también interviene en esta función el Administrador, y cuando ésto sucede en muchas ocasiones no se tiene una comunicación adecuada entre éste y el responsable de compras.

Con respecto a los Inventarios, no se lleva un control de máximos y mínimos, ya que se presenta la situación de que se llegan a terminar por completo los productos a ventas, o los materiales a producción, y es entonces cuando se realizan las compras respectivas, originándose un lapso de inoperancia.

Las compras son controladas a través de Ordenes de Compra o Pedidos, pero éstos no están debidamente foliados ni con firmas de autorización.

Tampoco existen requisiciones por escrito por parte del área de Producción y Ventas al área de Compras, solamente se avisa de la necesidad de compra de mercancías o materiales de manera verbal.

Con respecto a las compras a crédito o de contado, no existen criterios uniformes para su realización. Esto debido, principalmente, a que por el tamaño de la empresa y el volumen de adquisiciones que realiza, ésta muchas veces no puede imponer condiciones a los proveedores, aunado a que no tiene un buen historial crediticio, por lo que los proveedores son los que generalmente establecen las condiciones de pago, aunque el responsable de esta área siempre trata de negociar con los proveedores para mejorar las condiciones de compra.

Como habíamos mencionado en un principio, el área de compras, al realizar sus compras a crédito o de contado, no tiene buena coordinación con el área de Tesorería, por lo que el encargado de esta última función muchas veces debe cubrir pagos que no tenía contemplados.

Cabe señalar que esta área también cuenta con un sistema llamado "Cari" que está relacionado con el sistema de "Punto de Ventas", y que tampoco es aprovechado, pues con éste podría llevarse a cabo el control de entradas a Almacén.

### ➤ PRODUCCION:

No se cuentan con políticas ni procedimientos escritos para esta área. Además no son establecidos programas de producción, ni tiempos para la elaboración de cada artículo, por lo que muchas veces se tiene que trabajar en forma muy acelerada para cubrir las necesidades de la empresa.

Tampoco se lleva un control diario de producción, sino que únicamente se revisa en forma semanal.

También es importante señalar que no se tienen establecidos por escrito las cantidades de material que debe utilizarse para la elaboración de cada artículo, así como los pasos a seguir para dicha elaboración.

Las funciones dentro de esta área no están bien asignadas para cada una de las personas que la integran, lo que ocasiona pérdidas de tiempo al establecer funciones diarias a cada persona.

Con respecto al control, existen grandes deficiencias para controlar las entradas de materia prima, la manera en que se utiliza ésta, así como control sobre los productos en proceso y los productos terminados; lo que puede originar grandes pérdidas de material, desperdicios del mismo, así como posibles robos tanto de materiales como de artículos ya terminados.

También es muy importante mencionar que no existen establecidas normas de Control de Calidad.

➤ **CREDITO Y COBRANZAS:**

No existen políticas ni procedimientos escritos para llevar a cabo las funciones de Crédito y Cobranzas.

Existe la selección de clientes para el otorgamiento de créditos, pero los criterios tomados no son uniformes, además que los procedimientos para la concesión de créditos no están establecidos por escrito. Tampoco existen montos máximos y mínimos para el otorgamiento de dichos créditos.

Observamos que tampoco existe una buena comunicación entre el área de Cobranza y Tesorería.

El responsable de la función de Crédito y Cobranzas es el encargado de la Investigación del Cliente, pero quien autoriza dicho crédito es el Administrador único. Dicha autorización se hace verbalmente.

Una vez otorgado el crédito a algún cliente, no son establecidas las sanciones que se originarían en caso de no cumplir con el pago respectivo.

Debido a que no se cuenta con personal para la gestión de cobranza, en la mayoría de los casos se piden cheques posfechados y una semana antes de que llegue el vencimiento del crédito se avisa al cliente para recordarle que debe hacer la reserva de dicho cheque. El día en que se va a depositar el cheque se vuelve a dar aviso al cliente, para que no existan problemas de cheques devueltos.

Si se llega a presentar la situación de un cheque devuelto, lo único que se hace es dar aviso al cliente, pero no existen sanciones establecidas para estos casos, ni se le cobra cargo alguno por dicha situación.

➤ **RECURSOS HUMANOS:**

Esta función se lleva a cabo en forma externa, por lo que no se sabe si los objetivos y políticas de personal que tiene el Despacho externo se apeguen a las características de la empresa. Por su parte, la empresa no cuenta con dichas políticas ni procedimientos de personal.

Este Despacho se encarga del cálculo de la nómina, cálculos y presentación de las contribuciones e impuestos que éste origina, asistencia legal para cuestiones laborales, así como la contratación de nuevo personal.

La selección de nuevo personal es realizada por la Administración de la empresa. Dicha función en ocasiones es lenta.

La capacitación del personal no es adecuada, pues se va dando sobre la marcha.

La empresa cuenta con un Reglamento Interior de Trabajo, pero no se le pregunta al personal si éste lo comprendió del todo.

Por otra parte, no se cuenta con un Organigrama General de la empresa, ni Organigramas por área.

En forma general, el personal que labora en la empresa está conforme con su trabajo; los sueldos no son bajos; existen bonos de productividad, etc.

---

PROPUESTA PARA LOGRAR EL EQUILIBRIO  
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA  
“EQUIPAMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO,  
S.A. DE C.V.”

---

Una vez realizado el estudio de las operaciones que se realizan en la empresa, de haber visitado las instalaciones, así como de haber observado directamente cómo se efectúan las operaciones dentro de la empresa y entrando en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente las operaciones, pudimos identificar síntomas de problemas administrativos, para lo cual hemos preparado las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, es necesario que se establezcan por escrito el objetivo u objetivos de la empresa, así como la creación de un manual de políticas y procedimientos tanto general como por cada área en particular.

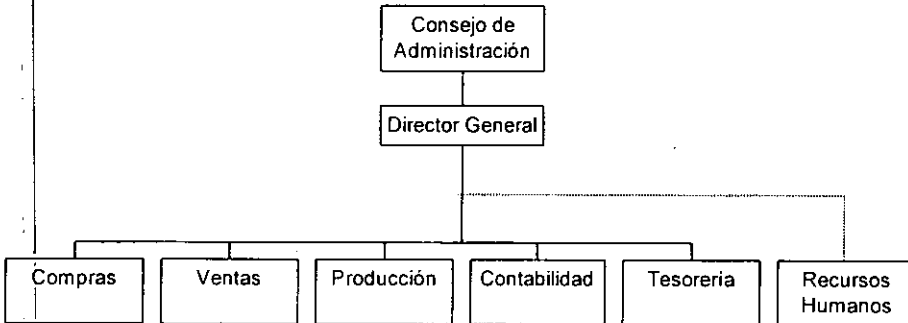
Dichas políticas y procedimientos deben ser establecidos dentro de la Asamblea de Accionistas y por los mismos accionistas, pues sólo ellos saben qué beneficios son los que persiguen y hacia dónde quieren encaminar su empresa.

De igual forma es necesario establecer las jerarquías dentro de la empresa, así como la elaboración de un Organigrama. De esta manera quedarían delegadas las funciones para que cada persona se haga responsable de sus propias fallas o méritos.

A continuación proponemos un Organigrama General de la empresa:



## Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V.



Ahora bien, en vista de que el equilibrio administrativo se ve reflejado en un adecuado funcionamiento operativo de cada una de las áreas que conforman la empresa, a continuación presentamos una propuesta para lograr un mejor funcionamiento de cada área, tomando en cuenta que si cada una de ellas trabaja de manera eficiente, la coordinación de todas estas áreas ayudará a lograr un buen desempeño administrativo.

Con respecto al área de Ventas, hemos visto que el Sistema de "Punto de Ventas" no ha sido utilizado adecuadamente, ni aprovechado en su totalidad. Si se utiliza al 100%, se dejaría de realizar el control a través de la hoja de cálculo en Excel, y se obtendría mucha información adicional, como pueden ser reportes de ventas totales, ventas por artículos, ventas por vendedor, así como salidas de Almacén a precio de venta y a costo de venta, lo que permitiría controlar de manera más eficiente el rubro de Almacén.

También es necesario poner énfasis en la atención que se le da al cliente, y en las opiniones que éste tiene. Para ésto es conveniente establecer un formato de quejas y sugerencias, así como instalar un buzón que esté a la vista y sea accesible, para que así el cliente deposite sus quejas y sugerencias, y una vez teniendo éstas, realizar las acciones pertinentes para que las quejas no se vuelvan a repetir y evaluar las sugerencias para aplicar las que ayuden al mejoramiento de la empresa.

De igual forma es necesario realizar un itinerario de actividades por vendedor, así como establecer montos mínimos de venta para cada uno, evitando de esta forma la ociosidad. Sería conveniente, además, promover algún incentivo por ventas altas, buscando de esta forma aumentar los ingresos para la propia empresa.

Además es indispensable la creación de procedimientos adecuados en los cuales se establezcan las formas de venta y los criterios para el otorgamiento de créditos, los descuentos que se puedan aplicar, los precios a grandes volúmenes, así como el tratamiento que se le debe dar a las devoluciones; además de los montos, formas y tiempos en que debe aplicarse algún medio de publicidad.

Una recomendación para que la empresa se allegue de más ingresos, y además se consolide, es el investigar y atacar nuevos mercados, buscando realizar ventas no únicamente dentro del establecimiento, sino visitando clientes potenciales y ofreciendo el producto.

Con respecto al área de Compras, es necesario controlar las compras de mercancías y materia prima a través de Ordenes de Compra debidamente foliadas y que cuenten como mínimo con la firma del responsable del área de compras que solicita la mercancía o material, así como del visto bueno y la autorización de la Administración.

Aquí es importante la elaboración de formatos para la requisición de mercancías por parte del área de ventas, y para la requisición de materia prima por parte del área de Producción, hacia el área de Compras. Dichas requisiciones deben estar debidamente foliadas y firmadas por el área requisitadora (Ventas o Producción), por el área de Compras y por el Administrador.

Debido a que el encargado de Compras también es el encargado del control de los Inventarios tanto de materias primas, como de mercancías, es necesario que se establezcan controles de máximos y mínimos, así como controlar las entradas de almacén.

Estas funciones se pueden llevar a cabo a través del Sistema de Administración llamado "Cari", que tiene establecida la empresa, mismo que tiene enlace con el sistema "Punto de Ventas" y que, al igual que este último, no es aprovechado en su totalidad, además que no se tiene al personal capacitado para la utilización de dicho sistema, por lo que proponemos que se intente aprovechar al máximo dichos sistemas y se capacite al personal que tiene acceso a éstos para que los opere de manera adecuada.

Ahora bien, ya habíamos mencionado anteriormente que el área de Compras no tiene comunicación con el área de Tesorería, lo que consideramos un problema grave. Creemos necesario que, una vez confirmadas las condiciones de compra y el monto de la mercancía, se comunique de inmediato al encargado de Tesorería para que éste tenga contemplada la fecha en que deba realizarse el pago de la mercancía o material, y, a su vez, el encargado de los pagos (Treasurería) debe informar al responsable de compras, periódicamente, de las facturas que ya se han cubierto y de las que faltan por cubrir para que así el encargado de compras sepa a cuáles proveedores ya se les puede pedir más mercancía, principalmente a crédito.

Además proponemos que, considerando el volumen de compras que se realiza en la empresa, sería conveniente que se estableciera un día fijo a la semana para la realización de éstas, teniendo de esta manera un mejor control sobre las mismas.

También es necesario que una sola persona sea la responsable de la realización de compras y cuando el Administrador intervenga en esta función lo haga también a través de una Orden de Compra, para que así el responsable del área se encuentre enterado de dichos movimientos y siga controlando los Inventarios.

Con respecto al área de Producción, es necesario que se establezcan por escrito los procedimientos de producción de cada uno de los artículos, haciendo mención de las cantidades de material que se utilizan para cada uno, así como los pasos a seguir para dicha elaboración.

Debe contemplarse, además, la elaboración de programas de producción en conjunto con el responsable de Compras y de Ventas, para trabajar sobre bases establecidas y no sobre la marcha, disminuyendo de esta manera tiempos y teniendo la certeza de que se está elaborando lo que más conviene al negocio.

Aquí es necesario que el responsable de compras cuente con el mismo manual de procedimientos para la elaboración de cada artículo. Con ésto él tendría conocimiento de que los materiales requeridos por Producción son los necesarios para cubrir la producción programada, evitando de esta forma que el responsable de Producción solicite más material del que realmente necesita para cumplir con dicho programa, disminuyendo de ésta forma posibles pérdidas de material. Además, también es importante que se revise, después del proceso de transformación, que efectivamente se ingrese al Almacén el total de artículos que corresponden a la materia prima solicitada en un principio.

También deben establecerse funciones para cada una de las personas que integran ésta área, evitando así la ociosidad. Además, como ya se había mencionado, es indispensable establecer controles de los materiales recibidos y la forma en que éstos se utilizan para evitar mermas, desperdicios o posibles robos. De igual forma, los desperdicios deben ser controlados y reutilizados cuando esto sea posible.

Asimismo, la entrada de producto terminado al Almacén deberá realizarse a través de un formato establecido para este fin, debidamente foliado y con firmas tanto de entregado por parte del responsable de Producción, como de recibido por parte del encargado de los Inventarios.

De esta forma, el encargado de Inventarios podrá dar de alta en el sistema "Cari" los productos elaborados dentro de la misma empresa, cosa que no se llevaba a cabo anteriormente, pues por este sistema sólo se daban de alta los artículos comprados.

También es indispensable que se le dé la importancia necesaria a la calidad de los productos elaborados dentro de la empresa con el fin de competir en el mercado, para lo cual deben establecerse normas mínimas para el control de la calidad de los mismos productos.

Con respecto al área de Crédito y Cobranzas, deben establecerse por escrito políticas para el otorgamiento de créditos y uniformar criterios, así como procedimientos para la recuperación de la cartera; y establecimiento de sanciones cuando los clientes no cumplan con el pago acordado, o bien, criterios para el otorgamiento de descuentos, cuando dichos clientes realicen pagos por anticipado.

La autorización del otorgamiento de créditos a los clientes debe hacerse por escrito y no verbalmente como se ha hecho hasta ahora, y debe estar firmado por el responsable de área de Crédito y Cobranza; y autorizado por el Administrador.

Es recomendable aumentar en una pequeña medida los precios de ventas a crédito, pues a la fecha son los mismos que si se hiciera una venta a contado y no se considera el costo que a la empresa le origina el financiar a un tercero.

En relación al área de Tesorería y Contabilidad, actualmente dichas funciones son llevadas a cabo por una sola persona, lo que, por cuestiones de control interno, no debería llevarse así. Por eso creemos necesario separar dichas funciones.

Con respecto al área de Recursos Humanos, consideramos que esta función no debe llevarse en forma externa debido a que en cualquier entidad el recurso más importante con que se cuenta es el humano, y debe ser esta área la que más apegada se encuentre a la empresa y a las personas que conforman ésta.

Por lo mismo que esta función es llevada en forma externa, no se realizan evaluaciones periódicas del desempeño a todo el personal, sino que únicamente se realizan dichas evaluaciones los tres primeros meses de ingreso de cada persona y nunca más se vuelve a evaluar su desempeño. Es necesario que se lleven a cabo dichas evaluaciones en forma constante, pues de esta forma se conocería si la persona está capacitada y desempeña en forma eficiente sus tareas, o si, de lo contrario, necesita capacitación o tiene bajo rendimiento.

---

También es importante mencionar que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para prevenir accidentes, ni para atenderlos en caso que se presente alguno, por lo que es conveniente la capacitación de dicho personal sobre este tema.

Si se llevaran a cabo nuestras sugerencias y cada área pudiera funcionar de manera eficiente, el buen desempeño de cada una de éstas lograría la coordinación de sus funciones con las demás áreas, y el desempeño eficiente tanto particularmente como en conjunto facilitarían el desarrollo de la empresa.

---

## CONCLUSIONES

---



Toda empresa tiene la información financiera necesaria para hacer del análisis de Estados Financieros una herramienta muy útil para el conocimiento de su verdadera situación económica y financiera, pudiendo, de esta manera, conocer sus deficiencias, atacarla y así tomar decisiones acertadas para optimizar sus utilidades.

El estudio financiero de una empresa debe hacerse continuamente, persiguiendo en primer lugar mantener sana a la entidad, así como mantener informados en una forma más clara a los propietarios de la misma.

La falta de una cultura financiera ha tenido como consecuencia que la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas tengan problemas de carácter financiero que tarde o temprano a un gran número de ellas las llevará a la quiebra, cosa que no sucedería si se tuviera, como antes mencionamos, una cultura financiera que pudiera sanar a tantas empresas que se encuentran en problemas.

A lo largo del desarrollo de nuestra tesis conseguimos llevar a cabo nuestros objetivos planteados al principio de nuestra investigación.

Culminamos nuestra investigación con una propuesta a la empresa "Equipamiento Técnico Especializado, S.A. de C.V.", la cual le servirá de base para empezar a tomar una serie de medidas correctivas que le beneficiarán en gran medida. Dicha propuesta se elaboró considerando que, a nuestro juicio, el cual es fundamentado en la interpretación de los análisis administrativos y financieros que se aplicaron, la empresa no cuenta con un equilibrio financiero, principalmente por el apalancamiento con el que cuenta y la falta de recursos para hacerle frente a las obligaciones contraídas (llámense proveedores, Gobierno, empleados, etc.), y tampoco cuenta con un equilibrio administrativo, debido esencialmente a la falta de políticas,

procedimientos, jerarquización, división de funciones y responsabilidades, así como de controles internos.

Para nosotros fue de gran utilidad adentrarnos en el estudio de las finanzas así como poder realizar un caso práctico real en el cual nos percatamos que las personas al mando de las empresas, principalmente pequeñas y medianas, desconocen en gran parte tanto de finanzas como de planeación financiera, así como de la interpretación de los estados financieros que les proporcionan sus contadores y creemos que con esta situación el país saldrá difícilmente adelante.

Además nos percatamos que en las empresas no se le da demasiada importancia al Control Administrativo, siendo que muchos de los problemas financieros se deben en gran medida al mal Control Interno de las empresas.

Por último, quisiéramos agregar que nosotros, como egresados de la carrera de Contaduría, debemos estar conscientes de que en los últimos años el Contador Público ha extendido considerablemente el ámbito de su práctica profesional, pues ya no sólo se limita al registro metódico de las operaciones de un ente, sino que va más allá; debe además analizar la información que está generando, y es aquí donde se pretende hacer ver que el tema del análisis financiero y administrativo y, en general, el de las Finanzas y la Administración, no sólo corresponde al profesional en Administración de Empresas, sino que es un complemento necesario para el profesionista Contable, pues en la medida en que esté más preparado, podrá ofrecer información financiera de mejor calidad.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

---

COCINA Martínez, Javier  
PROBLEMAS DE LA INFORMACIÓN Y DE CONTABILIDAD DE  
SOCIEDADES  
I.M.C.P.  
MÉXICO  
1999

GOMEZ López, Ernesto Javier  
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS  
Editorial ECAFSA  
MÉXICO  
2000

GOMEZ Morfín, Joaquín  
LA ADMINISTRACIÓN MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
Editorial DIANA  
MÉXICO  
1999

IBAÑEZ Brambilia, Berenice  
MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS  
Editorial Trillas  
MÉXICO  
1999

JOHNSON, Robert – MELICHER, Ronald  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
Editorial Continental  
MÉXICO  
1999

LARA Flores, Elías  
PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD  
Editorial Trillas  
MÉXICO  
1999

LARIS Casillas, Francisco Javier  
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL  
Editorial Continental  
MÉXICO  
1998

MACIAS Pineda, Roberto  
EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS  
Editorial ECAFSA  
MÉXICO  
2000

MENDEZ Villanueva, Antonio  
CONTABILIDAD PRIMER CURSO  
MÉXICO  
1999

ORTEGA Ochoa, Rosa Ma. – VILLEGAS Hernández, Eduardo  
ANÁLISIS FINANCIERO  
Editorial PAC  
MÉXICO  
1999

PERDOMO Moreno, Abraham  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS  
Editorial ECAFSA  
2000

PÉREZ Harris, Alfredo  
LOS ESTADOS FINANCIEROS, SU ANALISIS E INTERPRETACION  
Editorial ECAFSA  
México  
1999

PHILIPLATOS, George  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
Editorial Mc-GrawHill  
MÉXICO  
1998

PRIETO, Alejandro  
CONTABILIDAD SUPERIOR  
Editorial Banca y Comercio  
MÉXICO  
1999

RAMIREZ Padilla, David  
CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA  
Editorial Mc-GrawHill  
MÉXICO  
1999

RAMIREZ Valenzuela, Alejandro  
CONTABILIDAD INTERMEDIA  
Editorial LIMUSA  
MEXICO  
1999

REYES Ponce, Agustín  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Editorial LIMUSA  
MÉXICO  
2000

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín  
ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS  
Editorial ECASA  
MÉXICO  
1999

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín  
SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Editorial Trillas  
MÉXICO  
1998

SAMPIERI, Roberto  
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN  
Editorial Mc. Graw Hill  
MÉXICO  
1999

STEINHARDT, Ricardo  
TEMAS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
Ediciones Macchi  
ARGENTINA  
1999

TAPIA Ayala, Francisco

EL CONTADOR PÚBLICO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

MÉXICO

1998

THORN, Derek

FINANZAS PARA GERENTES NO FINANCIEROS

Ediciones Macchi

ARGENTINA

1998

INFORMACIÓN DINÁMICA DE CONSULTA (IDC)

Sección Jurídico - Corporativo, 2ª. Quincena de Abril 1999, No. 80

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

I.M.C.P.

MÉXICO

2000

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Ediciones Fiscales ISEF

MÉXICO

2000

CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION Y SU REGLAMENTO

2000

COMPILACION DOFISCAL

MEXICO

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Y SU REGLAMENTO

2000

Ediciones DELMA

MÉXICO