

170



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN

EL LICENCIADO EN CONTADURÍA COMO
CONSULTOR FINANCIERO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN CONTADURÍA
P R E S E N T A :
ALEJANDRO RUBIO SUÁREZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASESOR: C.P.C. GUSTAVO AGUIRRE NAVARRO



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

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



REPUBLICA NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: 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:

" El Licenciado en Contaduría como Consultor Financiero"

que presenta el pasante: Alejandro Rubio Suárez
con número de cuenta: 8952943-0 para obtener el título de :
Licenciado en Contaduría

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 8 de Octubre del 2002

PRESIDENTE C.P. Gustavo Aguirre Navarro

VOCAL C.P. Arturo León León

SECRETARIO C.P. Jorge Irene Landín

PRIMER SUPLENTE C.P. Marcelo Hernández García

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Mario López

Doy gracias a Dios por estar en todo momento conmigo, por todas las cosas hermosas que me ha dado: a mi esposa Tere y mi bebe Eric Alejandro, a quienes Amo con todo mi corazón y me dan la fuerza para seguir siempre adelante.

Gracias Dios por permitirme llegar a este momento y poderlo compartir con las personas que amo.

Con mucho amor y respeto a mis padres a quienes debo lo que soy.
Gracias por estar conmigo por siempre.

A mi suegra por su amor, apoyo y confianza incondicional.

A mis hermanos y hermanas que siempre creyeron en mi, y a todas aquellas personas que me han ayudado.

Un reconocimiento especial a mi asesor de tesis, C.P.C. Gustavo Aguirre Navarro, por guiarme en la realización del presente trabajo

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la FES-C, que me dieron las bases de mi profesión.



ÍNDICE

	Pág.
OBJETIVOS	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1.- ASPECTOS GENERALES	
1.1 Concepto de Consultor Financiero.....	1
1.2 Perfil del Consultor financiero.....	3
1.3 Perfil del Licenciado en Contaduría.....	4
1.4 Conocimientos.....	6
1.5 Importancia del Licenciado en Contaduría.....	10
1.6 Campo de actuación profesional del Licenciado en Contaduría.....	12
1.7 Consultor.....	15
1.7.1 El papel del consultor externo.....	16
1.7.2 Uso y abuso de los consultores externos para el desarrollo de una estrategia de negocios.....	18
1.8 Herramientas del Consultor Financiero.....	19
1.8.1 Estado de Situación Financiera.....	19
1.8.2 Estado de Resultados.....	20
1.8.3 Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo..	21
1.8.4 Estado de Variaciones en el Capital Contable.....	23
1.8.5 Estado de flujo de efectivo.....	24
1.8.6 Estado de Costo de Producción y Ventas.....	25
1.8.7 Presupuestos.....	26
1.8.8 Control presupuestal.....	31

CAPÍTULO 2.-	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL CONSULTOR FINANCIERO	33
2.1	Pasos previos al análisis.....	34
2.1.1	Reglas generales.....	35
2.1.2	Reglas de simplificación del Estado de Situación Financiera.....	36
2.1.3	Reglas de simplificación del Estado de Resultados.....	37
2.2	Métodos de análisis.....	38
2.2.1	Métodos de análisis vertical.....	38
2.2.1.1	Por cientos integrales.....	38
2.2.1.2	Razones simples.....	39
2.2.1.2.1	Para medir la capacidad de pago y solvencia de la empresa.....	39
2.2.1.2.2	Estructura de la inversión y análisis de la estabilidad.....	41
2.2.1.2.3	Análisis de productividad.....	44
2.2.1.3	Razones estándar.....	45
2.2.2	Métodos de análisis horizontal.....	46
2.2.2.1	Aumentos y disminuciones.....	46
2.2.2.2	Tendencias.....	47
2.2.3	Estado de flujo de efectivo, presupuestos y control presupuestal...	48
CAPÍTULO 3.-	CASO PRÁCTICO	
3.1	Antecedentes.....	53
3.2	Aplicación de los métodos y técnicas a las herramientas del Consultor Financiero.....	57
3.3	Análisis de resultados para la toma de decisiones.....	73
3.4	Informe del análisis financiero.....	78
3.5	Análisis de riesgo del negocio.....	81
3.5.1	Aspectos de mercado.....	81
3.5.2	Aspectos técnicos.....	83
3.5.3	Aspectos de Administración.....	83

3.6	Estrategia de negocios.....	85
CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	88



OBJETIVOS DE LA TESIS

La siguiente tesis tiene como objetivo principal, mostrar las principales técnicas y herramientas del Consultor Financiero, que le permitan analizar e interpretar adecuadamente la información financiera para poderla aplicar en la toma de decisiones y con ello promover el crecimiento de las organizaciones.

Demostrar a los estudiantes y organizaciones la importancia que representa el Consultor Financiero y la información financiera, como herramienta fundamental para la planeación, control y toma de decisiones de la empresa moderna, mediante la aplicación de la misma, a un caso práctico para su mayor comprensión.

Demostrar que el Licenciado en Contaduría posee el perfil idóneo para desempeñar el puesto de Consultor Financiero. Partiendo de la hipótesis: La toma de decisiones es más eficiente cuando se conoce a fondo las bases sobre las cuales fueron tomadas (la contabilidad y la información financiera).



INTRODUCCIÓN

Desde el momento en que el ser humano se empezó a unir con sus semejantes para realizar un determinado trabajo o actividad, se dio cuenta que de esta unión se podían hacer los trabajos o cosas con mayor facilidad y rapidez, así, se empezaron a formar grupos, que conforme pasaba el tiempo fueron creciendo, por lo que se vio la necesidad de nombrar un líder que guiara a estos grupos al logro de sus objetivos; este líder debería reunir ciertas cualidades que lo hicieran sobresalir del grupo; al principio se eligió en base a la fuerza bruta.

Al pasar el tiempo, estos grupos fueron evolucionando hasta llegar a formar lo que ahora conocemos como empresas. La empresa es un ente económico constituido por recursos humanos, recursos materiales, recursos técnicos y recursos financieros, todos ellos encaminados a un fin común, el crecimiento constante mediante la aplicación de métodos, herramientas y técnicas que apoyadas en la información contable y financiera permitan a la gerencia, tomar decisiones oportunas y confiables.

A fines del siglo XIX, la Asociación Americana de Banqueros celebró su convención anual; en esta reunión fue presentada una ponencia en la que se propone que todos los bancos asociados exigieran, como requisito previo al otorgamiento de un crédito, la presentación de un balance por parte del solicitante, con la finalidad de que las instituciones estuvieran en condiciones de analizar los Estados Financieros como un medio para asegurarse de la recuperabilidad de dicho crédito.

De lo anterior podemos deducir que el origen de lo que hoy conocemos como la técnica del Análisis e Interpretación de Estados Financieros, fue precisamente la Convención de la Asociación Americana de Banqueros, para que a partir de esa fecha se fueran desarrollando dicha técnica, aceptándose y aplicándose no sólo en operaciones de crédito con los Bancos, sino también precisar fallas en la administración de los negocios, sean estos comerciales o industriales.

En el capítulo 1.- Aspectos generales, se presenta la teoría y los conceptos de los elementos que integran nuestra tesis, el Licenciado en Contaduría como Consultor Financiero.

Partiendo de la Hipótesis: La toma de decisiones es mas eficiente cuando se conoce a fondo las bases sobre las cuales fueron tomadas (la contabilidad y la información financiera). Podemos afirmar que el Licenciado en Contaduría por sus conocimientos y aptitudes adquiridas, reúne los requisitos necesarios para: registrar, analizar e interpretar la información financiera mediante la aplicación de métodos y técnicas, es decir, reúne el perfil perfecto de un Consultor Financiero, con la habilidad para revisar estados financieros y detectar problemas operativos potenciales.

Analizaremos las principales herramientas del Consultor Financiero como son las siguientes: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo, Estado de Variaciones en el Capital Contable, Estado de flujo de efectivo y Estado de Costo de Producción y Venta; así como también: los presupuestos y control presupuestal, entre los más importantes; todos ellos con el objetivo de presentar información útil y entendible a los Directivos o Consejo de Administración para la oportuna toma de decisiones, y por otro lado a los inversionistas y acreedores, presentes y potenciales para sus decisiones de inversión y préstamos a la empresa.

En el capítulo 2.- Análisis e interpretación de las herramientas del consultor financiero. En este capítulo abordaremos el análisis financiero y los principales métodos y técnicas de análisis que utiliza el consultor para formular su opinión de la empresa. Como son: métodos de análisis vertical y horizontal, análisis de flujo de efectivo, presupuestos y control presupuestal.

Podemos definir el análisis financiero como: el conjunto de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información básica sobre aspectos contables, económicos y financieros, en información procesada y útil en la toma de decisiones económicas, tales como inversiones, créditos y la administración de los activos y pasivos de la empresa.

El análisis financiero cumple dos funciones : a).- Análisis retrospectivo de la situación financiera de la empresa, la cual evalúa las políticas financieras utilizadas y los resultados obtenidos; esta primera sirve de base y respalda la segunda función que es, b).- Proporcionar la base de proyección de la situación financiera, apoyando a la planificación al permitir un modelaje de las actividades futuras.

En el capítulo 3.- Se presenta un caso práctico de una empresa que puede encontrarse en los dos siguientes supuestos: a) Empresa que financieramente cuenta con liquidez, pero del análisis realizado se obtiene información importante que le permite una mejor visión para la toma de decisiones, con la finalidad del mejor aprovechamiento de sus recursos y con ello el aumento de utilidades; b) Empresa que técnicamente se encuentra en quiebra y como resultado del análisis del pasado, presente y futuro, contamos con los elementos suficientes para asesorar en la toma de decisiones a la gerencia y consejo de administración, para decidir si es rentable continuar o suspender actividades.

Concluido el análisis de los estados financieros, se analizan los resultados obtenidos y se presenta a la gerencia un informe y la estrategia de negocios a seguir sobre los resultados obtenidos del estudio practicado, arrojando información necesaria e importante para la toma de decisiones a nivel tanto financiero, operativo como estratégico.

CAPÍTULO

1



ASPECTOS GENERALES

1.1 Concepto de Consultor Financiero.

Primero analizaremos el significado de las palabras que integran nuestro concepto:

Contaduría.- Persigue como objetivos la obtención y comprobación de información financiera. Obtenerla (contabilidad), para aportar elementos de juicio en la toma de decisiones, y ejercer un control sobre los recursos de las organizaciones. Comprobarla (Auditoría), para verificar su validez y confiabilidad.

Según el Diccionario Enciclopédico Salvat Universal, en su tomo número 7, página 416, nos da la siguiente definición: Consultor, Ra, (del lat. Consultor). Adj. Se dice de toda persona que aconseja a otra o da su parecer sobre un asunto o tema consultado.

Finanzas.- f. pl. Conjunto de actividades económicas relacionadas con los negocios y la banca.

Las finanzas estudian y aplican conocimientos vinculados con la óptima obtención y aplicación de recursos materiales en las entidades económicas.

Financiero.- Dícese de aquella persona que aporta dinero a una empresa o a un determinado proyecto. También se les da este nombre a las personas relevantes en el mundo de la banca y de la finanzas.

Por lo que podemos decir que un Consultor Financiero: Es un profesionalista dependiente o independiente, con características y aptitudes de liderazgo, y amplios conocimientos y experiencia en: finanzas, administración, contaduría, ventas, impuestos, auditoría y manejo de sesiones de grupo, cuyo objetivo principal es el de aconsejar e ilustrar a la administración o consejo de administración, respecto a la situación financiera que guarda la empresa a una fecha determinada, con el propósito de evaluar, mejorar y formular la estrategia de negocios, que ayude a la oportuna toma de decisiones para con ello promover el crecimiento de la organización aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta.

1.2 Perfil del consultor financiero.

El consultor financiero está relacionado con las decisiones de inversión, financiamiento y con sus interacciones. Una empresa exitosa cuando alcanza un nivel alto de ventas, requiere de mayores inversiones para poder hacer frente a estos retos; es aquí, una entre muchas ocasiones, cuando es necesario el recurrir a un consultor financiero que ayude a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.

El consultor financiero debido a que interactúa con otros administradores y personal de la empresa, deberá tener aptitudes y valores especiales que le permitan transmitir los resultados obtenidos de su análisis y las ideas esenciales, con un aprovechamiento del 100%, como son: liderazgo, ética profesional, prudencia, justicia, fortaleza, sociable, creatividad, innovador, experiencia y amplios conocimientos.

El consultor financiero deberá de jugar tres papeles: debe de ser bueno para vender sus ideas, debe ser generador de nuevas ideas (innovadores), y debe ser explorador intrépido; incluso fuera de la ley, lo cual no implica necesariamente la ilegalidad, sino mas bien interpretar la ley como otros no lo han visto antes, es decir, encontrar las famosas lagunas dentro de las leyes.

Su creatividad y poder de análisis le capacita para asir rápidamente una nueva idea, analizándola en todos sus detalles. Son intelectualmente liberales y evitan el proceso de pensamiento "encajonado", el cual reduciría su creatividad. Para ellos las cosas no están dadas, y cuando ven que algo no se puede hacer, su primera pregunta es ¿porqué no? ven cada problema como un desafío personal y un gran negocio.

Como podemos ver todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras. Por ejemplo: las decisiones de mercadotecnia afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, la capacidad de la utilización de la planta, etcétera.

El consultor financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que es en ellos donde se obtienen los fondos y donde se negocian los valores de la empresa.

1.3 Perfil del Licenciado en Contaduría.

Como se puede observar, analizando los conceptos podemos decir que el Licenciado en Contaduría posee el perfil perfecto para desempeñar este puesto, por sus principios, aptitudes, conocimientos y experiencia adquirida.

Perfil profesional del Licenciado en Contaduría hemos de entenderlo como el conjunto de características o requisitos mínimos que debe reunir una persona para estudiar y ejercer la profesión.

El Licenciado en Contaduría es un experto financiero y como tal es autoridad profesional en todo lo que se refiere a obtener y aplicar recursos financieros de entidades, en las áreas de contabilidad, contraloría, tesorería, auditoría, finanzas y fiscal, así como planeación, análisis, crítica, interpretación e investigación en las finanzas.

Las características que integran el perfil profesional las podemos dividir en: Generales, particulares y específicas.

Características generales.- Se encuentran representadas por los requisitos intelectuales que ha de poseer cualquier profesional, con independencia en el área cognoscitiva en la que se desenvuelve.

Por ejemplo:

- Capacidad e interés intelectual, es decir, disposiciones y aptitudes para captar, comprender, evaluar y aplicar conocimientos, así como la posesión de hábitos de estudio
- Capacidad para tomar decisiones razonables y fundamentales, es decir, mientras el técnico ejecuta el profesional decide.
- Elevado interés social.

Características particulares.- Se encuentra constituido por el conjunto de disposiciones y aptitudes que demanda una profesión en concreto.

- Capacidad de sistematización, es decir, posesión del sentido del orden y la organización.
- Capacidad de memorización y habilidad para manejar cifras.
- Capacidad de conceptualización y clasificación de fenómenos financieros.
- Capacidad para la identificación, procesamiento y expresión de datos financieros con exactitud.
- Capacidad de investigación.
- Capacidad para el ejercicio de un criterio evaluativo.
- Independencia mental.

Características específicas: Agrupa a las disposiciones y aptitudes para desempeñar una determinada rama o especialidad de una profesión.

De acuerdo con los resultados obtenidos en un estudio sobre el perfil del Contador Público, el Colegio de Contadores Públicos de México concluyó que el perfil específico del contralor reúne las siguientes características: " Ambición profesional, liderazgo, ambición económica, don de gente, creatividad, toma de decisiones, don de mando, lealtad, cooperación, capacidad de trabajo en grupo y habilidad para la coordinación y motivación de subordinados ". (Colegio, Comisión de Estadística, p.20)

" Pero ante todo, El Contador Público ha de ser un Universitario, una persona que vive para desarrollarse íntegramente; abierto, sin sectarismos, a todos los campos del saber humano. Es intelectual y es técnico; es artista y es político. Al Universitario le apasiona antes que su especialidad, el universo en que habita, la sociedad en que actúa y las personas con quien vive" (Dirección General de Orientación Vocacional. UNAM, 1967).

1.4 Conocimientos.

Hagamos rápidamente un breve análisis de la trayectoria de la formación del Licenciado en Contaduría; los conocimientos y experiencia que adquiere durante y después de terminar la carrera, comparándola así con las necesidades del puesto en cuestión, para explicar el porqué el Licenciado en Contaduría es el candidato idóneo para este puesto.

Conocimientos: Este atributo lo estamos adquiriendo a diario, de manera informal comienza desde que nacemos; de manera formal inicia cuando empezamos a ir a la escuela; más tarde, cuando identificamos nuestra vocación y se convierte en profesión.

Vocación profesional. "Entiéndase como el conjunto de intereses, disposiciones y aptitudes que se reúnen en una persona y que la identifican con una determinada actividad".¹

Por lo que podemos decir que los elementos de una vocación son los siguientes:

- Interés vital.- Es una aspiración primaria del individuo hacia determinada actividad. Constituye una fuerza potencial no revelada que nace en el interior de su ser.

- Disposiciones .- Conjunto de tendencias intuitivas en una persona, que se traduce en inclinaciones específicas, es decir, es la facilidad innata para realizar algo.

- Aptitudes.- Conjunto de habilidades o capacidades adquiridas por el individuo, como resultado del cultivo y desarrollo de las disposiciones, a las cuales se condiciona.

¹ ELIZONDO, López Arturo La profesión contable (selección y desarrollo). Pág. 33.

Existen diferentes tipos de vocaciones como son: Vocaciones Físico - Matemático, Vocaciones Químico - Biológicas, Vocaciones Sociales, Vocaciones Humanísticas, Vocaciones Artísticas y la nuestra que se refiere a nuestro estudio, Vocaciones Económicas - Administrativas las cuales involucran los intereses, disposiciones y aptitudes hacia el estudio del origen, ubicación, obtención, distribución, control e información sobre los recursos materiales, humanos y técnicos de que el hombre dispone para subsistir, así como las relaciones y conductas humanas para intercambiar y utilizar dichos recursos.

De la Vocación Económica - Administrativa se desprenden varias disciplinas que nos ayudarán a ubicar y entender nuestra materia de estudio como son: Economía, Administración, Contaduría, Geografía, Sociología, Relaciones Internacionales y Ciencias de la Comunicación.

La Administración se encarga del estudio y aplicación de conocimientos relacionados con la optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos que maneja una entidad económica, para la realización de sus objetivos.

La Contaduría se encarga del estudio y aplicación de conocimientos necesarios para la obtención y comprobación de información financiera, acerca de transacciones celebradas por entidades económicas.

Como ya mencionamos, una vez que ya identificamos nuestra vocación ésta pasa a ser una profesión. Generalmente la mayoría de los estudiantes identifican su vocación cuando se encuentran cursando el grado medio superior.

Profesión significa: "El trabajo u oficio habitual que realiza una persona", en sentido estricto: "es el conjunto de conocimientos adquiridos y ejercidos de una manera metódica, racional y objetiva sobre una área del conocimiento universal, con el propósito de satisfacer necesidades del hombre".²

² ELIZONDO, López Arturo La profesión contable (selección y desarrollo). Pág. 31.

Aunque los oficios requieren de conocimientos y técnicas específicos, éstos se adquieren mediante cursos y entrenamiento de corta duración, cuando no de manera empírica.

Proceso o ciclo en el nacimiento y desarrollo de cualquier profesión , el cual se integra como se indica a continuación :

La selección.- Implica su elección entre varias opciones, como resultado de un avenimiento entre las demandas personales de la profesión seleccionada y los atributos poseídos por el selector.

La formación en una profesión se refiere a la educación e instrucción necesaria para la adquisición de los conocimientos y desarrollo de aptitudes en torno a una cierta actividad, con el fin de ejercerla plenamente.

La recepción profesional .- Constituye la evaluación formativa de un aspirante, la cual decide sobre su capacidad o ineptitud para desenvolverse profesionalmente ante su sociedad. Un título es al tiempo que un galardón académico, una licencia del ejercicio, que requiere su registro en profesiones para obtener la cédula profesional.

El ejercicio representa la aplicación de los conocimientos adquiridos y la exhibición de aptitudes específicas, para la solución de problemas concretos.

Finalmente la actualización profesional, involucra las diferentes actividades académicas y profesionales que permita garantizar que los conocimientos y aptitudes adquiridos por una persona, conserven su continuidad y vigencia.

El plan de estudios de la Licenciatura en Contaduría en la UNAM comprende un total de 44 asignaturas que se cursan en 9 semestres con valor de 368 créditos. Aunque similares en lo esencial, presenta algunas diferencias con relación a otras entidades docentes.

La contaduría reúne los requisitos académicos, sociales, legales e intelectuales que exige cualquier actividad para considerarse profesión.

- **Requisitos académicos.** Para obtener el grado de Contador Público o Licenciado en Contaduría es necesario:

- Acreditar previamente estudios de bachillerato o equivalente .
- Acreditar un bloque de asignaturas especializadas cursadas en entidades de enseñanza superior reconocida.
- Acreditar el servicio social obligatorio.
- Presentar examen profesional de grado por medio de prueba escrita y oral.

- **Requisitos sociales:**

- La Contaduría conlleva un interés profundo en la medida que satisface necesidades sociales de información financiera.
- La Contaduría cuenta con un código de ética profesional.

- **Requisitos legales.**

- La Contaduría, al igual que otras 22 actividades, se encuentra tipificada como profesión que requiere título y cédula para su ejercicio.
- La Contaduría cuenta con colegios de profesionales que vigilan el ejercicio profesional de sus miembros y promueven la expedición de leyes y reglamentos en la materia.

- **Requisitos intelectuales.** Los ejercitantes de la profesión contable han de demostrar satisfactoriamente sus capacidades superiores en materia de: Formulación de razonamientos lógicos y de observaciones, comunicación de ideas y toma de decisiones.

1.5 Importancia del Licenciado en Contaduría.

La Contaduría como profesión satisface en la sociedad la necesidad que ésta tiene de información acerca de la obtención y aplicación de recursos materiales (Finanzas).

De esta manera el contador se convierte en un periodista de información financiera , gracias a la cual, los responsables en la conducción de unidades económicas y sociales (instituciones, organismos, empresas asociaciones, individuos, etc.) pueden estar enterados sobre lo que poseen (bienes materiales y derechos), lo que adeudan (obligaciones), lo que han ganado (utilidades) y lo que han perdido (déficit).

Esta información que el contador consigna en periódicos de naturaleza financiera denominados Estados Financieros, resulta de gran utilidad para sus usuarios, pues les permite no sólo llevar un adecuado control de sus pertenencias, obligaciones, ingresos y egresos, sino tomar adecuadas y oportunas decisiones.

¿Cómo podría el gobierno federal determinar los impuestos que debe cobrar a cada contribuyente sino existiera la información financiera que proporcione la base fiscal correspondiente?

En efecto siendo la información financiera fuente de decisiones trascendentes (compra de una entidad, inversión en la misma, concesión de créditos, etc), se hace necesario frecuentemente que un contador especializado verifique la corrección de los estados financieros preparados por otro profesional de la Contaduría.

De esta manera, el contador - revisor o contador - auditor emite una opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros comprobados, la cual se asienta en un documento denominado Dictamen.

Objetivos de la Contaduría.

La Contaduría persigue dos objetivos primordiales:

- Obtener información financiera.
- Comprobar la validez y confiabilidad de dicha información.

Obtenerla para ofrecer elementos de juicio a la administración de las entidades para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejercen un control sobre sus recursos.

Comprobarla, para verificar que ha sido obtenida correctamente, de conformidad con sus lineamientos teórico - práctico.

La Contaduría es hoy por hoy sólo una disciplina profesional (y social), de carácter científico. Disciplina, por cuanto constituye un conjunto específico de conocimiento; profesional, por que reúne los requisitos de una profesión; social, porque estudia y resuelve problemas que se desarrollan en el seno de la sociedad y de carácter científico (que no ciencia), por tener y alcanzar parcialmente, las características y objetivos de la ciencia.

El Boletín A-1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., define a la Contabilidad partiendo de que es una "técnica". " Esto implica la posición teórica de que los principios de contabilidad son guías de acción y no verdades fundamentales a las que se le adjudica poder explicativo y de predicción. Esta posición se refuerza al considerar a la Contabilidad como algo diseñado por el hombre para satisfacer necesidades individuales y sociales que no existen en la naturaleza y por tanto no descubierto. Sin embargo, como se asevera posteriormente en el boletín no debe considerarse lo afirmado en él como fundamento inamovible y acabado".³

También define a la Contabilidad Financiera, diciendo, " es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica".³

³ HIDALGO, Luis Felipe *Contabilidad III. Compendio de principios de contabilidad.* Pág. 17.

1.6 Campo de actuación profesional del Licenciado en Contaduría.

Partiendo de que el objeto de la Contaduría es la obtención y comprobación de información relacionada con la adquisición y aplicación de recursos materiales (Finanzas), resulta fácil concluir, que el campo de la Contaduría es la información financiera, la cual la podemos definir como: la comunicación de sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales que efectúa una entidad económica, con el propósito de alcanzar sus objetivos.

El Licenciado en Contaduría dentro de su campo profesional, puede ofrecer los siguientes servicios:

- Servicios de Contabilidad.
- Servicios de Auditoría.
- Servicios Financieros.
- Servicios dependientes, y
- Servicios Independientes.

En nuestra tesis vamos a profundizar en los últimos tres puntos ya que son objeto principal de nuestro estudio.

Servicios Financieros:

Estos servicios corresponden al área de finanzas y no corresponden en sentido estricto al campo específico del Licenciado en Contaduría, pues aunque está capacitado para hacerlo comparte este trabajo con otros profesionales como Licenciado en Finanzas y el Licenciado en Administración.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos reconoce en el ejecutivo de finanzas, las siguientes funciones:

- Estudiar el movimiento de efectivo dentro de la empresa.
- Presentar el aspecto financiero de los planes o proyectos que esté considerando la empresa.
- Recomendar los límites adecuados de pasivo.
- Recomendar políticas financieras en relación con los accionistas.
- Establecer y mantener relaciones con las fuentes de crédito.
- Invertir en la forma mas redituable los recursos excedentes.
- Obtener los fondos necesarios.
- Manejar físicamente los fondos.

Los servicios anteriores los ofrece el Licenciado en Contaduría de forma dependiente o independiente.

Los servicios **dependientes** los presta el Contador Público en entidades públicas o privadas pudiendo asumir los siguientes cargos:

- Gerente de Contabilidad. Funcionario responsable de las actividades relacionadas con la obtención de la información financiera.
- Gerente de Auditoría: Funcionario responsable de la comprobación de la información financiera.
- Gerente de Finanzas: Funcionario responsable de la obtención y aplicación de los recursos materiales de una entidad.
- Gerente de Impuestos: Funcionario responsable de la planeación, determinación y pago de las obligaciones tributarias.

- **Contralor:** Funcionario responsable de las actividades vinculadas con la contabilidad histórica y presupuestal.

- **Contador General:** Funcionario responsable del procesamiento de datos relativos a las transacciones celebradas por una entidad.

- **Contador de Costos:** Funcionario responsable del procesamiento de datos relacionados a la adquisición y consumo de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de producción que se emplean en la manufactura de mercancías.

- **Analista Financiero:** Funcionario responsable de la evaluación de los Estados Financieros de una entidad.

- **Catedrático:** Contador que transmite conocimientos contables en la Universidad.

Servicios independientes: Son aquéllos que ofrece el Contador Público en su despacho profesional asumiendo las siguientes responsabilidades:

- Auditoría Externa
- Consultoría Contable.
- Consultoría Fiscal.
- Consultoría Financiera: Asesoría específica a la obtención y aplicación de recursos materiales.
- Etc.

Hemos analizado el perfil del Licenciado en Contaduría, con lo cual podemos concluir que reúne el perfil para ocupar el puesto de Consultor Financiero. Ésta es una función entre muchas que el Licenciado en Contaduría desempeña como un servicio independiente. Ahora veamos específicamente lo referente a un consultor.

1.7 Consultor.

A principios del siglo XX tuvo lugar un enorme "auge administrativo"; es aquí, cuando los empresarios-propietarios empezaron a ser reemplazados por gerentes profesionales en sus funciones de arquitectos en jefe de las estrategias de negocios. Debido a la creciente complejidad del medio ambiente de negocios, en la actualidad somos testigos del "auge de los consultores"; los directivos están dependiendo más y más del talento exterior para el logro de sus objetivos o para ampliar y mejorar sus propias habilidades, sobre todo en el área de la asesoría a la Dirección General; resolución de problemas, diagnóstico de problemas y desarrollo de estrategias. No obstante le preocupa a la dirección el manejar adecuadamente los recursos externos y transferirle a los mismos la responsabilidad de la empresa

El auge consultivo es un desafío para el papel tradicional del director general y no cabe duda de que la gran mayoría de los gerentes de alto y medio nivel, están listos para él. La mayoría de los gerentes saben cómo manejar a su personal interno, pero son pocos los que saben cómo manejar a los consultores externos. Los consultores tienen incentivos de trabajo, y escalas de sueldos diferentes, y su papel en el proceso de toma de decisiones corporativas es muy distinto a la de un empleado. Cuando una empresa contrata a un empleado, implícitamente compra la lealtad de ese empleado y su talento. Por otro lado, cuando una empresa contrata a un consultor externo, sólo adquiere sus servicios por un período limitado. La promesa de la seguridad y calidad en el trabajo; el consultor mantiene, o por lo menos debería mantener, cierto grado de independencia profesional. Esta "objetividad" representa al mismo tiempo una ventaja y un reto para el directivo que contrata al consultor, pues deberá saber desde cómo contratar, evaluar el trabajo y las razones necesarias por las cuales se debe o no contratar.

1.7.1 El papel del consultor externo .

Desde el punto de vista macroeconómico la consultoría representa un incremento en la eficiencia para asignar determinados recursos humanos a tareas específicas.

Los servicios de consultoría son muy especializados pero muy caros, por lo que es recomendable el compartir los costos entre varias empresas. Desde el punto de vista de empresa individual, la disponibilidad del consultor externo faculta al director general a conseguir recursos humanos de alta calidad que correspondan con las necesidades de cada empresa. Además permite a los consultores el conservar sus habilidades particulares aún cuando ningún cliente requiera sus servicios.

Al directivo le permite controlar sus costos de consultoría de manera variable o discrecionales que de otra manera serían fijos. Por otro lado, no tiene porqué preocuparse por las posibilidades de una costosa capacitación o reasignación del personal directivo o técnico.

Sin embargo no todas las compañías ven la consultoría de esta manera. La decisión de contratar a un consultor a menudo se toma en respuesta a una crisis: es el equivalente empresarial a ese brusco ademán de desesperación que se hace frente al plomero mientras se le ruega que arregle la fuga de agua que no hemos podido detener. Muchas de las tareas encomendadas a los consultores están dirigidas a resolver problemas, sacar a la compañía de algún llo, recomendar y a veces practicar una operación quirúrgica radical y, por lo general a sancionar esas indecorosas y desagradables decisiones a las que la organización se ve forzada por mala suerte o una mala dirección.

Los directivos piensan que cuando la compañía marcha sobre ruedas no es necesario contratar el servicio de un consultor; esto equivale a decir que el único caso en que lo hace es cuando no está en posibilidades de comprarlos. Esto da cuenta, en parte, de la mala reputación que los consultores tienen.

Los directivos que mejor conocen su función están conscientes de que los consultores pueden desempeñar un papel muy útil en la formulación de la estrategia de negocios.

Pero existen otras tres razones muy importantes, como son:

- **OBJETIVIDAD.**- La formulación de la estrategia, se beneficia con frecuencia de la participación de individuos no comprometidos a justificar y defender las políticas en vigor de la compañía y que, están en condiciones de ver las posibilidades de la empresa desde un ángulo nuevo y diferente.

- **EXPERIENCIA.** Una compañía puede necesitar la experiencia del exterior: a).- Cuando no hay forma de adquirir esa experiencia de otra manera; b).- Cuando requiere de esa experiencia por un período limitado; c).- Cuando la experiencia que se requiere la puede ejercer mejor una persona que haya estado expuesta a una serie de compañías, de problemas y de fuentes de información.

- **CREATIVIDAD.** Por desgracia, muchas compañías grandes tienden a burocratizarse y son pocas las que logran promover con éxito la creatividad. Aun las que presentan estupendos resultados en investigación y desarrollo, encuentran difícil generar ideas creativas en el área de las estrategias de negocios, los consultores no son, necesariamente, personas más creativas; pero con su vasta experiencia y punto de vista independiente pueden, – si se lo saben manejar, – estimular los pensamientos creativos en el equipo directivo interno, sobre todo si han desarrollado buenas habilidades en el manejo de sesiones de grupo para la generación de ideas.

En base a la experiencia uno de los obstáculos a los que normalmente se enfrenta el consultor externo, es precisamente al propio personal de la empresa que lo contrata, los ejecutivos con amplia experiencia en un solo trabajo y por temor al cambio y a perder su trabajo presionan al consultor para que termine rápido o reafirme lo que ellos ya saben .

1.7.2 Uso y abuso de los Consultores externos para el desarrollo de una estrategia de negocios.

Razones por las cuales los directores contratan a consultores externos para que les ayuden al desarrollo de sus estrategias:

- Como técnicos. Para que aplique ciertas habilidades técnicas que contribuyan al desarrollo de planes estratégicos.
- Para conferir prestigio y legitimidad. Una compañía puede, contratar un bufete de consultores reconocidos para que respalde y endose las decisiones que ya se habían tomado, con el fin de impresionar a posibles inversionistas potenciales o pedir un crédito.
- Para justificar la falta de acción. Cuando los directores desean evitar trabajar, pero se sienten obligados a demostrar sus intenciones.
- Para evadir sus responsabilidades. Es la forma en que muchos directores se quitan de encima la responsabilidad de decisiones potencialmente peligrosas, en donde si el curso de acción recomendado tiene éxito, el director se atribuye el mérito; si fracasa, el director le echa la culpa al consultor y de esa manera se justifica con sus superiores ("Siempre tuve mis dudas acerca de esa idea, pero el Bufete X tiene tanta reputación que... etc").
- Por estímulo y entretenimiento. Los directivos mantienen una red de contactos con consultores, a los que emplean con frecuencia para resaltar una sesión de estrategias, durante la reunión corporativa anual. Consultores famosos se ganan la vida ofreciendo conferencias estimulantes a directivos.
- Con propósitos de contratación. Frecuentemente los consultores acaban siendo empleados de sus clientes. Para la empresa ésta es una muy buena forma de conseguir personal de muy alto nivel y capacidad.

Un consultor deberá traer consigo ciertas habilidades técnicas y contar con experiencia en el mundo de las estrategias de negocios, ello complementará su buen desempeño y éxito.

1.8 Herramientas del Consultor Financiero.

Gran parte de la información sobre las empresas a analizar, se encuentra concentrada en informes que se elaboran en forma mensual, trimestral o anual, conocidos como Estados Financieros.

Los Estados Financieros describen el desempeño histórico de una empresa y proporcionan una base, junto con el análisis comercial y económico, para realizar proyecciones y pronósticos a futuro. Son documentos de mucho interés para los accionistas, porque son los documentos que les muestran las inversiones y utilidades o pérdidas obtenidas durante ciertos períodos

En el presente trabajo vamos a utilizar los principales que son: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo, Estado de Variaciones en el Capital Contable, Estado de Flujo de Efectivo y Estado de Costo de Producción y Ventas; además consideraremos como herramienta también importante: los presupuestos y el control presupuestal, con la finalidad de que nuestros resultados sean lo más eficientes posible para la toma de decisiones.

1.8.1 Estado de Situación Financiera

Es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica a una fecha determinada; "muestra el activo de la empresa (lo que posee) y su pasivo (lo que debe); la diferencia entre ambos conceptos es el capital contable (neto), llamado también participación de los propietarios".⁴

Por definición contable, la igualdad del balance se rige por la siguiente ecuación:

$$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital contable}$$

⁴ BODIE, Zvi y Merton, Robert C., *Finanzas*, Pág. 65.

Del lado izquierdo los activos y del lado derecho las fuentes para financiar esos activos. Cada uno de estos lados se integra por varios rubros los cuales se ordenan del lado izquierdo de acuerdo a su liquidez y del lado derecho a su exigibilidad.

Activo son todos los bienes, inversiones, propiedades y derechos de la empresa clasificados según su grado de realización o liquidez, en activo circulante, activo fijo, activo diferido y otros activos.

Pasivo.- Las diferentes partidas o cuentas de pasivo representan la deuda y obligaciones contraídas por la empresa. En función de su grado de exigibilidad se clasifican en: pasivo a corto plazo, pasivo a largo plazo y pasivos diferidos.

Capital contable o patrimonio.- Como se definió anteriormente, es la diferencia entre el activo y pasivo. Representa las aportaciones de los socios o dueños de la empresa.

1.8.2 Estado de Resultados

Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. Es un estado financiero dinámico puesto que comprende un período determinado, en el que se manejan dos tipos de cuentas básicas que son los ingresos (ventas y productos) y los egresos (costo de ventas y gastos)

Para efectos de la medición de la utilidad neta, pueden establecerse períodos de duración fija, que generalmente coinciden con el año natural. No obstante, para efectos de análisis y control, es común que se preparen Estados de Resultados por períodos mensuales.

La ecuación del Estado de Resultados es la siguiente:

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Egresos}$$

Las cuentas que integran el estado de resultados son:

Ingresos.- Representado por la venta de productos y servicios, así como productos financieros.

Egresos.- Representado por los siguientes conceptos:

Costo de Ventas.- En el caso de una empresa comercial, estará representado por el precio pagado por las mercancías vendidas y en el caso de una empresa manufacturera estará representado por: materia primas consumidas, mano de obra y costos de fabricación.

Gastos. Los conceptos que normalmente se incluyen son: los gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros y otros gastos.

Impuestos sobre la renta y la participación de utilidades a los trabajadores.

1.8.3 Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo.

A partir de 1981, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público obligó a los Contadores Públicos a formular el Estado de Cambios en la Situación Financiera como parte integrante de los dictámenes de los estados para efectos fiscales. Debido a que se le daban varios nombre a este estado, en enero de 1984 se les obliga a darle el nombre de Estado de Flujo de Efectivo o Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo (Boletín B-11)

El cual podemos definir como: "El estado financiero que mediante una ordenación especial de los recursos obtenidos y de la aplicación que de los mismos se ha hecho, muestran los cambios experimentados en la situación financiera de una empresa por las operaciones practicadas en un periodo determinado".⁵

⁵ CALVO, Langarica César *Análisis e Interpretación de Estados Financieros* Pág. 113.

De nuestra definición anterior, podemos decir, que son orígenes y aplicaciones:

Origen de recursos:

- Utilidades obtenidas.
- Nuevas aportaciones de capital
- Aumento en los valores del pasivo
- Disminución de los valores del activo.

Aplicación de recursos:

- Pérdidas en los resultados del ejercicio
- Disminución en el capital
- Disminución de valores del pasivo
- Aumento en los valores del activo.

Los elementos que lo integran queda seccionado en los siguientes grupos:

- Flujo de efectivo generado por (o destinado a) la operación. Partiendo de la utilidad o pérdida neta del ejercicio que aparece en el Estado de Resultados, se le adicionará o se le disminuirá según el resultado del año, todos aquellos renglones que representan estimaciones o partidas virtuales, entre las cuales tenemos las:
 - Depreciaciones y amortizaciones.
 - Estimaciones de cuentas incobrables.
 - Estimaciones de inventarios obsoletos.
 - Reservas para pensiones y primas de antigüedad.
 - Pasivos pendientes de pago al cierre del ejercicio (Provisión de pasivos).
 - Fluctuaciones cambiarias cargadas a resultados pendientes de pago.
- Financiamiento y otras fuentes de efectivo. Se incluirán conceptos que produjeron el flujo de efectivo (distintos de los integrantes del flujo de operación), como son:
 - Créditos de proveedores de bienes y servicios.
 - Créditos bancarios.
 - Préstamos de accionistas y/o empresas afiliadas.
 - Aportaciones de capital.
 - Desinversiones (ventas de activo fijo, reducciones de inventarios etc.).

- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo. Al contrario de la sección anterior, en ésta se considerarán todos los conceptos que hayan ocasionado un desembolso de efectivo (distinto al flujo de operación), como son:
 - Inversiones circulantes (en inventarios, cuentas por cobrar y en pagos anticipados siempre que no se consideren como parte del flujo de operación.
 - Inversiones en inmuebles, planta y equipo.
 - Otras inversiones permanentes.
 - Pagos de pasivos a corto y largo plazo
 - Pago de dividendos.
 - Reembolso por reducciones de capital.

- Incremento (o decremento) neto en efectivo. Esta cifra será la resultante de la suma algebraica de las tres secciones. Al concepto de efectivo de caja y bancos se le debe adicionar las inversiones transitorias.

1.8.4 Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Concepto:

"Estado Financiero que muestra los saldos iniciales y finales así como los movimientos deudor y acreedor de las cuentas del Capital Contable, relativos a un ejercicio pasado, presente o futuro".⁶

Como lo menciona su definición, en este Estado Financiero podemos ver claramente las variaciones que tuvieron las cuentas de Capital Contable en un período determinado

⁶ Perdomo Moreno, Abraham, *Análisis e Interpretación de Estados Financieros* Pág. 43.

1.8.5 Estado de Flujo de Efectivo.

El Estado de Flujo de Efectivo se conoce también como Flujo de Caja o Cash Flow. Consiste en analizar el movimiento de efectivo que entró en la empresa y el que salió de ella durante un determinado periodo. Difiere del estado de resultados porque éste muestra los ingresos y gastos, basados en los métodos de contabilidad acumulativa donde no todo egreso representa una salida de efectivo y no todo ingreso representa una entrada de efectivo.

En él se registran los movimientos reales de dinero de la empresa o al presupuesto general de la misma, lo que en ese caso será un estado financiero pro-forma o proyectado.

La diferencia resultante de comparar entradas contra salidas indicará la cantidad de dinero faltante o sobrante. Si existe un sobrante mayor al mínimo previamente calculado, se deberá estudiar su utilización; y si resulta un faltante, se puede subsanar por medio de créditos bancario u otras fuentes de financiamiento.

Si una compañía presta atención al estado de flujo de efectivo, los directivos verán con anticipación si está aumentando o disminuyendo su efectivo y entenderán por qué, con la finalidad de una mejor planeación financiera.

El análisis de caja por el ejercicio anterior (histórico), permitirá tener bases sólidas para proyectarlo, que es cuando este estado rinde sus mejores frutos, al ser un auxiliar de gran valor para el encargado de tesorería, que le permite tomar medidas necesarias para cubrir un posible faltante de efectivo.

Los flujos de efectivo se dividen en tres categorías principales: efectivo proveniente de las actividades de operación, efectivo proveniente de las actividades de financiamiento y efectivo proveniente de las actividades de inversión.

A continuación se da a conocer el formato tradicional que se emplea para la elaboración del flujo de caja; cabe hacer mención que dicho formato puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de cada empresa o institución.

A	Saldos iniciales en caja y bancos.
B	Entradas
$A + B = C$	Total disponible
D	Salidas
$C - D = E$	Sobrante (faltante) de efectivo antes de financiamiento
F	Aumento (disminución) de préstamos bancarios
G	Acumulado de préstamos bancarios
H	Producto Financiero
I	Costo Financiero
$F + G + I = J$	Saldo en caja y bancos a fin de mes

1.8.6 Estado de Costo de Producción y Ventas.

Para las empresas fabriles, por su forma de operar, o sea la obtención de un artículo producido; es necesario la formulación de un documento que muestre el costo de lo invertido en la fabricación; este documento, se conoce con el nombre de Estado de Costo de Producción y Venta. El cual lo podemos definir como: Un documento contable que muestra detallada y ordenadamente los costos de producción totales incurridos en un período, los cuales, aumentan o disminuyen por los inventarios iniciales y finales de la producción que queda en proceso y los inventarios iniciales y finales de artículos terminados, representando al final el costo de los artículos terminados y que se han vendido en un período determinado.

El Estado de Costo de Producción y Venta está formado por tres partes :

- De los elementos del costo incurrido.

Material directo o materia prima directa

Costo directo del trabajo o mano de obra directa, y

Costos Indirectos de Fabricación.

- De la existencia inicial y final de Producción en Proceso. Es decir, si a los costos incurridos se les suma el inventario inicial, se sabrá el costo total de producción del período, y si a este costo se le resta el inventario final de producción en proceso, se tendrá el costo de producción de los artículos terminados en ese lapso.
- De la existencia inicial y final de Artículos terminados. Es decir, al costo de producción de los artículos terminados se le suma el inventario inicial y se le resta el inventario final de artículos terminados y de esta forma obtenemos el Costo de Producción de lo Vendido

1.8.7 Presupuestos.

Los presupuestos son estados de resultados anticipados a través de los cuales los planes son traducidos en términos monetarios, es decir un esquema de un plan proyectado, para un período definido.

Su finalidad es el de ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos de un negocio, lo cual se logra comparando los resultados obtenidos con las cifras del presupuesto y utilizando estas últimas como una base de comparación o medida para determinar la eficiencia o ineficiencia de las operaciones.

Los objetivos de la elaboración de los presupuestos se pueden dividir en tres:

- **Planear y predecir.**- Es la determinación de normas y políticas de acción en el planteamiento detallado de la futura actuación y la preparación de las mejores estimaciones posibles por lo que respecta a las influencias externas sobre el negocio

- **Coordinación.**- Asegura que una empresa será operada como un conjunto unificado y no como un grupo de departamentos aislados.

- **Control.**- Incluye la asignación de la responsabilidad y la medición de los resultados con el fin de que pueda alcanzarse la meta establecida.

Tipo de presupuestos:

- **Flexible.**- Es aquél que contiene estimaciones alternativas basadas en costos fijos y costos variables:

Costos fijos son aquellas erogaciones que realiza la empresa y no están en relación directa con el volumen de producción o ventas y los variables si lo están, es decir, a mayor producción o ventas mayores costos variables y viceversa.

Su objetivo fundamental está encaminado a incrementar el control de los cargos indirectos. Este presupuesto se utiliza más en empresas de transformación.

- **Rígido.**- Es el presupuesto que permanece invariable durante la vigencia del período presupuestal, porque la razonable exactitud con que se ha formulado obliga a la empresa a aplicarlo en forma rígida a sus operaciones; este presupuesto se utiliza más comúnmente en empresas comercializadoras ya que no varían tanto los costos directos que van en relación al volumen de producción.

La elaboración de estos presupuestos nos sirven como papeles de trabajo o anexos para la elaboración de nuestro Estado de flujo de efectivo, ya que como se mencionó anteriormente, es un estado proforma o proyectado; dentro de los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- Presupuestos de Utilidades.

Esta cifra es una de las más importante de los presupuestos, la más discutida, la que señala el resultado de la gestión operativa de la empresa, la cual la podemos resumir en las siguientes preguntas:

- ¿Satisface la inversión de los accionistas?
- ¿Cumple con los objetivos de la empresa?
- ¿La empresa cuenta con los medios para obtener esas utilidades?
- ¿Logra la función social que la empresa tiene?

La Administración de la empresa debe poder contestar afirmativamente, y en caso de no poder hacerlo, debe replantear las operaciones, organizaciones, estrategias, etc., en una palabra, todo aquello que se requiera para lograrlo. Para lograrlo deberán usar las técnicas y el ingenio y en el caso de la medición de los rendimientos de los negocios, deberá emplear técnicas de análisis de productividad y pruebas de mercado y calidad de las utilidades.

La cifra de la utilidad neta es empleada en el presupuesto financiero para la elaboración del presupuesto de caja y el incremento que sufrirá el capital contable.

- Presupuestos de ventas o ingresos.

La predicción de las ventas es una exposición de lo que se espera pueda suceder al respecto, teniendo en cuenta la experiencia, las condiciones presentes y cualquier cambio en los factores que hayan influido en el pasado.

Este presupuesto es la columna vertebral del proceso presupuestal pues de él depende la estimación de los costos de producción y de distribución.

Lo prepara el gerente de mercadotecnia o comercialización consultando a la Dirección General y al Gerente de finanzas.

- Presupuesto de cuentas por cobrar.

Una buena política de cobranza será un factor determinante en el buen funcionamiento del flujo de efectivo; nada ganaría la empresa con tener ventas altas si su recuperación es lenta y con problemas de diferente índole que signifiquen costos adicionales.

El presupuesto de cobranza es una herramienta importante la cual indica la cobranza que se espera que la empresa tenga durante un período determinado.

El gerente de crédito y cobranza es la persona más idónea para sugerir las políticas a implantarse en este departamento debidamente analizadas por el gerente de finanzas y el director general.

Presupuesto de Costo de Ventas.

Este presupuesto está integrado por el costo de las materias primas consumidas, mano de obra y cargos indirectos de la producción, cuyos objetivos principales son:

- Cubrir adecuada y oportunamente las necesidades del mercado.
- Aprovechar la capacidad de producción de la planta a nivel óptimo.
- Producir artículos de la mejor calidad y al costo más bajo.

La preparación de este presupuesto está a cargo del gerente de producción en colaboración con el gerente de mercadotecnia y el área de finanzas.

- Presupuesto de Gastos de operación y financieros.

Los gastos operativos son gastos no identificables directamente con el producto y por lo tanto no forman parte del Costo de Ventas, generalmente provienen de los departamentos de: Ventas y Administración. Y abarcan conceptos como: supervisión, mantenimiento, seguros, publicidad, papelería, vigilancia, comisiones, mantenimiento de vehículos, teléfono, etc.

El presupuesto deberá elaborarse con base en áreas de responsabilidad, que generalmente coinciden con los departamentos que integran el organigrama de la empresa, estableciendo las cuentas y las subcuentas apropiadas para ejercer un buen control presupuestal. Para la elaboración de estos presupuesto se toman como base los gastos acumulados reales del ejercicio pasado, pero esto no significa que deban tomarse como verdaderos, se debe analizar si dichos gastos son necesarios para la consecución de los objetivos; de igual forma se debe considerar las condiciones económicas actuales, con la finalidad de elaborar un presupuesto lo más cercano a la realidad.

Al decidir sobre las fuentes de financiamiento con las cuales respaldar las inversiones en capital permanente y de trabajo, se alimentan las proyecciones concernientes a las amortizaciones y las inversiones involucradas en los desembolsos monetarios del presupuesto de efectivo y se calculan los gastos financieros que deban prepararse al contemplar el Estado de Resultados.

- Presupuesto de Impuestos y P.T.U.

Basándonos en los presupuestos individuales para cada uno de los conceptos que forman el estado de ingresos y gastos, se obtendrá la utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de utilidades a los trabajadores, la cual será la base para calcular dichos conceptos.

Para efectuar los cálculos correspondientes, se requiere saber cuáles serán las partidas que hayan de considerarse para llegar a la conciliación entre la utilidad contable y la utilidad fiscal. Los antecedentes de la empresa, su conocimiento y política y el buen juicio profesional son requisitos para llegar a un cálculo realista basado en lo que las leyes correspondientes ordenan.

1.8.7 Control presupuestal.

Control presupuestal lo podemos definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado, con el objetivo de reducir y minimizar hasta donde sea posible, las diferencias entre lo que se esperaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

Como ya mencionamos, los presupuestos incluyen metas de lo que se está tratando de lograr, es decir objetivos que se expresan como normas de lo que se espera. Con los presupuestos es más fácil apreciar lo que se hace y al compararlo con lo que se espera resaltan las desviaciones de la norma; establecida esta comparación se deciden las acciones a seguir y se establecen las prioridades relevantes; esta última es la fase de control presupuestal, entendiéndose por éste la acción ejecutiva que debe tomarse de corregir las desviaciones que se van mostrando mediante los reportes periódicos que elaboran los departamentos de contabilidad y estadística y de esta forma cumplir con los objetivos trazados.

El ciclo del control presupuestal presenta tres fases:

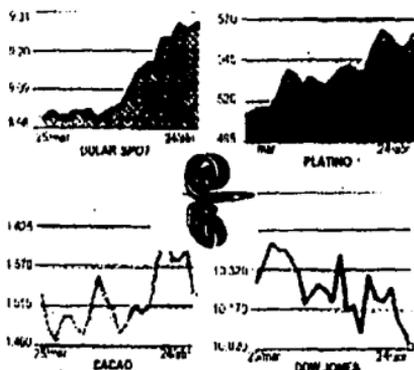
- El control antes de que el hecho suceda; período de planeación (control preventivo).
- Control sobre el transcurso de las operaciones; período de supervisión (retroalimentación).
- Control después de que el hecho a sucedido; implica comparación de la realidad con el plan y el análisis de las desviaciones más relevantes (control correctivo o sobre resultados).

Ésta es una herramienta muy importante para el Consultor, ya que deberá analizar e interpretar con todo cuidado las desviaciones con la finalidad de hacer las recomendaciones necesarias para el futuro hasta alcanza una mayor eficiencia.

El director del presupuesto está obligado a revisar con los jefes de las áreas de responsabilidad en lo que concierna a las actividades que les corresponda.

CAPÍTULO

2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL CONSULTOR FINANCIERO.

Para fines de nuestro trabajo manejaremos la definición del C.P. César Calvo Langarica que dice: " El Análisis e Interpretación de Estados Financieros, es el conocimiento integral que se hace de una empresa a través de un Estado Financiero (el todo), para conocer las bases de sus principios (operaciones), que nos permiten obtener conclusiones para dar una opinión (explicar y declarar) sobre la buena o mala política administrativa (asunto o materia) seguida por el negocio sujeto a estudio".⁷

Su objetivo es la obtención de suficientes elementos de juicio que sirvan como apoyo a las opiniones que se forman los inversionistas, propietarios y terceras personas acerca de la situación financiera de una empresa para la adecuada toma de decisiones

⁷ CALVO, Langarica César Análisis e Interpretación de Estados Financieros Pág. 11

El análisis e interpretación de los Estados Financieros proporciona información de la empresa acerca de:

- El conocimiento de la situación financiera
- El conocimiento de sus éxitos y fracasos
- El conocimiento de su proyección
- Anomalías detectadas
- Solución a problemas presentes y futuros.

Antes de analizar los estados financieros es necesario someterlos a ciertas reglas de carácter general y especial, es decir, establecer los pasos previos del analista, los cuales le ayuden a un mejor aprovechamiento de la información que le proporcionen las diferentes áreas y como consecuencia emitir una opinión lo mas real posible.

2.1 Pasos previos al análisis.

- Alcance
 - Parcial.- Estudio de alguna de las funciones de la administración.
 - Total.- Estudio total de la política administrativa de la empresa.

- Obtención de datos de tipo económico administrativo
- Constitución de la sociedad.
- Actividades actuales. Estudiar el giro actual de la empresa así como planes futuros.
- Contratos y convenios anteriores y vigentes.
- Estudio de mercado. Capacidad, localización geográfica, etc.
- Datos financieros externos.

Esta información es de suma importancia para el Consultor ya que le permite tener un panorama de la empresa desde el punto de vista exterior.

- Requisitos contables.

Se refiere a la consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad y en la presentación de los estados financieros, así como el dictamen de un Contador Público que den seguridad a las cifras que se manejan.

2.1.1 Reglas generales.

- Simplificación de cifras, es decir, redondear, eliminar centavos, unidades, decenas, centenas, etc. según la importancia de la empresa.
- Agrupar cuentas de naturaleza similar.
- Restar o sumar las cuentas complementarias según corresponda.

2.1.2 Reglas de simplificación del Estado de Situación Financiera.

Generalidades:

- Se eliminan los rubros de cargos y créditos diferidos y se consideran Otros activos.
- Se crea el grupo de "otros activos"
- Se presentarán valores netos.
- Las revaluaciones no deben aceptarse, por lo que se procede a deshacer el asiento en forma extra-libros, para efectos del análisis.
- Activo circulante: Incluirá valores de fácil realización (menos de un año), valores provenientes de operaciones normales, mercancías en tránsito si está próxima su llegada, acciones y bonos. Aquéllos que no reúnan los requisitos anteriores, pasarán a formar parte de "Otros Activos".
- Activo fijo: Se incluirán inversiones permanentes propias del giro.
- Pasivo a corto plazo.- Pasivos reales o no exigibles en un período hasta de un año.
- Pasivos a largo plazo.- Pasivos reales o no exigibles en un período mayor de un año.
- Los créditos diferidos pasarán a formar parte del corto plazo o largo plazo, de acuerdo a su vencimiento.
- Inversiones de los accionistas. Incluirá el capital realmente aportado por los propietarios, socios, accionistas, cooperativistas, etc.
- Utilidades o resultados por aplicar. Mostrará el superávit o déficit de la empresa.

2.1.3 Reglas de simplificación del Estado de Resultado:

- Ventas:

- Separación de ventas: al contado, a crédito, locales, foráneas, de matriz, sucursales.
- Análisis de las devoluciones, rebajas y bonificaciones sobre ventas.
- Eliminación de operaciones no normales (ventas de activo fijo, desperdicios, etc.)

- Costo de venta:

- En empresas industriales solicitar el estado de costo de producción y venta que aparezca además en unidades.

- Cuidar que se haya valorado correctamente el inventario.

- Gastos de operación:

Detalle de cada uno de los principales rubros que forman los gastos de operación: administración y venta, con la finalidad de determinar los fijos y los variables.

- Otros gastos, productos y financieros.

Por lo general corresponde a operaciones no normales por lo que deben excluirse del análisis, salvo que fueran de importancia.

2.2 Métodos de Análisis.

Métodos que utilizaremos para el análisis e interpretación de las herramientas del Consultor financiero.

Debido a que en la actualidad es una técnica moderna y muy utilizada, existen varios métodos de análisis, nosotros utilizaremos los más conocidos y de aplicación práctica.

2.2.1 Métodos de Análisis Vertical.

Este método se aplica a los Estados Financieros relativos a una misma fecha y se dividen en tres rubros:

2.2.1.1 Por cientos integrales.

En este método de análisis, cada uno de los renglones de un Estados Financiero se reduce a porcentajes, tomando el total como base del cien por ciento.

Es decir, en el caso del estado de situación financiera se toma como 100% el activo total, y también la suma del pasivo más el capital, pero cualquier rubro de este estado (activo circulante, fijo, diferido, pasivo a corto plazo, etc.) pueden tomarse de base y sus conceptos parciales a la suma de los mismos representada por el 100%.

En el caso del Estado de resultados se toma a las ventas netas como base del 100%, de esta forma se aprecia más fácilmente la situación que guarda cada una de las partidas con el total de las mismas. Este método se basa en el principio que señala: "El todo es igual a la suma de sus partes".

Dentro de este método podemos mencionar también los Estados de tamaño común, los cuales en su presentación muestran los componentes que los integran como porcentajes en lugar de cantidades monetarias. Los componentes del estado de situación financiera se expresan como porcentajes del activo, y los componentes del estado de resultados se expresan como porcentajes de las ventas. Los estados de tamaño común son especialmente útiles cuando se examinan los estados financieros de varias compañías.

Este método no es recomendable si se desea establecer interpretaciones al comparar varios ejercicios.

2.2.1.2 Razones Simples.

Este método consiste en determinar las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los Estados Financieros para la obtención de bases que nos sirven en la interpretación de la solvencia, estabilidad y rentabilidad de la empresa.

2.2.1.2.1 Para medir la capacidad de pago y solvencia de la empresa.

Se pueden aplicar las siguientes razones:

Liquidez mediata. Expresa el número de veces que los bienes y valores de fácil realización, en el curso normal de las operaciones se convertirán en efectivo, por cada peso de pasivo exigible a corto plazo, es decir, el pasivo a corto plazo es el resultado del financiamiento del activo a corto plazo.

Su fórmula:

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

En esta razón se exige una relación mínima de 2 a 1. Actualmente, en vista del uso del crédito como auxiliar económico de las grandes empresas su relación puede ser menor, de acuerdo al giro de la empresa.

Liquidez inmediata o prueba del Ácido. Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo utilizando los valores fácilmente realizables. Con cuánto dinero cuenta la empresa para aprovechar oportunidades de inversión en el mercado de dinero o compra de mercancías a precio castigado.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Se restan los inventarios porque antes de ser cobrados deben ser vendidos. Se exigía una proporción de 1 a 1, pero la práctica enseña que el tener efectivo ocioso es tan perjudicial como el tener una relación inferior a 0.4, por lo que es recomendable que la razón sea cercana a la unidad.

Capital de trabajo. Determina la cantidad de recursos con que cuenta la empresa para seguir operando normalmente después de haber cubierto sus compromisos contraídos a corto plazo.

Su fórmula:
$$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo a corto plazo}$$

Generación del capital de trabajo. Indica la capacidad que tienen las ventas para generar capital de trabajo, o visto desde otro punto, la cantidad de liquidez en relación con las ventas.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Ventas netas}}$$

2.2.1.2.2 Estructura de la inversión y análisis de la estabilidad.

Los principales indicadores y su interpretación son:

Apalancamiento financiero. Es el grado en que una compañía se financia con deuda. La cantidad de deuda que una compañía usa tiene efectos tanto positivos como negativos. Cuanto más grande sea la deuda, mayor será la posibilidad de que la compañía tenga problemas para cumplir con sus obligaciones; o desde otro punto de vista, manifiesta la proporción de la inversión de los recursos ajenos en relación al activo propio. Indica la solidez del patrimonio. Determina hasta qué grado el negocio está en manos de los propietarios o de los acreedores. Señala el potencial de endeudamiento de la empresa.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Como regla general se puede aceptar como relación máxima la de 1 a 1, es decir, que el capital ajeno sea igual al propio, una razón superior provocaría un desequilibrio y habría peligro de que pasará a ser propiedad de terceras personas.

Apalancamiento. Indica qué proporción de recursos ajenos se han requerido para generar cada peso de ventas.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Ventas Netas}}$$

Inmovilización del Capital Propio. Expresa la proporción en que el capital se encuentra financiando a los activos fijos, o también nos indica la parte relativa del patrimonio de la empresa que se encuentra inmovilizada en inversiones de activo fijo.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}}$$

El resultado aceptable de esta razón, es en función al tipo de empresa de que se trate, ya que es muy natural que una compañía industrial necesita de mayores recursos fijos que una comercial, por lo que podemos considerar como razón máxima para una empresa industrial de 0.75 y para una comercial de 0.67.

Participación de los socios o cobertura de la deuda. Determina en qué proporción han invertido los socios de la empresa sus recursos en la misma y en qué proporción los acreedores.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento. Determina en qué proporción han participado los acreedores en los recursos totales con los que cuenta la empresa, o cuánto debe una empresa por cada peso que mantiene invertido.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Rotación de las cuentas por cobrar. Esta razón nos indica el número de veces que las cuentas por cobrar se desplazan a través de las ventas; es necesario analizar las ventas y tomar solamente aquellas que son a crédito.

El resultado nos indicará indirectamente la buena o mala aplicación de una política administrativa, por lo que en forma general, podrá decirse que mientras nos dé un desplazamiento superior, mejor será la política administrativa seguida, ya que señalará el uso eficiente de los valores que se estudian.

Para convertir el resultado a días, se multiplica el resultado obtenido por 360 días y de esta manera sabremos si el crédito concedido está de acuerdo a la política administrativa y se recuperará en el tiempo razonable para no entorpecer nuestro ciclo económico.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas (más IVA en su caso)}} \times 360 \text{ días}$$

Días inventarios. Plazo medio de ventas. Eficiencia de la organización de ventas. Esta razón nos indica el período de ventas que se pueden cubrir con el saldo de inventarios.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times 360 \text{ días}$$

Para convertir el resultado a días, se multiplica el resultado obtenido por 360 días.

Rotación de las cuentas por pagar. Esta razón nos indica el número de veces que se desplazan las deudas a corto plazo por adquisición de mercancías o de materias primas, es decir, plazo medio de pago. Eficiencia en la obtención de créditos de proveedores.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de Ventas (más Iva en su caso)}} \times 360 \text{ días}$$

Al igual que la anterior, para convertirla a días se multiplica por 360 días el resultado que se obtenga y el resultado nos indicará el número días en que la empresa está liquidando sus deudas.

Si se compara esta razón con la de crédito que concede la empresa, sabremos si la empresa trabaja con ventaja de crédito o no al que le conceden sus proveedores.

Para determinar la duración del ciclo económico de la empresa debemos sumar los resultados obtenidos de la rotación de cuentas por cobrar y de días inventario, y de esta manera se determinará el plazo medio necesario para que las operaciones de la empresa se transformen en efectivo, a compras de materias primas, éstas a productos terminados, colocarlas en el mercado y por último nuevamente el cobro en efectivo.

2.2.1.2.3 Análisis de la productividad.

Productividad de las ventas. Esta razón determina el porcentaje del rendimiento obtenido por los propietarios en relación al volumen de ventas, es decir, el beneficio por cada peso de ventas. Señala la proporción del ingreso incorporable al capital.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

Rentabilidad operativa del capital contable: Determina el porcentaje del rendimiento obtenido por los propietarios en relación a su inversión, es decir, el beneficio obtenido por cada peso de inversión propia. Evaluación de la eficiencia del capital invertido.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable} - \text{Utilidad netas}} \times 100$$

Productividad operativa de la inversión. Expresa el porcentaje de rendimiento de los recursos totales invertidos (propios y ajenos), es decir, el beneficio por cada peso de inversión total (activo total). Evaluación de la eficiencia de la operación.

Su fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

2.2.1.3 Razones estándar.

Por estándar debe entenderse el promedio de cantidades que sirven en la obtención de cifras de comparación.

Las medidas estándar son empleadas en las empresas como instrumentos de control y medidas de eficiencia de operaciones para la reducción de gastos, errores y desperdicios, mediante la comparación constante de datos reales con los predeterminados.

Por ende este método consiste en el promedio de conceptos y cifras obtenidas de una serie de datos del propio negocio o de empresas dedicadas a la misma actividad.

Existen dos tipos de razones estándar: las internas y las externas.

Las internas son datos de la propia empresa de ejercicios anteriores, sirviendo de base para fijar metas futuras que ayuden al mejor desarrollo y éxito de la misma.

Las externas son el promedio de las cifras de un grupo de empresas de giro similar, que sirven de base para la concesión de crédito y nueva inversión.

Este método es ventajoso para la administración de empresas, ya que permite conocer las desviaciones de los estándares aplicados, sobre los cuales los directivos concentran su atención con el fin de conocer las causas que los originaron y así poder corregirlas.

Las desventajas del método son que solamente representan un promedio y no una situación ideal, por lo que no se debe llegar a conclusiones, sin antes efectuar investigaciones adicionales y haber considerado las peculiaridades específicas de la empresa que se estudia.

2.2.2 Métodos de análisis horizontal.

Este método se aplica a los Estados Financieros relativos a "distintas fechas" y se divide en dos, como son:

2.2.2.1 Aumentos y disminuciones.

En este método se comparan cifras homogéneas correspondientes a dos o más ejercicios de un mismo tipo de estados financieros, obteniéndose así la diferencia en cada uno de los conceptos que integran dichos estados; esto se logra a través de los estados financieros comparativos.

Por lo tanto el objetivo de este método es mostrar los cambios ocurridos de un ejercicio a otro en la situación financiera y de resultados de la empresa, obteniendo elementos para prever las necesidades y futuro de la empresa.

La desventaja de este método surge cuando se comparan tres o más ejercicios, debido a que se presenta la duda de cuál es la base de comparación, si el año más antiguo o los subsecuentes, tomando en cuenta los cambios ocurridos en el mercado como son: crisis económica, asuntos políticos, devaluaciones, TLC, etc.

2.2.2.2 Tendencias.

El método de las tendencias permite determinar la trayectoria que ha seguido una empresa, mediante el estudio de resultados pasados; no requiere de técnicas raras difíciles de aplicar. Es precisamente su sencillez lo que lo hace más valioso; sin embargo, al igual que los demás métodos de análisis, se debe evitar caer en el error de pensar que su aplicación por sí sola lleva a conclusiones definitivas; serán sólo llamadas de atención, indicios, puntos de partida para estudios más extensos o aclaraciones que deberán hacerse con el Gerente Administrativo de la empresa en estudio.

El número de ejercicios a analizar queda a criterio del asesor, pero es recomendable no tomar demasiados, ya que los cambios en el poder adquisitivo de la moneda puede ocasionar que se llegue a conclusiones falsas.

Algunos ejemplos de los resultados que podemos obtener al utilizar este método son los siguientes:

- Una tendencia ascendente en cuentas por cobrar e inventarios sólo será favorable si las cuentas han aumentado.
- Una tendencia ascendente en planta y equipo sólo será justificable si las ventas también se han incrementado.
- Una tendencia en el capital contable será favorable con tal que el pasivo total no muestre una tendencia de aumento mayor

2.2.3 Estado de Flujo de efectivo, presupuestos y control presupuestal.

Como ya mencionamos anteriormente el Estado de flujo de efectivo es un documento pro-forma o proyectado, que por un lado nos muestra los movimientos reales de efectivo y por otro los movimientos presupuestados, al comparar las cifras reales contra lo presupuestado nos da como resultado desviaciones positivas o negativas, las cuales nos servirán como indicadores de que tan bien o mal se está llevando la política administrativa de la empresa. Mediante el control presupuestal se deberán analizar e interpretar con todo cuidado las desviaciones con la finalidad de hacer las recomendaciones necesarias para el futuro, hasta alcanzar una mayor eficiencia.

A continuación se presenta un flujo de caja siguiendo un formato muy general; al analizar las desviaciones podemos obtener mucha información valiosa para la elaboración de nuestra opinión. Cabe mencionar que cada empresa de acuerdo a sus necesidades tendrá un formato diferente de flujo de caja, pero al final el objetivo es el mismo.

Cuentas	Ingresos (Cuentas 100-199)			Egresos (Cuentas 200-299)			Transferencias de Activos			Ingresos de Activos			Egresos de Activos			Totales		
	Presupuesto	Revisado	Actualizado	Presupuesto	Revisado	Actualizado	Presupuesto	Revisado	Actualizado	Presupuesto	Revisado	Actualizado	Presupuesto	Revisado	Actualizado	Presupuesto	Revisado	Actualizado
1. Ingresos																		
1.1. Impuestos																		
1.2. Rentas																		
1.3. Ingresos por intereses																		
1.4. Ingresos por dividendos																		
1.5. Ingresos por venta de bienes																		
1.6. Ingresos por donaciones																		
1.7. Ingresos por otros																		
2. Egresos																		
2.1. Salarios																		
2.2. Pensiones																		
2.3. Gastos de funcionamiento																		
2.4. Gastos de inversión																		
2.5. Gastos de otros																		
3. Transferencias de Activos																		
3.1. Transferencias de bienes																		
3.2. Transferencias de otros																		
4. Ingresos de Activos																		
4.1. Venta de bienes																		
4.2. Otros																		
5. Egresos de Activos																		
5.1. Adquisición de bienes																		
5.2. Otros																		
6. Saldo Inicial																		
7. Saldo Final																		

ILUMINACION ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.

Presupuesto de flujo de caja

Ejercicio 2002.



Concepto	Saldo acumulado al 27 de Mayo del 2002			Borrone del 21 al 27 de Mayo			Borrone del 28 Mayo al 03 Jun		04 de Jun	11 de Jun	18 de Jun	25 de Jun	Otro mes		Totales		02 de Jul	09 de Jul	16 de Jul	23 de Jul	30 de Jul	
	Presupuesto	Real	Devencido	Presupuesto	Real	Devenc.	Dev. ant.	Presupuesto	Sal./Nro Pres.	10 de Jun	17 de Jun	24 de Jun	01 de Jul	02 al 29 Jul	04 de Jul	11 de Jul	18 de Jul	25 de Jul	01 de Ago	08 de Ago	15 de Ago	
Saldo Inicial																						
Cas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bancos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A.- Suma caja y bancos	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Entradas:																						
Procesos de la actividad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Otros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
B.- Suma entradas	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
C.- Total disponible (A + B)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
D.- Salidas:	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Total salidas.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
E.- Sobrante o (faltante) (=C-D)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Financiamiento:																						
F.- Aumento (disminuc) de préstamos bancarios		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
G.- Acumulado de préstamos bancarios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
H.- Productos Financieros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
I.- Costo Financiero	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
J.- Inversiones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
M=(E+(F+H-I)-J) Saldo Final.	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Este formato de Estado de Flujo de Efectivo, para un mejor análisis lo dividimos por columnas las cuales explicaremos en forma más detallada.

Columna 1.- En esta columna irán todos los conceptos que manejaremos en nuestro formato como por ejemplo: Saldos iniciales, suma caja y bancos, entradas, total disponible, salidas, total salidas, etc.

Columna 2.- Esta columna integrada a su vez por tres columnas la denominaremos Saldos acumulados, como podemos observar la primera columna se llama presupuesto, la segunda real y la tercera desviaciones; en cada una de las columnas se irán acumulando los movimientos correspondientes conforme trascurren las semanas. Esta columna 2 es muy importante para el Consultor ya que muestra el comportamiento acumulado del presupuesto contra el real; del análisis de las desviaciones podemos determinar la eficiencia o ineficiencia de las operaciones, la mala o buena planeación, si los objetivos trazados se están cumpliendo, es decir, esta columna de desviaciones actúa como una señal de seguridad para la dirección.

Mediante la aplicación del Control presupuestal podemos hacer las recomendaciones necesarias para el futuro como son: evitar desperdicios, reducir costos y gastos, estudiar los mercados de productos e inversiones, ser más agresivos en las ventas, conseguir mejores fuentes de financiamiento, corregir los resultados no satisfactorios, prevenir que los resultados satisfactorios sigan ocurriendo, corregir el presupuesto inadecuado, etc,

Columna 3.- Esta columna integrada a su vez por tres columnas la denominaremos análisis de la semana, como podemos observar la primera columna se llama presupuesto, la segunda real y la tercera desviaciones, a diferencia de la columna 2 en esta columna únicamente se analiza lo que sucedió en la semana contra lo que se esperaba que sucediera y al igual que la anterior, se analizan las desviaciones y se toman las medidas correctivas necesarias.

Posteriormente se toma la decisión de considerar la desviación o no para la siguiente columna (columna 4). Por ejemplo: Si nuestro presupuesto de cuentas por cobrar fuera superior a nuestro real, nos daría una desviación desfavorable lo cual significaría que cobramos menos de lo planeado; si esto es cierto, la desviación se pasa a la siguiente columna para que se acumule y se cobre con las de la siguiente semana, pero si la desviación es el resultado de alguna devolución o descuentos sobre ventas en este caso ya no pasa a la siguiente columna. Lo mismo pasa con las cuentas por pagar, si la desviación es resultado de una cuenta que no se pagó, se pasa a la siguiente columna para que se acumule con las cuentas por pagar de esa semana y se pague, dado que la deuda sí es real.

Columna 4.- Esta columna integrada a su vez por tres columnas la denominaremos semana actual; como podemos observar la primera columna se llama desviación anterior, la segunda presupuesto de la semana actual y la tercera saldo nuevo presupuestado. La primera columna es el resultado del análisis de las desviaciones de la columna anterior (columna 3), la segunda columna es el presupuesto normal de la semana que iniciamos y la tercera es el resultado de sumar las filas de la primera y segunda columna.

Al finalizar la semana, la tercera columna llamada saldo nuevo presupuestado es la que se analiza contra lo real que sucedió en la semana en la columna 3, y la segunda columna llamada presupuesto de la semana actual y el real de la semana son las columnas que se acumulan en la columna 2 (saldos acumulados), según corresponda.

La columna 5.- Está compuesta por las cuatro siguientes semanas presupuestadas, cada una en forma analítica; conforme trascurren las semanas se irán pasando a la columna 4 (presupuesto semana actual).

La columna 6.- Esta columna está compuesta por la sumatoria de las filas de las primeras cuatro semanas presupuestadas de la columna 8, es decir, representa el presupuesto acumulado de un mes.

La columna 7.- Esta columna nos muestra la situación de la empresa proyectada a dos meses, ya que es la sumatoria de las columnas 4 (saldo nuevo presupuestado) más columnas 5 y 6.

La columna 8.- Esta columna esta integrada por todas las semanas presupuestadas posteriores a la columna 7 y que faltan para que termine el ejercicio en el que estamos trabajando.

Conforme trascurren las semanas se irán pasando a las columnas correspondientes para ser analizadas.

CAPÍTULO

3



CASO PRÁCTICO

3.1 Antecedentes.

La empresa Iluminación Artificial, S.A. de C.V. y sus accionistas, quieren expandir su mercado, para lo cual necesitan de nuevos inversionistas que aporten capital y de un despacho de consultores que les muestre la situación financiera de la empresa desde un ángulo nuevo, objetivo y diferente, y les ayude a elaborar la estrategia de negocios a seguir para alcanzar sus objetivos.

Para lo cual, la empresa contrata al despacho de consultores Rubio Montes de Oca y Asociados, S.C., proporcionándole a solicitud del despacho la siguiente información:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Información de tipo económico:

- Constitución de la sociedad. La empresa inició actividades el 1 de enero de 1985 con una duración de 99 años, contados a partir de la firma de la Escritura respectiva.
- Actividades actuales. La actividad principal de la compañía es la fabricación, importación y distribución de focos, tubos fluorescentes y lámparas autobalastadas.
- Contratos y convenios anteriores y vigentes.
- Capacidad de la empresa y localización geográficas de la planta, sucursales y centros de distribución. La empresa siempre ha utilizado un 70% de su capacidad instalada. La planta se encuentra localizada en: Av. Uno, Núm. 18500, Parque Industrial Cartagena, 54900, Tultitlán, Estado de México y cuenta con una sala de exhibición y ventas ubicada en: Paseo de la Reforma 315, Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500, Delegación Cuauhtémoc

Información de tipo contable:

- Estados financieros auditados por un Contador Público por los tres últimos ejercicios terminados, 1999, 2000 y 2001.
- Dictamen de un Contador Público que de seguridad a las cifras que se analizarán.
- Políticas del departamento de Crédito y Cobranzas, Ventas, Tesorería, Administración y políticas generales.

Nota: Los estados financieros que a continuación se presentan, son en esencia los mismo que proporciono la empresa, con la diferencia de que el Despacho de Consultores ya los adecuó a sus necesidades para su análisis, en cuanto a su presentación y por cientos integrales.

Al consejo de Administración y Accionistas de
Iluminación Artificial, S.A. de C.V.

Hemos examinado el Estado de Situación Financiera de la Empresa Iluminación artificial, S.A. de C.V. al 31 de diciembre del 2001 y los Estados de Resultados, de Variaciones en el Capital Contable y de Cambios en la Situación Financiera, que le son relativos, por el año terminado en esa fecha. Mis exámenes se efectuaron de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y, en consecuencia, incluyeron las pruebas de los registros de contabilidad y los demás procedimientos de auditoría que considero necesarios en las circunstancias.

En mi opinión, los estados financieros adjuntos antes mencionados, presentan razonablemente la situación financiera de la Empresa Iluminación Artificial, S.A. de C.V., al 31 de diciembre del 2001, los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera por el año terminado en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Estado de México a 25 de Marzo del 2002

L.C. Juan Pérez Pérez
Despacho Casa Blanca y Asociados, S.C.

Como acabamos de ver, el dictamen del Despacho Casa Blanca y Asociados, S.C. practicado a los Estados Financiero de la compañía Iluminación Artificial, S.A. de C.V., nos da la seguridad para continuar con el desarrollo de nuestro caso práctico.

En el siguiente caso, primero se va a presentar un juego de Estados Financieros resumidos, los cuales la gerencia los puede utilizar ya sea para publicarlos y atraer posibles inversionistas, solicitar créditos o cualquier otro uso que tenga que ver con personas externas a la compañía; lo anterior es con la finalidad de evitar que los Estados Financieros caigan en manos de la competencia y ésta los utilice en perjuicio de la compañía.

Posteriormente voy a presentar otro juego de Estados Financieros en forma más analítica los cuales utilizaremos para realizar nuestro análisis y presentar a la gerencia los resultados correspondientes.

3.2 Aplicación de los métodos y técnicas a las herramientas del Consultor Financiero.

Estados Financieros Resumidos:ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 1999, 2000 y 2001,(Cifras en miles de pesos)

	1999	%	2000	%	2001	%
Activo circulante						
Efectivo, bancos e inversiones	1,526	11%	2,757	11%	2,949	6%
Clientes	4,443	32%	6,919	28%	13,601	30%
Deudores diversos	1,490	11%	1,239	5%	916	2%
Inventarios	2,981	21%	8,305	34%	18,357	40%
Total activo circulante	10,440	75%	19,220	78%	35,823	78%
Activo fijo						
Propiedades, planta y equipo netos	3,168	23%	4,589	19%	8,533	19%
Total activo fijo	3,168	23%	4,589	19%	8,533	19%
Activo diferido						
Propaganda y publicidad netos	276	2%	962	4%	1,387	3%
Total activo diferido	276	2%	962	4%	1,387	3%
Total Activo	13,884	100%	24,771	100%	45,743	100%
Pasivo a corto plazo						
Bancos a corto plazo	2,179	16%	8,753	35%	11,465	25%
Proveedores	5,491	40%	6,577	27%	18,601	41%
Impuestos por pagar	434	3%	1,068	4%	1,338	3%
Total pasivo a corto plazo	8,104	59%	16,398	66%	31,404	69%
Pasivo a largo plazo						
	265	2%	1,773	7%	5,140	11%
Total pasivo	8,369	61%	18,171	73%	36,544	80%
Capital Contable.						
Capital social	5,000	36%	5,000	20%	5,000	11%
Reservas	67	0%	112	0%	165	0%
Utilidad (Pérdidas) acumuladas	(24)	0%	448	2%	1,488	3%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	472	3%	1,040	4%	2,546	6%
Capital contable	5,515	39%	6,600	27%	9,199	20%
Total Pasivo más Capital	13,884	100%	24,771	100%	45,743	100%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.
Estado de Resultados por los Ejercicios terminados
del 1ro. de Enero al 31 de Diciembre de 1999, 2000 y 2001
(Cifras en miles de pesos)

	1999	%	2000	%	2001	%
Ventas Netas.	18,504	100%	34,972	100%	58,306	100%
Menos: Costo de Ventas	14,554	79%	28,966	77%	41,561	71%
Utilidad bruta	3,950	21%	8,006	23%	16,745	29%
Gastos operativos	2,254	12%	4,045	12%	6,682	11%
Utilidad de Operación	1,696	9%	3,961	11%	10,063	17%
Gastos y (productos financieros)	715	4%	1,548	4%	3,918	7%
Otros Gastos y (productos)	103	1%	498	1%	1,078	2%
Utilidad antes de I.S.R. Y P.T.U.	878	5%	1,915	5%	5,067	9%
I.S.R. Y PTU	406	2%	875	3%	2,521	4%
Utilidad (Pérdida) Neta	472	3%	1,040	3%	2,546	4%

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.
AUMENTOS Y DISMINUCIONES
(Cifras en miles de pesos)

	2000-1999	2001-2000
Activo circulante		
Efectivo, bancos e Inversiones	1,231	192
Clientes	2,476	6,682
Deudoras diversas	(251)	(323)
Inventarios	5,324	10,052
Total activo circulante	8,780	16,603
Activo fijo		
Propiedades, plantas y equipo netos	1,421	3,944
Total activo fijo	1,421	3,944
Activo diferido		
Propaganda y publicidad netos	686	425
Total activo diferido	686	425
Total Activo	10,887	20,972
Pasivo a corto plazo		
Bancos a corto plazo	6,574	2,712
Proveedores	1,086	12,024
Impuestos por pagar	634	270
Total pasivo a corto plazo	8,294	15,006
Pasivo a largo plazo		
Total pasivo	1,508	3,367
Capital Contable.		
Capital social	-	-
Reservas	45	53
Utilidad (Pérdidas) acumuladas	472	1,040
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	568	1,506
Capital contable	1,085	2,599
Total Pasivo más Capital	10,887	20,972

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.**Estado de Situación Financiera comparativo al 31 de Diciembre del 2000 y 2001,****(Cifras en miles de pesos)**

	2000	2001	Virtual	Aumentos	Disminución	Origen	Aplicación
Activo circulante							
Efectivo, bancos e inversiones	2,757	2,949	192				
Clientes	6,919	13,601		6,682			6,682
Deudores diversos	1,239	916			323	323	
Inventarios	8,305	18,357		10,052			10,052
Total activo circulante	19,220	35,823	192	16,734	323	323	16,734
Activo fijo							
Propiedades, planta y equipo netos	4,589	8,533		3,944			3,944
Total activo fijo	4,589	8,533	-	3,944	-	-	3,944
Activo diferido							
Propaganda y publicidad netos	962	1,387		425			425
Total activo diferido	962	1,387	-	425	-	-	425
Total Activo	24,771	45,743	192	21,103	323	323	21,103
Pasivo a corto plazo							
Bancos a corto plazo	8,753	11,465		2,712		2,712	
Proveedores	6,577	18,601		12,024		12,024	
Impuestos por pagar	1,068	1,338		270		270	
Total pasivo a corto plazo	16,398	31,404	-	15,006	-	15,006	-
Pasivo a largo plazo	1,773	5,140		3,367		3,367	
Total pasivo	18,171	36,544	-	18,373	-	18,373	-
Capital Contable.							
Capital social	5,000	5,000					
Reservas	112	165	53				
Utilidad (Pérdidas) acumuladas	448	1,488		1,040		1,040	
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	1,040	2,546	1,506				
Capital contable	6,600	9,199	1,559	1,040	-	1,040	-
Total Pasivo más Capital	24,771	45,743	1,559	19,413	-	19,413	-

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.
Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo
por los ejercicios terminados el 31 de diciembre del 2000 y 2001
(Cifras en miles de pesos)

Fuentes de efectivo:

Flujo de efectivo generado por la operación		
Utilidad neta	2,546	12%

Más (menos) partidas aplicadas a resultados que no requieren de la utilización de efectivo.

Depreciaciones, Amortizaciones y reservas	507	2%
---	-----	----

Efectivo generado por la operación	3,053	14%
---	--------------	------------

Otros recursos usados en la operación:

Recuperación de deudores diversos	323	2%
-----------------------------------	-----	----

Fuentes de Financiamiento:

Préstamos de bancos a corto plazo	2,712	12%
-----------------------------------	-------	-----

Créditos de proveedores	12,024	55%
-------------------------	--------	-----

Impuestos por pagar	270	1%
---------------------	-----	----

Pasivos a largo plazo	3,367	15%
-----------------------	-------	-----

	18,373	84%
Total de recursos:	21,749	100%

Aplicación de efectivo: Inversiones

En cuentas por cobrar a clientes	6,682	31%
----------------------------------	-------	-----

Inventarios	10,052	47%
-------------	--------	-----

Propiedades, planta y equipo	4,275	20%
------------------------------	-------	-----

Propaganda y publicidad	548	3%
-------------------------	-----	----

	21,557	100%
--	--------	------

Amortización de financiamientos y otros:

Total de aplicaciones:	21,557	100%
-------------------------------	---------------	-------------

Aumento de efectivo

192

Saldo inicial de efectivo

2,757

Saldo final de efectivo

2,949

Estados Financieros analíticos:

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.

Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 1999, 2000 y 2001.

(Cifras en miles de pesos)

	1999	%	2000	%	2001	%
Activo circulante						
Fondos fijos de caja	45	0%	110	0%	120	0%
Bancos	616	4%	647	3%	679	1%
Inversiones	865	6%	2,000	8%	2,150	5%
Suma disponible	1,526	11%	2,757	11%	2,949	6%
Cilentes	4,443	32%	6,919	28%	13,601	30%
Deudores diversos	1,490	11%	1,239	5%	916	2%
Suma cuentas y doctos. por cobrar	5,933	43%	8,158	33%	14,517	32%
Almacén de productos terminados	853	6%	3,925	16%	11,203	24%
Almacén de producción en proceso	752	5%	2,815	11%	3,945	9%
Almacén de materias primas	1,376	10%	1,565	6%	3,209	7%
Suma Inventarios	2,981	21%	8,305	34%	18,357	40%
Total activo circulante	10,440	75%	19,220	78%	35,823	78%
Activo fijo						
Terrenos y edificio	2,395	17%	2,915	12%	5,246	11%
Maquinaria y equipo	1,915	14%	2,710	11%	4,053	9%
Equipo de transporte	630	5%	915	4%	1,133	2%
Mobiliario y equipo de Oficina	168	1%	214	1%	415	1%
Equipo de computo	170	1%	198	1%	380	1%
Depreciaciones	(2,110)	-15%	(2,363)	-10%	(2,694)	-6%
Total activo fijo	3,168	23%	4,589	19%	8,533	19%
Activo diferido						
Propaganda y publicidad	334	2%	1,074	4%	1,622	4%
Amortizaciones	(58)	0%	(112)	0%	(235)	-1%
Total activo diferido	276	2%	962	4%	1,387	3%
Total Activo	13,884	100%	24,771	100%	45,743	100%
Pasivo a corto plazo						
Bancos a corto plazo	2,179	16%	8,753	35%	11,465	25%
Proveedores	5,491	40%	6,577	27%	18,601	41%
Impuestos por pagar	434	3%	1,068	4%	1,338	3%
Total pasivo a corto plazo	8,104	59%	16,398	66%	31,404	69%
Pasivo a largo plazo						
	265	2%	1,773	7%	5,140	11%
Total pasivo	8,369	61%	18,171	73%	36,544	80%
Capital Contable.						
Capital social	5,000	36%	5,000	20%	5,000	11%
Reservas	67	0%	112	0%	165	0%
Utilidad (Pérdidas) acumuladas	(24)	0%	448	2%	1,488	3%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	472	3%	1,040	4%	2,546	6%
Capital contable	5,515	39%	6,600	27%	9,199	20%
Total Pasivo más Capital	13,884	100%	24,771	100%	45,743	100%

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.
Estado de Resultados por los Ejercicios terminados
del 1ro. de Enero al 31 de Diciembre de 1999, 2000 y 2001
(Cifras en miles de pesos)

	1999	%	2000	%	2001	%
Ventas	17,978	97%	33,835	97%	54,315	93%
Ventas servicios	1,502	8%	2,644	8%	7,111	12%
Desc. Y dev. sobre ventas	(976)	-5%	(1,507)	-4%	(3,120)	-5%
Ventas Netas.	18,504	100%	34,972	100%	58,306	100%
Materia Prima	5,822	31%	8,529	25%	15,975	27%
Mano de Obra	5,094	28%	10,725	31%	10,788	19%
Gastos de Fabricación	3,638	20%	7,612	22%	14,798	25%
Costo de Ventas	14,554	79%	26,866	77%	41,561	71%
Utilidad bruta	3,950	21%	8,006	23%	16,745	29%
Gastos de Administración	451	2%	810	2%	1,145	2%
Gastos de Venta	1,127	6%	2,013	6%	2,227	4%
Gastos servicios	676	4%	1,222	3%	3,310	6%
Total Gastos	2,254	12%	4,045	12%	6,682	11%
Utilidad de Operación	1,696	9%	3,961	11%	10,063	17%
Gastos y (productos financieros)	715	4%	1,548	4%	3,918	7%
Otros Gastos y (productos)	103	1%	498	1%	1,078	2%
Utilidad antes de I.S.R. Y P.T.U.	878	5%	1,915	5%	5,067	9%
I.S.R. Y PTU	406	2%	875	3%	2,521	4%
Utilidad (Pérdida) Neta	472	3%	1,040	3%	2,546	4%

Anejo:

Análisis de ventas:

Ventas a crédito	14,780	28,112	45,203
Ventas contado	3,724	6,860	13,103
Total Ventas.	18,504	34,972	58,306

LUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.**AUMENTOS Y DISMINUCIONES****(Cifras en miles de pesos)**

	<u>2000-1999</u>	<u>2001-2000</u>
Activo circulante		
Fondos fijos de caja	65	10
Bancos	31	32
Inversiones	1,135	150
Suma disponible	<u>1,231</u>	<u>192</u>
Clientes	2,476	6,682
Deudores diversos	(251)	(323)
Suma cuentas y doctos, por cobrar	<u>2,225</u>	<u>6,359</u>
Almacén de productos terminados	3,072	7,278
Almacén de producción en proceso	2,063	1,130
Almacén de materias primas	189	1,644
Suma inventarios	<u>5,324</u>	<u>10,052</u>
Total activo circulante	<u><u>8,780</u></u>	<u><u>16,603</u></u>
Activo fijo		
Terreros y edificio	520	2,331
Maquinaria y equipo	795	1,343
Equipo de transporte	285	218
Mobiliario y equipo de Oficina	46	201
Equipo de computo	28	182
Depreciaciones	(253)	(331)
Total activo fijo	<u><u>1,421</u></u>	<u><u>3,944</u></u>
Activo diferido		
Propaganda y publicidad	740	548
Amortizaciones	(54)	(123)
Total activo diferido	<u><u>686</u></u>	<u><u>425</u></u>
Total Activo	<u><u><u>10,887</u></u></u>	<u><u><u>20,972</u></u></u>
Pasivo a corto plazo		
Bancos a corto plazo	6,574	2,712
Proveedores	1,086	12,024
Impuestos por pagar	634	270
Total pasivo a corto plazo	<u><u>8,294</u></u>	<u><u>15,006</u></u>
Pasivo a largo plazo		
	1,508	3,367
Total pasivo	<u><u><u>9,802</u></u></u>	<u><u><u>18,373</u></u></u>
Capital:		
Capital social	-	-
Reservas	45	53
Utilidad (Pérdidas) acumuladas	472	1,040
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	568	1,506
Capital contable	<u><u>1,085</u></u>	<u><u>2,599</u></u>
Total Pasivo más Capital	<u><u><u>10,887</u></u></u>	<u><u><u>20,972</u></u></u>

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.**Estado de Situación Financiera comparativo al 31 de Diciembre del 2000 y 2001.****(Cifras en miles de pesos)**

	2000	2001	Virtual	Aumentos	Disminución	Origen	Aplicación
Activo circulante							
Fondos fijos de caja	110	120	10				
Bancos	647	679	32				
Inversiones	2,000	2,150	150				
Suma disponible	2,757	2,949	192	-	-	-	-
Clientes	6,919	13,601		6,682			6,682
Deudores diversos	1,239	916			323	323	
Suma cuentas y doctos. por cobrar	8,158	14,517	-	6,682	323	323	6,682
Almacén de productos terminados	3,925	11,203		7,278			7,278
Almacén de producción en proceso	2,815	3,945		1,130			1,130
Almacén de materias primas	1,565	3,209		1,644			1,644
Suma inventarios	8,305	18,357	-	10,052	-	-	10,052
Total activo circulante	19,220	35,823	192	16,734	323	323	16,734
Activo fijo							
Terreros y edificio	2,915	5,246		2,331			2,331
Maquinaría y equipo	2,710	4,053		1,343			1,343
Equipo de transporte	915	1,133		218			218
Mobiliario y equipo de Oficina	214	415		201			201
Equipo de computo	198	380		182			182
Depreciaciones	(2,363)	(2,694)	(331)				
Total activo fijo	4,589	8,533	331	4,275	-	-	4,275
Activo diferido							
Propaganda y publicidad	1,074	1,622		548			548
Amortizaciones	(112)	(235)	(123)				
Total activo diferido	962	1,387	123	548	-	-	548
Total Activo	24,771	45,743	262	21,557	323	323	21,557
Pasivo a corto plazo							
Bancos a corto plazo	8,753	11,465		2,712		2,712	
Proveedores	6,577	18,601		12,024		12,024	
Impuestos por pagar	1,068	1,338		270		270	
Total pasivo a corto plazo	16,398	31,404	-	15,006	-	15,006	-
Pasivo a largo plazo	1,773	5,140		3,367		3,367	
Total pasivo	18,171	36,544	-	18,373	-	18,373	-
Capital:							
Capital social	5,000	5,000					
Reservas	112	165	53				
Utilidad (Pérdidas) acumuladas	448	1,488		1,040		1,040	
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	1,040	2,546	1,506				
Capital contable	6,600	9,199	1,559	1,040	-	1,040	-
Total Pasivo más Capital	24,771	45,743	1,559	19,413	-	19,413	-

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.
Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo
por los ejercicios terminados el 31 de diciembre del 2000 y 2001
(Cifras en miles de pesos)

Fuentes de efectivo:

Flujo de efectivo generado por la operación

Utilidad neta	2,546	12%
---------------	-------	-----

Más (menos) partidas aplicadas a resultados que no requieren de la utilización de efectivo.

Depreciaciones	331	
Amortizaciones	123	
Reservas	53	507
		2%

Efectivo generado por la operación	3,053	14.04%
---	--------------	---------------

Otros recursos usados en la operación:

Recuperación de deudores diversos	323	1.49%
-----------------------------------	-----	-------

Fuentes de financiamiento:

Préstamos de bancos a corto plazo	2,712	
Créditos de proveedores	12,024	
Impuestos por pagar	270	
Pasivos a largo plazo	3,367	18,373
		84.48%

Total de recursos:	21,749	100%
---------------------------	---------------	-------------

Aplicación de efectivo: Inversiones

En cuentas por cobrar a clientes	6,682	31.00%
Almacén de productos terminados	7,278	33.76%
Almacén de producción en proceso	1,130	5.24%
Almacén de materias primas	1,644	7.63%
Terrenos y edificio	2,331	10.81%
Maquinaria y equipo	1,343	6.23%
Equipo de transporte	218	1.01%
Mobiliario y equipo de Oficina	201	0.93%
Equipo de computo	182	0.84%
Propaganda y publicidad	548	2.54%
	21,557	100.00%

Amortización de financiamientos y otros:

Total de aplicaciones:	21,557	100%
-------------------------------	---------------	-------------

Aumento de efectivo	192
Saldo Inicial de efectivo	2,757
Saldo final de efectivo	2,949

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.**Estado de Variaciones en el Capital Contable por los Ejercicios terminados****Al 31 de Diciembre del 2000 y 2001****(Cifras en miles de pesos)**

Concepto	Capital Social	Cap. Social Actualizado	Reserva Legal	Utilid. Neta Del Ejercicio	Utilid. Ret. de Ejerc. Anterior	Otras Ctas. De Capital	Total
Saldos al 31 de Diciembre de 1999	5,000	-	67	472	-24		5,515
Aplicación de la utilidad del Ejercicio 1999				-	472	472	-
Aumento o disminución del Capital							-
Aumento o disminución de la Reserva Legal			45				45
Dividendo pagados							-
Utilidad Neta o Pérdida del Ejercicio 2000				1,040			1,040
Resultado por tenencia de activos no monetarios							-
Saldos al 31 de Diciembre del 2000	5,000	-	112	1,040	448	-	6,600
Aplicación de la utilidad del Ejercicio 2000				-	1,040	1,040	0 00
Aumento o disminución del Capital							-
Aumento o disminución de la Reserva Legal			53				53
Dividendo pagados							-
Utilidad Neta o Pérdida del Ejercicio 2001				2,546			2,546
Resultado por tenencia de activos no monetarios							-
Saldos al 31 de Diciembre del 2001	5,000	-	165	2,546	1,488	-	9,199

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.
RAZONES SIMPLES
(Cifras en miles de pesos)

2.1.2.1 Para medir la capacidad de pago o solvencia de la empresa.

⇒	Liquidez mediata.	<u>1999</u>		<u>2000</u>		<u>2001</u>	
	Fórmula:						
	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	$\frac{10,440}{8,104} = 1.29$		$\frac{19,220}{16,398} = 1.17$		$\frac{35,823}{31,404} = 1.14$	
⇒	Liquidez inmediata o prueba de ácido.	<u>1999</u>		<u>2000</u>		<u>2001</u>	
	Fórmula:						
	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	$\frac{10,440 - 2,981}{8,104} = 0.92$		$\frac{19,220 - 8,305}{16,398} = 0.67$		$\frac{35,823 - 18,357}{31,404} = 0.56$	
⇒	Capital de trabajo.	<u>1999</u>		<u>2000</u>		<u>2001</u>	
	Fórmula:						
	Activo circulante - Pasivo a corto plazo	$= 10,440 - 8,104 = 2,336$		$= 19,220 - 16,398 = 2,822$		$= 35,823 - 31,404 = 4,419$	
⇒	Generación de capital de trabajo.	<u>1999</u>		<u>2000</u>		<u>2001</u>	
	Fórmula:						
	$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{2,336}{18,504} = 0.13$		$\frac{2,822}{34,972} = 0.08$		$\frac{4,419}{58,306} = 0.08$	

ILUMINACIÓN ARTIFICIAL, S.A. DE C.V.

RAZONES SIMPLES

(Cifras en miles de pesos)

2.1.2.2 Estructura de la inversión y análisis de la estabilidad.

↳ Apalancamiento financiero.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}} = \frac{8,369}{5,515} = 1.52 \quad \frac{18,171}{6,600} = 2.75 \quad \frac{36,544}{9,199} = 3.97$$

↳ Apalancamiento.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Ventas netas}} = \frac{8,369}{18,504} = 0.45 \quad \frac{18,171}{34,972} = 0.52 \quad \frac{36,544}{58,306} = 0.63$$

↳ Inmovilización del Capital Propio.

Fórmula:

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital contable}} = \frac{3,168}{5,515} = 0.57 \quad \frac{4,589}{6,600} = 0.70 \quad \frac{8,533}{9,199} = 0.93$$

↳ Participación de los socios o cobertura de la deuda.

Fórmula:

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} = \frac{5,515}{13,884} = 0.40 \quad \frac{6,600}{24,771} = 0.27 \quad \frac{9,199}{45,743} = 0.20$$

↳ Endeudamiento.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{8,369}{13,884} = 0.60 \quad \frac{18,171}{24,771} = 0.73 \quad \frac{36,544}{45,743} = 0.80$$

INVERSIONES ARISTONIA, S.A. DE C.V.

Exposición de Situación Financiera

Saldo al 31 de marzo del 2001

1.2.1 Estructura de las obligaciones de pago o dividendos de la empresa.

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
1.2.1.1 Cuentas por pagar	1.29	1.17	1.14
1.2.1.2 Cuentas por cobrar de clientes	0.92	0.67	0.56
1.2.1.3 Capital de Trabajo	2.336	2.222	4.419
1.2.1.4 Contratación de Capital de Trabajo	0.12	0.08	0.08

1.2.2 Estructura de la inversión y análisis de la estabilidad.

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
1.2.2.1 Apalancamiento financiero	1.52	2.75	3.57
1.2.2.2 Apalancamiento	0.45	0.52	0.63
1.2.2.3 Inversión del Capital Propio	0.57	0.70	0.83
1.2.2.4 Participación de los socios o cobertura de la deuda	0.40	0.27	0.20
1.2.2.5 Exigencias	0.60	0.73	0.80
1.2.2.6 Rotación de cuentas por cobrar (días)	75	62	73
1.2.2.7 Días de inventario (días)	74	111	159
1.2.2.8 Ciclo operativo (días)	149	173	232
1.2.2.9 Rotación de cuentas por pagar (días)	118	76	140

1.2.3 Análisis de la productividad.

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
1.2.3.1 Productividad de ventas	2.55%	2.97 %	4.37%
1.2.3.2 Rentabilidad operativa del capital contable	9.36%	18.71 %	38.27%
1.2.3.3 Productividad operativa de la inversión	3.40%	4.20 %	5.57%

2.2 Indicadores

2.2.1 Crecimiento real de ventas	81.33%	62.61%
----------------------------------	--------	--------

3.3 Análisis de resultados para la toma de decisiones.

Para el período 1999:

El método de por cientos integrales y razones simples nos indica:

- Que el 75% de sus recursos se encuentran invertidos en el activo circulante, principalmente en los rubros de clientes 32% e inventarios 21%.
- Que la fuente de recursos proviene en un 39% de inversiones de los accionistas y un 61% del financiamiento obtenido principalmente de: proveedores 40% y bancos a corto plazo 16%, considerando este margen de endeudamiento no aceptable 0.60 a 1.
- Que su índice de liquidez inmediata de 0.92, (sin considerar los inventarios que tardan 74 días en realizarse) está ligeramente baja, es decir que requiere de apoyo financiero para poder cubrir su ciclo operativo que es de 149 días, comparado con el período de financiamiento de los proveedores que es de 118 días.
- Después de cubrir sus compromisos a corto plazo la empresa cuenta con un muy buen capital de trabajo (2,336) incluso podríamos suponer como excesivo u ocioso.
- El apalancamiento financiero ($\text{Pasivo total} / \text{Cap. Cont.} = 1.52$) nos indica que la situación de la empresa es grave, el capital ajeno es superior al propia, por lo que la empresa está en peligro de pasar a manos de terceras personas. El apalancamiento (0.45) nos indica que por cada peso generado por las ventas se invirtieron 0.45 centavos de recursos ajenos.
- La participación de los socios y el endeudamiento nos indica que de el total de recursos, se encuentran financiados en un 40% por capital propio y un 60% por capital ajeno.
- Del análisis de la productividad, observamos que el porcentaje del rendimiento obtenido por los propietarios en relación a las ventas e inversión (2.55% y 9.36% respectivamente) es demasiado bajo, así como el beneficio obtenido por cada peso de inversión total (3.40%).

Para el período 2000:

El método de por cientos integrales y razones simples nos indica:

- En este período continúa invirtiendo la mayor parte de sus recursos en activo circulante (78%) principalmente en clientes 28% e inventarios 34% que presento un fuerte incremento al igual que el tiempo que tarda en realizarse de 74 a 111 días, y un 11% en activo disponible.
- La fuente de recursos proviene principalmente de pasivos contraídos con bancos 35% a corto plazo, proveedores 27%, quienes en este ejercicio redujeron el plazo de financiamiento de 118 a 76 días.
- Se obtuvo un financiamiento a largo plazo, que fue utilizado principalmente en la adquisición de maquinaria.
- No obstante que la empresa está reinvertiendo sus utilidades, sin haber decretado dividendos, su margen de endeudamiento 0.73 a 1, se considera elevado lo que a su vez se refleja en el apalancamiento financiero 2.75 a 1.
- Al incrementar sus pasivos a corto plazo a afectado sensiblemente su índice de liquidez, por lo que la empresa no podrá cumplir con sus obligaciones a corto plazo 0.67 a 1, esta situación también puede apreciarse en el ciclo operativo de la empresa que aumento de 149 a 173 días y el período de financiamiento a proveedores disminuyó de 118 a 76 días.
- Utilizando el método de tendencias observamos un crecimiento en ventas para el 2000 del 89% que si lo comparamos con la inflación del mismo período 7.67% se aprecia un crecimiento real en volumen de ventas del 81.33% en promedio.
- Este crecimiento al ser comparado con los días cartera o cuentas por cobrar de 75 días que se financiaba a los clientes, ahora para este año se reduce a 62 días, lo que nos indica que el crecimiento en ventas ha sido en su mayoría a contado o créditos muy cortos, considerando esta política muy aceptable por la reducción del período de los proveedores de 118 a 76 días.

- Asimismo se comparó el crecimiento en ventas y gastos, y se aprecia que éstos han tenido un crecimiento proporcional al crecimiento de las ventas; los gastos financieros producto del costo de financiamiento de los bancos, se incrementó sustancialmente, por lo que no permitió un incremento mayor en el margen de utilidades.
- También se aprecia que falta coordinar el área de ventas con el área de compras y producción, ya que se está abasteciendo de más; lo anterior lo podemos ver claramente en el crecimiento de sus inventarios y rotación de los mismos que se incrementó 37 días, al pasar de 74 a 111 días del período de 1999 al 2000.
- El incremento en inventarios de \$5,324 se está cubriendo con el financiamiento a corto plazo de bancos de \$6,574.
- El crecimiento en el rubro de pasivos fue de \$9,802 mientras que del capital contable sólo fue de \$1,085, por lo que podemos observar el negocio está quedando en manos de terceras persona.

Para el período 2001:

- Para este período continúa invirtiendo la mayor parte de sus recursos en activo circulante 78%, principalmente en inventarios 40% y un 30% en clientes.
- Se comparó la rotación de inventarios con la de ejercicios anteriores, 1999 74 días, 2000 111 días y 2001 159 días, apreciándose que el producto no ha sido tan aceptado en el mercado a pesar del crecimiento en ventas, o que siguen los departamentos de ventas, compras y producción sin comunicación en lo que respecta a las cantidades a producir y comprar. Por tanto, el dinero permanece estancado en inventario y cuentas por cobrar.
- La empresa aún cuando tiene muy buen capital de trabajo \$4,419 no tiene liquidez para cubrir inmediatamente sus compromisos a corto plazo, su razón es de 0.56 a 1. lo que se refleja en su ciclo operativo de 232 días contra 140 de financiamiento de proveedores.
- Su índice de endeudamiento sigue creciendo, ahora representa el .80 a 1, y su cobertura de deuda 0.20 a 1.
- La empresa sigue con su política de no pago de dividendos, sin embargo tampoco capitaliza el resultado de los ejercicios, pudiendo retirarlos en cualquier momento.
- El crecimiento del capital propio ha mejorado razonablemente en virtud de que la empresa se encuentra operando principalmente con recursos ajenos a los socios. Esta situación es buena para el accionista, no así para los acreedores, pues la empresa presenta problemas de capacidad de pago y de margen de apalancamiento.
- La empresa es industrial no comercializadora, por lo que no es aceptable el crecimiento en inventarios y clientes.

- Lo anterior puede apreciarse también bajo el método de aumentos y disminuciones, donde se observa que el pasivo creció en \$18,373 y el capital contable \$2,599; estos recursos se encuentran aplicados principalmente en el renglón de inventarios \$10,052, clientes \$6,682, en la adquisición de activo fijo \$3,944 y en publicidad y propaganda \$425. Si consideramos que se está produciendo más de lo que se está vendiendo

según la rotación de inventarios, no se considera conveniente que la empresa realice inversiones en maquinaria y equipo.

En el Estado de Variaciones en el Capital Contable podemos observar que han aumentado ligeramente las reservas y el monto acumulado de utilidades pendientes de repartir.

Análisis e interpretación del Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo por los ejercicios terminados al 31 de Diciembre del 2000 y 2001.

En este Estado apreciamos claramente el origen y aplicación de los recursos obtenidos en el período señalado; vemos que la empresa ha obtenido recursos por un total de \$21,749 de los cuales, la mayoría provienen de fuentes de financiamiento ajenas como son: préstamos bancarios, proveedores, impuestos por pagar y pasivos a largo plazo, que en suma dan un 84.48%. El 15.52% restante corresponde al efectivo generado por la empresa y otros recursos usados en la operación.

La empresa aplicó en su totalidad estos recursos en tres renglones que son: un 31% en clientes, un 46.63% en inventarios y un 22.36% en la adquisición de activo fijo.

El aumento en clientes nos hace suponer un incremento en el número de operaciones o bien, una mayor liberación de crédito. La inversión tan fuerte en inventarios es un renglón muy importante ha analizar ya que se está produciendo y comprando sin seguir una planeación. En lo que se refiere a la inversión en activo fijo las necesidades de la empresa no lo requieren.

Como podemos observar los recursos obtenidos en fuentes de financiamiento ajenas han sido mal utilizados, ya que se invirtió en partidas que no requerían inversión. No se amortizó nada de las deudas.

En el renglón de utilidades continúa con la política de no repartir utilidades a los socios.

3.4 Informe del Análisis financiero.

Asamblea de accionistas de:

Iluminación Artificial, S.A. de C.V.

Presente.

En relación al análisis financiero practicado a su empresa por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, me permito informarles del resultado obtenido de mi investigación a través de métodos analíticos que consideré convenientes aplicar, así como de los comentarios finales apoyados en las interpretaciones que de cada método se utilizaron.

Análisis financiero

A través de los estudios efectuados por métodos de análisis idóneos, se observa que:

- La empresa cuenta con muy poca solvencia, en un momento dado, no podría hacer frente a sus obligaciones inmediatas y mediatas, esta solvencia ha venido disminuyendo año con año, lo cual indica que la empresa se encuentra mal.
- La estructura de la inversión y análisis de la estabilidad, nos indican que la empresa prácticamente se encuentra en manos de terceras personas. De 1999 al 2001 han venido creciendo sus índices de endeudamiento, apalancamiento financiero, apalancamiento y ciclo operativo, lo cual confirma que los inversionistas están apunto de perder la empresa. La participación de los socios o cobertura de la deuda, conjuntamente con los índices anteriores nos indican que las operaciones de la empresa han sido financiadas en un 80% con recursos ajenos y un 20% con capital propio.

- Al analizar la políticas de crédito y cobranza, vemos que no se han respetado; las áreas involucradas no están cumpliendo con sus responsabilidades ya que la recuperación de las cuentas por cobrar en promedio es de 73 días.
- Se tienen graves problemas con los proveedores, la rotación de cuentas por pagar en el 2001 es de 140 días; esto ha provocado, que la mayoría de proveedores nos retiren el crédito.
- La falta de comunicación entre los departamentos de ventas, compras y producción ha dado como resultado una sobre inversión innecesaria en los renglones de inventarios y clientes, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de la rotación de inventarios a 159 días; se tiene invertido un 40% del total del activo en este renglón.
- Esta sobre inversión ha sido financiada por fuentes ajenas, al igual que la adquisición de activo fijo, es decir, la aplicación de recursos ha sido mal aplicada.
- El análisis de la productividad, nos indica que aun cuando las ventas han venido aumentando, el porcentaje de rendimientos obtenido por los propietarios es sumamente pequeño en relación a las ventas.
- Cabe aclarar que los resultados obtenidos de la rentabilidad operativa del capital contable en el ejercicio 2001, son a simple vista muy satisfactorios, pero en realidad, es por que no se han decretado dividendos, la empresa sigue con la política de reinvertir las utilidades y por que la mayoría de operaciones han sido financiadas con capital ajeno.
- Es necesario hacer un análisis minucioso del costo de ventas y de los gastos operativos, ya que en suma representan un 82% del total de las ventas, es un porcentaje bastante alto.
- Obtiene utilidades , aun cuando no alcanza los objetivos deseados.
- La empresa cuenta con muy pocos ejecutivos calificados y con experiencia, la mayoría de ellos no cuenta con la formación académica suficiente para cumplir sus funciones.
- La idea que tiene la empresa de expandir su mercado, con los resultados obtenidos del análisis, queda descartada por el momento, primeramente deberá sanear su
- administración.

- La administración de la empresa ha venido tomando malas decisiones, en lo que respecta a fuentes de financiamiento e inversión .
- La empresa no cuenta con los requerimiento de mano de obra calificada y especializada, lo cual, ha provocado menor rendimiento de las materias primas, insumos y equipo, lo que se traduce en elevados costos, baja calidad del producto final y/o incumplimiento en el volumen y tiempos de entrega a los clientes.

Definitivamente la situación de la empresa es grave, a tal grado que deberá decidir, entre continuar o declararse en quiebra; si desea continuar, adjunto presento la estrategia a seguir para mejorar la situación de la empresa.

Estado de México a 25 de Marzo del 2002

L.C. Juan Casas Pérez
Consultores Rubio Montes de Oca y Asociado, S.C.

3.5 Análisis de Riesgo del negocio.

Como primer punto debemos hacer un Análisis de Riesgo del negocio, para saber si es recomendable o no, formular la estrategia de negocios.

Para evaluar el riesgo del negocios se deberán ponderar los siguientes factores:

3.5.1 Aspecto de mercado.

Objetivo: verificar cuantitativa y cualitativamente la posibilidad de vender a precio, calidad y volumen, el producto.

- Producto y segmentación de mercado.

La empresa fabrica y comercializa un producto claramente definido en cuanto a sus usos y características, es un producto de consumo básico, dirigido a toda la población a nivel nacional e internacional, considerándolos como posibles clientes potenciales.

- Demanda.

Por ser un producto básico, su mercado es muy amplio. En los últimos 3 ejercicios sus ventas han presentado un crecimiento sostenido bastante significativo. Lo cual habla muy bien del producto en el mercado.

- Oferta.

Sus principales competidores nacionales son: Osram de México, S.A. de C.V., Lámparas General Electric, S.A. de C.V. y Electromag, S.A. de C.V.

Iluminación Artificial, S.A. de C.V. es una empresa mediana que se encuentra por debajo del nivel de producción y capacidad instalada que sus competidores, pero cuenta con los medios necesarios para competir e ir ganando mercado y crecer.

- Aspectos legales.

En lo que se refiere al aspecto legal, tanto la empresa como los productos cumplen con las normas y registros correspondientes.

- Pronóstico de ventas.

Hasta ahora considero que la empresa sí es un negocio rentable, por lo cual se procede a elaborar un pronóstico de ventas, sustentado y respaldado en información documental confiable y actualizada, con una nueva perspectiva profesional. Como resultado del pronóstico de ventas, se aprecia un panorama bastante atractivo para el futuro de la empresa.

3.5.2 Aspecto Técnicos.

Objetivo.- Comprobación de la capacidad de producir, con base en el uso de recursos disponibles a costos competitivos.

La empresa cuenta con proyectos congruentes con los aspectos de mercado y con el proyecto mismo. Cuenta con tecnología, infraestructura y servicios auxiliares suficientes para volver a empear. La mano de obra calificada por el momento es insuficiente pero poco a poco se puede ir depurando.

3.5.3 Aspectos de Administración.

Objetivo.- Determinación de la legal existencia y situación jurídica, de la experiencia y capacidad gerencial de los directores, así como de la evolución de la empresa y relaciones interpersonales.

La estructura administrativa de la empresa teóricamente cuenta con un organigrama que contempla las funciones y líneas de autoridad requeridas para su operación. Ya en la práctica y como resultado de nuestro análisis, este organigrama no cumple con su objetivo.

Éste es uno de los aspectos en que la empresa tiene mas deficiencias, al no contar con ejecutivos calificados y con experiencia. La mayoría de ellos no cuentan con la formación académica suficiente para cumplir sus funciones.

Resultado del análisis de riesgo del negocio.

Los resultados del análisis de riesgo nos indican que la empresa tiene muy buenas posibilidades de crecimiento y competitividad. Fabrica un producto de consumo básico y de amplia demanda, es una empresa sin problemas legales, con un atractivo proyecto de ventas, para lo cual cuenta con la tecnología, infraestructura y servicios auxiliares necesarios. Con un gran problema inmediato a resolver, que es: la falta de ejecutivos calificados con bases sólidas de conocimiento y experiencia, y mano de obra calificada y especializada.

Los resultados obtenidos del análisis de riesgo nos muestran un panorama positivo, por lo que a continuación presento la estrategia a seguir.

3.6 Estrategia de negocios.

- Analizar y reestructurar las políticas vigentes de Crédito y Cobranza, Tesorería, Administración, Ventas y las generales.
- Establecer claramente las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad en base a un organigrama, de cada una de las personas que trabajan en la empresa.
- Contratar personal ejecutivo profesional para las áreas de Administración, Crédito y cobranza, Ventas y Producción, asimismo, mano de obra calificada y especializada; dichas contrataciones se sugiere que se realicen en forma escalonada de acuerdo a las posibilidades y requerimiento inmediatos de la empresa. Lo anterior es con la finalidad de formar un grupo de trabajo sólido en todos los aspectos y con una visión nueva de la empresa.
- Se sugiere a los socios, inyectarle nuevo capital a la empresa, para el desarrollo de esta estrategia, ya que se pretende ir renovando el equipo paulatinamente para mejorar el producto, el proceso productivo, elevar la productividad y diversificar los productos.
- Analizar los renglones de clientes e inventarios que en suma representan un 70% del total del activo, recuperar la cartera vencida y colocar el inventario en el mercado, aplicar la mayor parte de estos recursos al pago de pasivos inmediatos y con ello empezar a recuperar las riendas de la empresa, la imagen, la solvencia y estabilidad.
- Mantener o incrementar la participación en el mercado meta y concurrir a nuevos mercados.
- Analizar los costos y gastos con la finalidad de reducir al mínimo todos aquellos que sean innecesarios.
- Reinvertir las utilidades acumuladas.
- Solicitar un crédito bancario a largo plazo, para el desarrollo de las estrategia de negocios propuesta.
- Concientizar a los Gerentes de la importancia que representa la información financiera y el Consultor, como herramientas principales para el logro de los objetivos.

Conclusiones.

El Licenciado en Contaduría por sus aptitudes, conocimientos y experiencia reúne el perfil perfecto para desempeñar el puesto de consultor financiero, además, de que conoce a fondo de donde proviene la información que se utiliza para la elaboración de los Estados Financieros y desarrollo de las operaciones de la empresa, y esto le permite ser más analítico y tener más elementos de juicio para formular una opinión más eficiente que contribuya al crecimiento de la empresa. Con ello queda comprobada la hipótesis que se planteó al principio que dice: La toma de decisiones es más eficiente cuando se conocen a fondo las bases sobre las cuales fueron tomadas (la contabilidad y la información financiera).

El hecho de que una empresa obtenga utilidades no significa que financiera y administrativamente se encuentra bien y que no requiere de los servicios de un consultor financiero; ésta es una idea equivocada que la mayoría de empresarios tienen, o también, piensan que un consultor sólo se debe contratar cuando la empresa se encuentra en problemas. En el caso práctico que se analizó, nos demuestra lo contrario, aprendimos como una empresa que aparentemente se encontraba bien, y como resultado del análisis practicado por el consultor financiero, mediante la aplicación de técnicas y herramientas, era opuesto, la empresa técnicamente se encontraba en sus últimas etapas.

El análisis detectó varias fallas y deficiencias, no sólo de tipo financiero sino también, administrativas, académicas, técnicas y de mercadotecnia. Y gracias a ello se decidió continuar con la empresa, pero ahora, con una estrategia de negocios nueva y bien definida para cada una de las áreas. Es aquí donde se demuestra la gran importancia que representa la información financiera y el consultor financiero como herramienta fundamental para la administración de la empresa moderna.

En los tiempos de hoy y debido a la creciente complejidad del medio ambiente de los negocios, los directivos están dependiendo más y más de los consultores externos para el logro de sus objetivos o para ampliar y mejorar sus habilidades. Es muy importante que sean externos, ya que éstos no están comprometidos a justificar y defender las políticas en vigor y tienen una apreciación nueva, objetiva, independiente, y diferente de la empresa que se analiza.

En mi opinión, el Análisis Financiero se debe presentar como anexos a los Estados Financieros ya que es una herramienta muy importante para todas las empresas; el no aplicarlo es como navegar con los ojos cerrados. Desgraciadamente son muy pocas las empresas que lo aplican y lo saben interpretar.

BIBLIOGRAFÍA

Arreghini, Hugo R., Los estados de origen y aplicación de fondos. Buenos Aires, Editorial Macchi, 1998.

Bodie, Zvi y Mertón, Robert C., Finanzas. México, Editorial Prentice Hall, 1999.

Calvo Langarica, César, Análisis e Interpretación de Estados Financieros. México, Editorial Pac, S.A. de C.V., 10ª. Edición, septiembre del 2002.

Carmona Rivera, Alfredo, La administración financiera ante el reto actual de la crisis en la micro, pequeña y mediana empresa. México, Editorial Pac, S.A. de C.V., 1ra reimpresión, Febrero de 1999.

Elizondo López, Arturo, La profesión contable (selección y desarrollo). México, Editorial Ecasa, 3ra. Reimpresión, 1990.

Emery, Douglas R., Finnerty, John D. y Stowe, John D., Fundamentos de Administración Financiera. México, Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición, 2000.

Emery, Douglas R., y Finnerty, John D., Administración Financiera Corporativa. México, Editorial Pearson Educación, 1ra. Edición, 2000.

Hidalgo, Luis Felipe, Contabilidad III. Compendio de principio de contabilidad, México, McGraw Hill Interamericana editores, 1ra. Edición, 1997.

Madruña Casio, Manuel E., Administración financiera del circulante. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 3ra. Edición, 1998.

Moreno Fernández, Joaquín A. y Rivas Merino, Sergio, La administración Financiera del capital de trabajo. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1ra. Edición, 1997.

Ortega Ochoa, Rosa Maria y Villegas Hernández, Eduardo, Análisis Financiero, México, Editorial Pac, S.A. de C.V., 1ra. Edición, 1999.

Perdomo Moreno, Abraham, Elementos básicos de administración financiera, México, Editotal Ecasa, 8ª. Reimpresión, 1994,

Perdomo Moreno, Abraham, Análisis e interpretación de estados financieros, México, Editorial Ecasa, 4ta. Reimpresión, 1999

Vives, Antonio, Evaluación Financiera de Empresas, México, Editorial trillas, 4ta. Reimpresión, 1996.

Weston, J. Fred. y Copelan, Thomas E., Finanzas en administración, México, Editorial McGraw Hill, 9ª. Edición, 1994.

Zorrilla, A. Santiago, Introducción a la metodología de la investigación., México, Editorial McGraw Hill, 1999.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

