



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3079-02

“EL ADMINISTRADOR EN EL ANÁLISIS SOBRE LA INTERPRETACIÓN DE
LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

KARLA JESSICA CRUZ CÁZARES

ASESOR

LIC. ARNULFO VEGA VÁZQUEZ

MÉXICO, D.F.

DICIEMBRE, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

EL ADMINISTRADOR EN EL ANÁLISIS SOBRE LA INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS

ÍNDICE

		Página
AGRADECIMIENTOS		
		4
INTRODUCCIÓN		
		5
CAPÍTULO I. ESTADOS FINANCIEROS		
1.1	Antecedentes de los estados financieros	7
1.2	Aspectos generales	8
1.3	Estado de situación financiera	9
1.4	Estados financieros y costo de producción	13
1.5	Estado de variaciones en el capital contable	27
1.6	Estado de cambios en la situación financiera	31
1.7	Estados financieros consolidados	35
1.8	Boletín B-10	37
CAPÍTULO II. MÉTODOS DE ANÁLISIS APLICADOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS		
2.1	Punto de equilibrio	42
2.2	Razones financieras	46
2.3	Reducción a porcentajes integrales	56
2.4	Aumentos y disminuciones	61
2.5	Métodos de tendencias	65
2.6	Gráficos	67
CAPÍTULO III. LA EMPRESA EN EL SECTOR SERVICIOS Y LA IMPORTANCIA DE SU ADMINISTRACIÓN		
3.1	Definición de empresa	68
3.2	Clasificación de las empresas	69
	3.2.1 Características de la empresa	70
	3.2.1.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	70
	3.2.1.2 Sector servicios	72
	3.2.1.3 Financiamiento	73
	3.2.1.4 Número de empleados	74

3.3	Definición de administración	74
	3.3.1 El proceso administrativo	78
	3.3.1.1 Planeación	79
	3.3.1.2 Organización	84
	3.3.1.3 Dirección	91
	3.3.1.4 Control	97
	3.3.2 Toma de decisiones	101
CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO		
4.1	La importancia del administrador en la toma de decisiones en la interpretación de los Estados Financieros consolidados de una empresa del sector servicios	105
	4.1.1 Aplicación de Porcientos Integrales a los Estados Financieros	108
	4.1.2 Aplicación de las Razones Financieras	115
	4.1.3 Aplicación del Punto de Equilibrio	124
CONCLUSIONES		127
BIBLIOGRAFÍA		128

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Por todo el apoyo brindado a lo largo de esta etapa de mi vida, de esta meta, por guiarme y hacerme entender que cada camino propio se construye y se forma como uno lo desea.

Gracias por ayudarme a ser la persona que ahora soy, con grandes metas por cumplir y porque por ellos entiendo que cada tropiezo es solo un obstáculo para seguir adelante, para aferrarme a ser mejor cada día, porque entiendo que todo en esta vida se puede. Los amo.

A MIS HERMANOS:

Por su cariño, por su comprensión, por su apoyo y por soportarme durante esos días difíciles de escuela para mí, porque a pesar de todo me ayudan a sonreír y a hacerme ver que hay tiempo para todo, gracias por formar parte de esta meta de mi vida. Los quiero mucho.

A MIS ABUELOS:

Por siempre darme ánimos para seguir, para no darme por vencida; porque a pesar de las circunstancias que han pasado siempre estarán conmigo. Es lindo saber que forman y formaron parte de esta meta y que siempre estaré agradecida con ellos por enseñarme a que la vida no es fácil y que se necesita de esto y más para salir adelante. Los quiero mucho.

A MIS TIOS Y PRIMOS:

Por todas sus palabras de aliento a lo largo de esta etapa de mi vida, por su apoyo, por enseñarme que la vida no es fácil y que no cualquiera alcanza sus metas; gracias por su cariño y por no dejarme caer. Los quiero mucho

A MARCOS:

Por formar parte de este proyecto de mi vida, por sus consejos y por apoyarme y ayudarme en lo que necesito, por siempre estar para mí y por su amor. Gracias por formar parte de mi vida. Te amo.

A MI ASESOR:

Por su paciencia y comprensión, por no desesperarse y por todo el tiempo dedicado que me brindo a lo largo de este tiempo.

A MÍ:

Por el esfuerzo dado a lo largo de estos años, porque con mi dedicación logre algo que imaginaba y deseaba; por ser mi propia fuente de energía, de dedicación. Por todo lo que conlleva la realización y culminación de este trabajo, los amigos obtenidos, los profesores que tuve; agradezco ser mejor cada día y no rendirme cuando veo la tormenta, por levantarme y echarle ganas a lo que tanto anhelo.

INTRODUCCIÓN

Existen diversas formas de analizar una empresa desde un punto de vista financiero, pues lo que realmente preocupa a las empresas son las pérdidas y/o las ganancias que pudieran obtener a lo largo de un periodo determinado por ésta.

La mayoría de las empresas consideran importante realizar un análisis financiero, (por lo regular cada fin de año), con el objetivo de que se le proporcione cual es el estatus competitivo de la empresa en su entorno; así mismo, el análisis financiero le proporcionará a la empresa resultados comparativos que pueden llegar a salvar la empresa de algún problema realmente grave.

La realización de un análisis financiero tiene como objetivo interpretar los resultados obtenidos, con la ayuda de un especialista, esto con la finalidad de que la empresa pueda realizar alternativas competentes y realistas acerca de su estado y sobre todo, y lo más importante, tomar una decisión adecuada para el crecimiento, productividad y rentabilidad de la empresa.

Así como existen diferentes tipos de análisis, existen diferentes tipos de empresas, y con ello la forma de realizar un análisis será de acuerdo al giro de la empresa; ya que no es lo mismo realizar un análisis financiero a una empresa que preste servicios a una que comercialice un producto, pues en sus estados de resultados de la comercializadora puede aparecer un renglón llamado materia prima, y en la de servicios seguramente no será así, por poner un pequeño ejemplo.

Es importante hoy en día, que las empresas realicen este análisis al final de un periodo considerado importante para ella, pues ayudará al mejoramiento de ésta, y sobre todo ayudará a entender lo que está pasando en el entorno, ayudará a dar a conocer cuáles son sus amenazas de acuerdo al entorno de las otras empresas en el mercado.

Un estado financiero se puede interpretar de maneras distintas de acuerdo al punto de vista del especialista que lo esté realizando y debe de ser realizado de forma entendible, confiable, útil y provisional; por lo regular, para la realización de un análisis e interpretación financiera se utilizan dos estados financieros el Balance General y el Estado de Resultados.

En dichos estados, se puede visualizar la empresa de forma financiera, pues en ellos reflejan valores verídicos que han realizado durante el lapso de tiempo por los que lo realizan, es conveniente que no sean mayor a un año pues los resultados y/u operaciones que llegarán a realizar pueden variar.

En esta tesis, en el capítulo I, se dará a conocer cuáles son los tres principales aspectos fundamentales que tienen como objetivo los estados financieros en una empresa, que son SOLVENCIA, RENTABILIDAD y ESTABILIDAD; así mismo se hablará de los Estados Financieros que existen, que significan, cuáles son sus objetivos generales de cada estado, cuáles son sus elementos (que información financiera lleva cada uno), cual es la forma de presentarlos; también, se habla acerca del Boletín B-10, que no es más que los efectos que tiene la inflación en los Estados financieros.

En el capítulo II, se presenta, todo lo relacionado con los métodos que se utilizan para el análisis y la interpretación de los estados financieros, se hablará de los métodos más utilizados para esto, así como también su significado de cada método, el objetivo que tiene cada método para su realización, la importancia que tiene la realización de ese método en los estados financieros, algunas ventajas y desventajas y algunos ejemplos de cada método, así como también cuáles son los usos del análisis de las razones financieras (en su caso) que normalmente son utilizadas por tres grupos interesados los administradores, los analistas de crédito y los analistas de valores.

En el capítulo III, se tiene como información lo que es una empresa y sus clasificaciones, es importante señalar que la información se centra más a una empresa de servicios (ya que el propósito de esta tesis es saber analizar e interpretar los estados financieros para una buena toma de decisiones de una empresa del sector servicios), así mismo, se menciona cuáles son las características de una empresa; y algo importante hablando administrativamente, que es un análisis FODA, a que se enfoca y cuales son aquellos factores que deben de tomar importancia las empresas para una buena toma de decisiones.

También se habla de cuál es la importancia de la administración y sus características; así mismo, se detalla acerca del proceso administrativo, en cuantas etapas principales se divide, que significan cada una de ellas, cuáles son sus componentes, que técnicas utilizan, cuáles son sus etapas (pues cabe señalar que para poder realizar el proceso administrativo adecuadamente, hay que seguir los pasos que tiene cada etapa, con la finalidad de obtener resultados positivos de lo que se realizó); y para finalizar el capítulo, se habla acerca de la toma de decisiones, que significan, como se clasifican, cuáles son las condiciones en la que se debe de tomar una decisión, y sobre todo cuales son los pasos para aplicar una toma de decisiones de forma correcta.

Por último, en el capítulo IV, se realiza un caso práctico, en donde se establecen los Estados financieros de una empresa de servicios, con los cuales se realizan los métodos más utilizados en cuento a una interpretación de resultados financieros obtenidos por la empresa a final de un periodo establecido, con ello se dan a conocer algunas interpretaciones y observaciones que se le realiza a la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. DE C. V., para el mejoramiento de rentabilidad y productividad de ésta.

CAPÍTULO I. "ESTADOS FINANCIEROS."

1.1 ANTECEDENTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Se considera que a fines del siglo XIX, cuando, durante una convención de la Asociación Americana de Banqueros se presentó la ponencia para que todos los bancos asociados exigieran como requisito previo el otorgamiento de un crédito, la presentación de un Balance por parte de los solicitantes, con el objeto de que las instituciones estuvieran en condiciones de analizar dicho estado, y así se asegurarán de la recuperabilidad del crédito.

Se aprobó dicha ponencia y poco después era un requisito en todos los bancos presentar el Balance, aunque el estudio que se hacía era muy empírico.

Más tarde no sólo exigían un Balance, sino también los correspondientes a los tres o cuatro ejercicios anteriores para compararlos; posteriormente se vio la necesidad de que se anexará el Estado de Pérdidas y Ganancias, ya que los datos que este documento reporta nos permite determinar la solvencia, la estabilidad y la productividad del negocio, con mayor exactitud, así como el desarrollo de la administración de la empresa que solicita el crédito.

También, el Comercio y la Industria observaron la utilidad de aplicar no sólo el Análisis de las cifras que reportan sus Estados Financieros, sino además la interpretación que de ellos se obtiene.

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 de la Convención de la Asociación Americana de Banqueros, para que a partir de esta fecha poco a poco se fuera desarrollando dicha técnica, aceptándose y aplicándose no sólo en las operaciones de crédito con los Bancos, sino también precisar fallas en la administración de los negocios, sean estos comerciales o industriales, por lo que podemos sintetizar que el campo de acción del análisis tiene relación en forma directa o indirecta con las actividades de:

1. Instituciones de crédito
2. Empresas comerciales e industriales
3. Terceras personas (Acreedores, Proveedores, etc.)
4. Inversionistas
5. Administradores de empresas
6. Profesionales (Auditores, Economistas, Ingenieros, Industriales, etc.)
7. Empresas de gobierno
8. Fisco

1.2 ASPECTOS GENERALES

Ahora bien, ¿Cuál es la razón o las razones que existen para que la Técnica del Análisis y su Interpretación aplicada a los Estados Financieros, sea de interés a las personas o instituciones antes mencionadas?

Las respuestas se encuentran en que de dicha aplicación se obtienen tres aspectos fundamentales, que son:

SOLVENCIA:

- “Es la capacidad que tiene una empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo mejor de un año.”¹
- “Significa contar con el potencial de generar los recursos necesarios o suficientes para cubrir las deudas u obligaciones a corto plazo.”²
- Es decir, la solvencia es la situación que tiene de sus recursos en ese momento la empresa para cumplir con el pago de sus obligaciones.

ESTABILIDAD:

- “Capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación, en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento.”³
- “Es una situación de equilibrio que garantiza el desarrollo normal y continuo de la actividad. Determina si la empresa está en condiciones de hacer frente a sus obligaciones futuras, por lo cual se dice que es una situación de crédito futura.”⁴
- Por lo tanto, se dice que la estabilidad es la situación financiera que tiene y que pudiera llegar a tener la empresa para pagar sus deudas en la actualidad contando con deudas futuras.

¹ WWW.ANDRAGOGY.ORG

² ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 3

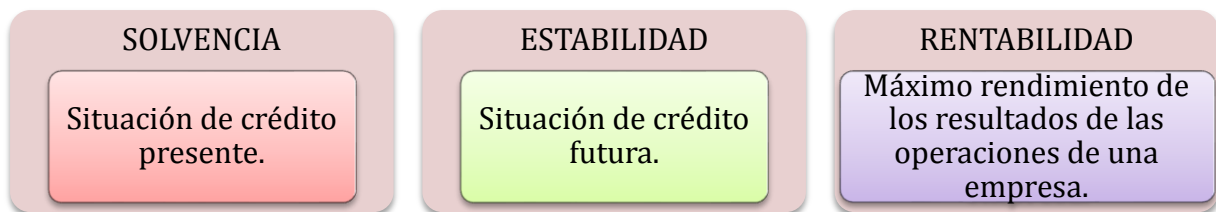
³WWW.ANDRAGOGY.ORG

⁴ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 4

RENTABILIDAD:

- “Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados.”⁵
- “Es la capacidad de una empresa para producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y, de la utilidad con la inversión del capital.”⁶
- Dicho de otra manera, la rentabilidad es el uso adecuado de los recursos con el fin de obtener y alcanzar los objetivos deseados de manera que se tenga una utilidad positiva.

De forma un poco más sencilla y concreta mencionare que:



1.3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

DEFINICIÓN

- “Es un documento primordialmente numérico que proporciona informes periódicos o a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa.”⁷
- “Es un resumen esquemático que incluyen cifras, rubros y clasificaciones; habiendo de reflejar hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran.”⁸

⁵ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 4

⁶ WWW.ANDRAGOGY.ORG

⁷ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, EDICIÓN 7ª. P.P A-2

⁸ GARCÍA MENDOZA ALBERTO. “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA” EDICIÓN 10ª.ED. CONTINENTAL. P.P 15

- Es decir, los estados financieros son documentos donde se proporciona la información de los movimientos financieros obtenidos en la empresa a lo largo de una fecha determinada.

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Deben permitir al usuario general evaluar:

- A. El comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como, su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.
- B. La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

Con todo lo anterior mencionado, los Estados Financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad.

Se formulan con el objeto de suministrar a los interesados en un negocio información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas; sirven también como punto de partida para la planeación financiera.

El análisis de los Estados Financieros permite al administrador saber lo que ocurrió en la empresa y formar juicios sobre los resultados obtenidos.

El análisis financiero es *“la actividad con la cual se separan los elementos que determinan los resultados de las operaciones de una empresa, estudia cada uno de esos elementos y su relación entre sí, para que el analista pueda formarse un juicio de la situación financiera de la misma”*⁹

⁹ MORALES CASTRO ARTURO, “FINANZAS. ORIENTACIONES TEÓRICO-PRÁCTICAS”, EDICIÓN 1^a, EDITORIAL PATRIA. P.P 101

JUICIO ERRONEO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Es fácil observar que muchas personas que no están interiorizadas en los estudios contables, consideran al leer un Estado Financiero, que éste refleja datos exactos acerca de las operaciones que se han realizado en la empresa, puesto que creen lógico que sean exactos, por ser una rama de las matemáticas.

Sin embargo, es importante tener en consideración lo siguiente:

- La contabilidad no es una rama de las matemáticas; solo se auxilia de ellas en la resolución de problemas.
- La moneda, es conocido que no es estable y que el poder adquisitivo de ella, está sujeta a fenómenos económicos internos y externos.

Por lo tanto, los Estados Financieros, que son el producto final de la contabilidad, no son la medida exacta de la situación financiera ni de la rentabilidad de un negocio, sino que se formulan con objeto de informar a las personas interesadas en el mismo acerca de la gestión de la administración.

INSUFICIENCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

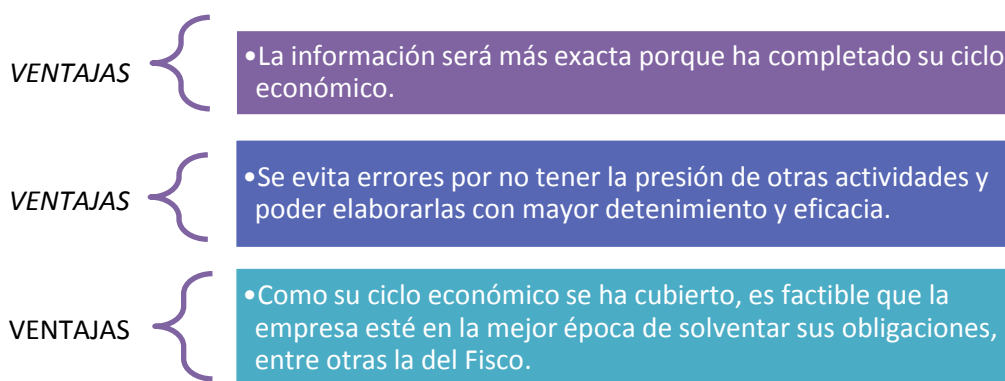
Los Estados Financieros por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la información financiera que cuenta una empresa, debido a que algunos elementos y/o factores que influyen decisivamente en la toma de decisiones no figuran en ellos, ya que no son tasables en dinero, algunos de ellos son:

- Capacidad de la administración.
- Localización de la empresa
- Fuentes de abastecimiento de materias primas y mano de obra
- Eficacia de los transportes
- Condiciones de mercado en que opere
- Problemas técnicos industriales
- Régimen fiscal
- Inflación, entre otros.

FECHA DE FORMULACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

La fecha de formulación de los Estados Financieros es de suma importancia, por lo que se hace necesario sugerir los formulen en la época más propicia del negocio, de acuerdo con el tipo de operaciones que realice, sujeta claro está, a las restricciones que la propia técnica contable establece dentro de sus principios, así como la obligación fiscal de presentar balances anuales.¹⁰

VENTAJAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS



ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

- **Encabezado:**
Que indique la clase de documento de que se trata, el nombre de la empresa y la fecha de su formulación o el periodo al que se refiere.
- **Cuerpo:**
Es la parte principal del documento, indica su contenido y datos medulares.
- **Pie:**
Aparecen las firmas de quien lo formulo, y del propietario o representante legal en el caso de una persona moral, además de las notas de los Estados Financieros ya que forman parte de ellos.

¹⁰ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., "ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS", EDICIÓN 7ª. P.P A-5

La información financiera debe ser:

- **ÚTIL:**
Para adecuarse al propósito del usuario, dada por su contenido informativo (significación, relevancia, veracidad, comparabilidad) y su oportunidad.
- **CONFIABLE:**
Es otorgada por el usuario y deberá pasar cierto tiempo para comprobar que la información es válida, a fin que pueda otorgarle confianza.
- **PROVISIONAL:**
Es una limitación, ya que obliga a las empresas a realizar cortes de su vida a fin de presentar información, por lo que algunos hechos no están realmente concluidos y deben ser estimados.

1.4 ESTADOS FINANCIEROS Y COSTO DE PRODUCCIÓN

ESTADO DE RESULTADOS.

DEFINICIÓN

(También conocido con el nombre de ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.)

- “Es el estado que muestra las operaciones que ha tenido una empresa durante un periodo hasta llegar a los resultados obtenidos”¹¹
- “Proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado”¹²
- Es un documento en donde se plasman los movimientos totales que ha tenido la organización a lo largo de un periodo determinado, para con ello, descubrir cuáles han sido las pérdidas y/o las ganancias que se han obtenido.

¹¹ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, EDICIÓN 7ª. P.P A-7

¹² LAWRENCE J. GITMAN. “PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA”. EDICIÓN 10ª. ED. PEARSON. P.P. 38

Este estado es de mucha importancia, no por el resultado que nos arroje (utilidad o pérdida), sino por determinar paso a paso la forma en que se llegó a dicho resultado; el cual podríamos obtenerlo del propio Estado de Situación Financiera (Balance general: incluye todos los valores –derechos y obligaciones- con que opera una empresa, es el estado más completo que se puede formular).

Por esta razón, se considera que es un estado principal y a su vez dinámico, por no dar cifras a una fecha fija, sino el movimiento de operaciones acumuladas en un periodo.

La determinación de las utilidades periódicas es de sumo interés para muchas personas físicas o morales. Con base en las utilidades se pagan los impuestos y se reparten las utilidades de los trabajadores.

OBJETIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS

- Evaluar la rentabilidad de las empresas, es decir, su capacidad de generar utilidades, ya que éstas deben optimizar sus recursos de manera que al final de un periodo obtengan más de lo que invirtieron.

ELEMENTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS



- **VENTAS:** Representa la facturación de la empresa en un periodo de tiempo, a valor de venta.
- **COSTO DE VENTAS:** Representa el costo de toda la mercancía vendida.
- **UTILIDAD BRUTA:** Son las ventas menos el costo de ventas.
- **GASTOS GENERALES, DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS:** Representan todos aquellos rubros que la empresa requiere para su normal funcionamiento y desempeño (pago de luz, agua, teléfono, alquiler, impuestos, entre otros.).
- **UTILIDAD DE OPERACIÓN O DESPUÉS DE GASTOS GENERALES:** Es la utilidad bruta menos los gastos generales de ventas y administrativos.
- **GASTOS FINANCIEROS:** Representan todos aquellos gastos relacionados a endeudamientos o servicios del sistema financiero.
- **UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS:** Utilidad de operación menos los gastos financieros y es el monto sobre el cual se calculan los impuestos.
- **IMPUESTOS:** Es el porcentaje de la utilidad antes de impuestos, y es el pago que la empresa debe efectuar al Estado.
- **UTILIDAD NETA:** Es la utilidad antes de impuestos menos los impuestos y es sobre la cual se calculan los dividendos.
- **DIVIDENDOS:** Representan la distribución de las utilidades entre los accionistas y propietarios de la empresa.
- **UTILIDADES RETENIDAS:** Utilidad neta menos los dividendos pagados a accionistas, la cual representa como utilidades retenidas para la empresa, las cuales luego pueden ser capitalizadas.

FORMA DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados convencional presenta las ventas brutas en primer término, a las cuales se deducen las devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas para obtener las ventas netas. A estas se les resta el costo de ventas para así determinar la utilidad bruta.

Se deducen luego los gastos de operación para obtener la utilidad de operación. Los gastos y productos financieros se restan o se suman a continuación para determinar las utilidades después de financiamiento.

Las utilidades antes de impuestos sobre la renta y reparto de utilidades a los trabajadores se obtienen incluyendo mediante sumas y restas las ganancias y pérdidas extraordinarias. Por último, se deduce el impuesto sobre la renta y el reparto de utilidades a los trabajadores para así determinar la cifra de utilidad neta.

El Estado de Resultados podrá adoptar una forma de presentación similar a la declaración fiscal. En primer término se incluirán todos los ingresos, a los cuales se deducirán todos los gastos.

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS

	Ventas
(-)	Costo de ventas
(=)	Utilidad bruta
(-)	Gastos
(=)	Utilidad de operación o después de gastos generales
(-)	Gastos financieros
(=)	Utilidad antes de impuestos
(-)	Impuestos
(=)	Utilidad neta
(-)	Pago de Dividendos
(=)	Utilidades retenidas

EJEMPLO DE UN ESTADO DE RESULTADOS

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

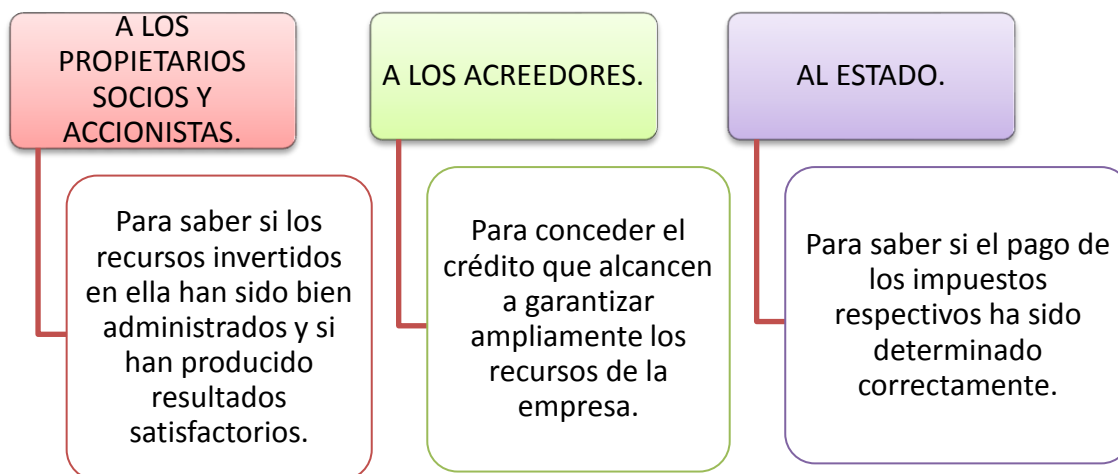
(En miles de pesos)

	Nota	2013	2012
Ventas netas	27	\$ 15,718,543	\$ 13,519,506
Costo de ventas		5,227,739	4,755,290
Arrendamientos		1,262,533	1,066,583
Depreciación y amortización		923,121	811,298
Otros costos y gastos de operación		7,212,874	6,098,830
Otros ingresos, neto	29	(22,799)	(9,804)
Ingresos por intereses		(39,044)	(47,043)
Pérdida (utilidad) en cambios, neto		8,125	(8,719)
Gasto por intereses		<u>241,389</u>	<u>245,104</u>
		904,605	607,967
Participación en los resultados de compañías asociadas	15	<u>43,582</u>	<u>12,978</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		948,187	620,945
Impuestos a la utilidad	20	<u>284,867</u>	<u>219,147</u>
Utilidad neta consolidada		<u>\$ 663,320</u>	<u>\$ 401,798</u>
Utilidad (pérdida) del periodo atribuible a:			
Participación controladora		<u>\$ 681,014</u>	<u>\$ 364,918</u>
Participación no controladora		<u>\$ (17,694)</u>	<u>\$ 36,880</u>
Utilidad neta básica y diluida por acción (centavos por acción)	26	<u>\$ 0.99</u>	<u>\$ 0.57</u>

FUENTE:WWW.ALSEA.NET/UPLOADS/PDF/ES/ALSEA_ESTADOS_FINANCIEROS_DICTAMINADOS_2013_2012.PDF

BALANCE GENERAL

Antes de dar una definición de lo que es el balance general, mencionar como se encuentra compuesto y su ejemplo, se mencionará que la situación financiera de una empresa interesa a los siguientes:



DEFINICIÓN

- “Es el estado que muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado, se incluyen derechos y obligaciones.”¹³
- “Es un documento donde se muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico de tiempo, indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos, pasivos y capital contable.”¹⁴
- Esto quiere decir, el balance general es un documento que muestra en sí, todos los movimientos que la empresa realiza durante un tiempo determinado, aquí se reflejan los derechos y las obligaciones que tiene la empresa como activos y pasivos.

El Balance General actualmente conocido como Estado de Situación Financiera, por incluir todos los valores (derechos y obligaciones) con que opera una empresa, decimos que es el estado más completo que se puede formular por la presentación detallada de cada concepto adquirido. Además, es estático porque nos muestra la situación que esos valores financieros guardan en una fecha, que puede ser la del cierre del ejercicio (un año) o cualquier otra que se desee (inferior a un año).

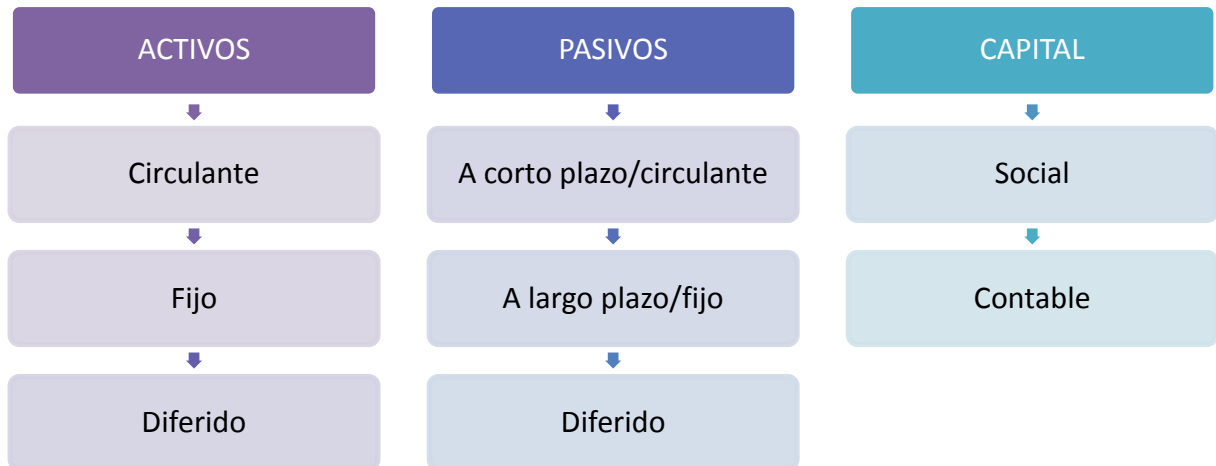
¹³ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, EDICIÓN 7ª. P.P A-7

¹⁴ F. BRIGHAM EUGENE. “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA” EDICIÓN 12ª. EDIT. MC GRAW HILL. P.P. 97

OBJETIVOS DE UN BALANCE GENERAL

- Presentar la situación financiera de una empresa, mostrando clara y directamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL BALANCE GENERAL



ACTIVOS

Representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa.

- **CIRCULANTE:**
Es el grupo de cuentas formado por todos aquellos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo directamente sus operaciones principales.
(EJ., dinero en efectivo como cajas y/o bancos, mercancías, almacén y/o inventarios, clientes, documentos por cobrar, deudores diversos.)
- **FIJO:**
Lo integra el conjunto de cuentas representativas de los bienes adquiridos con el objeto de no ser vendidos sino para ser usados en la operación de la empresa presentando un servicio a ésta.
(EJ., terrenos, edificios, maquinarias, equipos de oficina, equipo de reparto, depósitos en garantía, propaganda y publicidad, papelería y artículos de escritorio.)
- **DIFERIDO:**
Representado por pagos que hace la empresa por anticipado por la percepción de un servicio o por la adquisición de un bien intangible que no se consume o utiliza de inmediato, sino que será utilizado por un lapso posterior.
(EJ., primas de seguros adelantados, gastos de instalación, rentas anticipadas, intereses pagados por anticipado.)

PASIVO

Representa todas las deudas y obligaciones a cargo de la empresa.

- **A CORTO PLAZO/CIRCULANTE:**

Es el grupo formado por las deudas que tiene que pagar la empresa a corto plazo, esto es en un plazo no mayor a un año.

(Ej., adeudos a proveedores, acreedores, impuestos por pagar, documentos por pagar.)

- **A LARGO PLAZO/FIJO:**

Lo integran las deudas que debe de cubrir la empresa en un largo plazo, esto es en un periodo mayor a un año.

(Ej., hipotecas, documentos por pagar a largo plazo, acreedores hipotecarios.)

- **DIFERIDO:**

Bajo este rubro se presentan los ingresos que percibe la empresa anticipadamente a la prestación de un servicio.

(Ej., rentas cobradas por adelantado, intereses cobrados anticipadamente.)

CAPITAL

Es la diferencia que se obtiene de restar el valor de todas las propiedades y derechos de la empresa, el importe de sus deudas y obligaciones:

- **SOCIAL:**

Es la aportación en dinero o en especie que ha sido aportada por los socios o dueños de la entidad.

- **CONTABLE:**

Está representado por el capital social más utilidades menos las pérdidas del ejercicio o ejercicios anteriores. (Ej., Ventas, Costo de ventas, Gastos de Ventas, Gastos de Administración, Gastos y productos financieros, Otros gastos y productos, Impuesto sobre la renta, Pérdidas y ganancias, Capital.)

FORMA DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL

- EN FORMA DE REPORTE:

En éste, destaca como diferencia de activos y pasivos, el importe del capital contable, distribuyendo los elementos del balance en forma vertical, colocándose los elementos del activo en primera instancia, después los elementos del pasivo y por último del capital; que de cualquier forma los activos deben de ascender al monto de los pasivos más el capital contable.

Su representación será:

ACTIVOS
(-)
PASIVOS
(=)
CAPITAL

- EN FORMA DE CUENTA:

La distribución de los elementos que integran el balance, indica la igualdad entre el activo y la suma del pasivo más el capital contable, en forma horizontal presentando los activos de lado izquierdo y los pasivos y el capital contable del lado derecho.

Su representación será:

ACTIVOS (-)	PASIVOS (+)
	CAPITAL

EJEMPLO DE UN BALANCE GENERAL

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

Estados consolidados de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2013	2012
Activo circulante			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 663,270	\$ 932,594
Clientes, neto	7	360,104	339,481
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		369,350	272,254
Otras cuentas por cobrar		268,714	196,450
Inventarios, neto	8	641,880	550,394
Pagos anticipados	9	<u>304,323</u>	<u>184,201</u>
Total del activo circulante		2,607,641	2,475,374
Activos a largo plazo			
Depósitos en garantía	10	128,108	110,020
Inversión en acciones de compañías asociadas	15	788,665	40,296
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	11	4,610,942	3,924,108
Activos intangibles, neto	12 y 17	3,263,896	2,418,830
Impuestos a la utilidad diferidos	20	<u>982,407</u>	<u>828,965</u>
Total del activo a largo plazo		<u>9,774,018</u>	<u>7,322,219</u>
Total del activo		<u>\$ 12,381,659</u>	<u>\$ 9,797,593</u>
Pasivos y capital contable			
Pasivo circulante			
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	18	\$ 388,486	\$ 396,647
Proveedores		1,408,565	1,129,612
Cuentas por pagar y pasivos acumulados		170,862	209,669
Provisiones	21	730,727	661,735
Impuestos a la utilidad		360,947	189,749
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	<u>10,111</u>	<u>6,885</u>
Total del pasivo circulante		3,069,698	2,594,297
Pasivo a largo plazo			
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	18	2,166,281	2,077,833
Certificados bursátiles	19	2,488,850	-
Otros pasivos		64,721	58,787
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	15,923	186,569
Beneficios al retiro a empleados		<u>72,884</u>	<u>51,210</u>
Total del pasivo a largo plazo		<u>4,808,659</u>	<u>2,374,399</u>
Total del pasivo		7,878,357	4,968,696
Capital contable			
Capital social	24	403,339	403,339
Prima en emisión de acciones		2,037,390	2,466,822
Utilidades retenidas		1,512,464	1,173,693
Reserva para recompra de acciones		569,271	564,201
Otras partidas de la utilidad integral		(251,037)	(87,347)
Capital contable atribuible a la participación controladora		4,271,427	4,520,708
Participación no controladora	25	<u>231,875</u>	<u>308,189</u>
Total del capital contable		<u>4,503,302</u>	<u>4,828,897</u>
Total del pasivo y capital contable		<u>\$ 12,381,659</u>	<u>\$ 9,797,593</u>

FUENTE:WWW.ALSEA.NET/UPLOADS/PDF/ES/ALSEA_ESTADOS_FINANCIEROS_DICTAMINADOS_2013_2012.PDF

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

DEFINICIÓN

- “Es un estado que muestra minuciosamente todos los elementos que forman el costo de lo producido, así como el de lo vendido durante un periodo determinado”¹⁵
- “Es un estado que incluye el costo del material utilizado, la mano de obra directa incurrida y los gastos de fabricación reales o aplicados según sea el sistema de costos empleado.”¹⁶
- Entonces, un Estado de Costo de Producción es el documento en donde se muestran todos los gastos que se han tenido para la fabricación de un producto tanto como la materia prima de éste, hasta el más mínimo detalle de los recursos ocupados en el proceso de fabricación.

Este estado refleja los valores de los inventarios de productos en proceso, tanto iniciales como finales, además de las compras efectuadas durante el periodo.

La cifra final de este estado aparece dentro del Estado de Resultados; es fácil comprender que es de sumo interés saber en una forma detallada como se determina el costo, ya sea el que refleja la producción o el que se relaciona con las ventas; el cual nos permita obtener un precio de venta con margen de utilidad bruta suficiente para absorber el costo de distribución y llegar al resultado final deseado.

Toda empresa a la hora de producir su producto o servicio debe asumir ciertos costos que le tomaran llevarlo a cabo.

Normalmente estos costos dependen, como anteriormente se dijo, de la materia prima que se utilice, la mano de obra que se necesite, el alquiler del local, el pago de impuestos y servicios como agua, teléfono, luz, entre otros.

¹⁵ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, EDICIÓN 7ª, P.P A-7

¹⁶ GARCÍA MENDOZA ALBERTO. “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA” EDICIÓN 10ª.ED. CONTINENTAL. P.P 23

CLASIFICACIÓN DE COSTOS

Aquí solamente se mencionan los tipos de costos y su definición de manera concreta:

- **COSTO DE INVERSIÓN:**
Constituye el conjunto de esfuerzos y recursos invertidos con el fin de producir algo útil; la inversión está representada en: tiempo, esfuerzo y recursos o capitales. Este costo representa los factores técnicos medibles en dinero, que intervienen en la producción.
- **COSTO DE DESPLAZAMIENTO O DE SUSTITUCIÓN:**
El costo de una cosa es el de aquella otra que fue escogida en su lugar. Si se eligió algo, su costo estará representado por lo que ha sido sacrificado o desplazado para obtenerlo.
- **COSTO INCURRIDO:**
Se conoce así, a la inversión del costo de producción puramente habida en un periodo determinado. Es decir, que sólo refleja valores de inversión efectuados exclusivamente en un lapso.
- **COSTO FABRILES Y NO FABRILES:**
Conocido como **COSTO DE FABRICACIÓN**, está formado por tres elementos básicos: materia prima, mano de obra y otros gastos de fabricación o producción. Este costo sirve para determinar el valor de elaboración de los costos terminados, de los que están en proceso de transformación y de los vendidos.

El costo **NO FABRIL**, se aplica a todas las inversiones que no corresponden a la producción de algún artículo, lo cual indica que no se realizan actividades manufactureras.

- **COSTO TOTAL:**
Representa toda la inversión necesaria para producir y vender un artículo.

Está integrado por:

- **Costo de producción:** Que representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en artículo de consumo o de servicio, integrado por: materia prima, mano de obra, gastos indirectos de producción, costo primo, costo de transformación.

- Costo de distribución: Integrado por las operaciones comprendidas, desde que el artículo de consumo o servicio se ha terminado, almacenado, controlado, hasta ponerlo en manos del consumidor, incluye, naturalmente, los gastos financieros de distribución. Los gastos relacionados se conocen también como gastos de ventas.
- Costo de administración: Está formado por las operaciones habidas desde la entrega del bien de servicio o consumo al cliente, hasta que se reciba en caja o se deposite en banco, el importe, a precio de venta del bien respectivo.
- Otros gastos: Comprende todas aquellas partidas no propias ni indispensables para el desarrollo de la empresa, las cuales no son consuetudinarias, ni normales, y por lo tanto difícil de preverse, ya que no se sabe cuáles serán y cuándo acontecerán, pero una vez sucedidas si forman parte del costo total de la entidad.

ELEMENTOS DEL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

Ahora bien, nos enfocaremos más en los costos de producción; los cuales se integran en:

- **COSTO DE MATERIA PRIMA:**
Es el costo de materiales integrados al producto. (Ej., el tabaco, para producir un cigarro).
- **COSTO DE MANO DE OBRA:**
Costo que interviene directamente con la transformación del producto. (Ej., el sueldo de un soldador).
- **GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN:**
Son los costos que intervienen en la transformación de los productos con excepción de los dos anteriores. (Ej., la depreciación de una máquina).

TIPOS DE COSTO DE PRODUCCIÓN

COSTOS FIJOS	• Son aquellos que hay que pagar siempre en un periodo de tiempo determinado o planificado, no importa si la producción suba o baja. (Ej., el alquiler del local, sueldo de personal, pago de servicios, etc.)
COSTOS VARIABLES	• Son aquellos que varían al incrementar la producción o disminuirla. (Ej., si se decide producir más en un tiempo determinado los costos aumentarían para poder cubrir la producción.)
COSTO TOTAL	• Representa la suma de los costos fijos y los costos variables.
COSTO UNITARIO	• Representa lo que cuesta producir cada unidad.

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

(+)	Costos fijos
(=)	Costos
(+)	Costo total
(=)	Cantidad de unidades producidas
(=)	Costo unitario

EJEMPLO DE UN ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

PRODUCTO	A		
1. COSTO DE PRODUCCION			
MATERIALES DIRECTOS			
MATERIAL 1	2 KG	60	120.00
MATERIAL 2	4 KG	90	360.00
MATERIAL 3	1 KG	20	20.00
			500.00
COSTO DE TRANSFORMACION			
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	10 HRS	10	100.00
CARGOS INDIRECTOS			
FIJOS			
SUELDOS			33.76
PREVISION SOCIAL			4.94
RENTAS			8.44
DEPRECIACIONES			22.06
MANTENIMIENTO			4.91
DIVERSOS			3.30
SUMAS			77.41
VARIABLES			
MATERIAL INDIRECTO			43.44
MANTENIMIENTO			21.71
ENERGIA ELECTRICA			15.29
DIVERSOS			82.15
SUMAS			162.59
TOTAL INDIRECTOS			240.00
TOTAL TRANSFORMACION			340.00
TOTAL PRODUCCION			840.00

FUENTE: [HTTP://REPOSITAL.CUSED.UNAM.MX:8080/JSPUI/BITSTREAM/123456789/663/2/1358.PDF](http://REPOSITAL.CUSED.UNAM.MX:8080/JSPUI/BITSTREAM/123456789/663/2/1358.PDF)

1.5 ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

DEFINICIÓN

- “Es un estado en donde se muestran los cambios en la inversión de los dueños o accionistas durante un periodo.”¹⁷
- En otras palabras, el estado de variación en el capital contable es un documento en donde se reflejan las modificaciones en el capital contable a lo largo de un periodo determinado.

El estado presenta las alteraciones sufridas en el patrimonio de los socios, es decir, en las diferentes clasificaciones el capital contable durante un lapso o periodo determinado.

Cuando durante un lapso determinado el capital social de una empresa no ha sufrido modificación, puede eliminarse del estado el renglón de capital social y sólo incluir los cambios en las utilidades retenidas.

En este caso sucede con frecuencia y al estado se le denomina estado de utilidades retenidas.

El estado de variaciones en el capital contable es un estado dinámico y es el enlace entre el estado de situación financiera y el estado de resultados; el primero, en lo relativo a las utilidades retenidas que forman parte del capital contable y, el segundo, a la utilidad neta del periodo.

OBJETIVOS DEL ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

- Estribar el interés que el accionista, socio o propietario de una empresa tiene en conocer las modificaciones que ha sufrido su patrimonio o la proporción que a él le corresponda durante el periodo.

FORMAS DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

Aquí las reglas generales de presentación de este estado son iguales al estado de situación financiera, solo con el cambio en la fecha de presentación de la información al periodo que cubre por ser un estado dinámico, es decir, las cifras que se muestran corresponden a un periodo como un año, seis meses, un trimestre, etc.

¹⁷ [HTTP://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF](http://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF)

El estado puede tener varias formas de presentación, según sus movimientos:

a) ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE:

Que muestra cambios sufridos durante el periodo. Generalmente se presenta en forma vertical con los conceptos al lado izquierdo y cuatro columnas a la derecha, de las cuales la primera se destina para las cifras del principio del periodo; la segunda y la tercera son para los aumentos y disminuciones, respectivamente, y la última es para las cifras del fin del periodo. Las cifras iniciales representan el capital contable al principio del periodo; los aumentos o disminuciones corresponden a los movimientos sufridos durante el periodo, las cifras finales representan el capital contable a la fecha del estado de situación financiera.

b) ESTADO DE UTILIDADES RETENIDAS:

Cuando el estado de variaciones en el capital contable no incluye modificaciones en el capital social, cambia su nombre y se le denomina *estado de utilidades retenidas*. En este caso, no se muestran las cifras del capital social, sino solamente los conceptos que integran las utilidades retenidas. El estado principia con las utilidades retenidas pendientes de aplicar de periodos anteriores y se agregan o disminuyen los orígenes o causas de los aumentos o disminuciones de las utilidades pendientes de aplicar. Continúa con las utilidades retenidas aplicadas a reservas, mostrando los movimientos del periodo.

c) ESTADO COMBINADO DE RESULTADOS Y UTILIDADES RETENIDAS:

El estado de utilidades retenidas puede combinarse con el estado de resultados y cambia su nombre a *estado de resultados y utilidades retenidas*. Parte del último renglón de éste o sea de la utilidad neta del periodo y se aumentan o disminuyen los diversos conceptos de cambio en las utilidades retenidas. Esta presentación se hace cuando existen pocos conceptos en el estado financiero y sea posible presentarlos juntos en una sola hoja. Este estado tiene importancia desde un punto de vista práctico porque muestra los resultados de operaciones de la empresa y las modificaciones que ha sufrido el patrimonio de los socios o accionistas.

Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012
(En miles de pesos)

	Capital aportado		Resultados acumulados			Otras partidas del resultado integral					Total del capital contable
	Capital social	Prima en emisión de acciones	Acciones recompradas	Reserva para recompra de acciones	Reserva legal	Utilidades retenidas	Valoración de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Total de participación controladora	Participación no controladora	
Saldo al 1 de enero de 2012	\$ 368,362	\$ 1,092,047	\$ (3,901)	\$ 383,903	\$ 93,611	\$ 1,025,156	\$ 9,166	\$ 27,584	\$ 2,993,928	\$ 298,803	\$ 3,292,731
Recompra de acciones (nota 24)	-	1,090	(291)	(12,860)	-	(1,090)	-	-	(13,151)	-	(13,151)
Colocación de acciones recompradas (nota 24)	-	-	6,192	193,158	-	-	-	-	199,350	-	199,350
Traspaso de la reserva legal (nota 24)	-	-	-	-	7,125	(7,125)	-	-	-	-	-
Adquisición de negocios y compra de la participación no controladora (nota 1), 16 y 25)	-	(15,262)	-	-	-	-	-	-	(15,262)	(494)	(15,756)
Dividendos decretados en acciones (nota 24)	8,233	300,669	-	-	-	(308,902)	-	-	-	-	-
Dividendos decretados en efectivo por una subsidiaria (nota 24)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(27,000)	(27,000)
Colocación de acciones (nota 3), y 24)	26,744	1,088,278	-	-	-	-	-	-	1,115,022	-	1,115,022
Utilidad integral	-	-	-	-	-	364,918	(9,963)	(114,134)	240,821	36,880	277,701
Saldo al 31 de diciembre de 2012	403,339	2,466,822	-	564,201	100,736	1,072,957	(797)	(86,530)	4,520,708	308,189	4,828,897
Recompra de acciones (nota 24)	-	-	(1,011)	(67,927)	-	-	-	-	(68,938)	-	(68,938)
Colocación de acciones recompradas (nota 24)	-	-	1,011	72,997	-	-	-	-	74,008	-	74,008
Adquisición de negocios y compra de la participación no controladora (nota 25)	-	(429,762)	-	-	-	-	-	-	(429,262)	(28,020)	(457,282)
Dividendos decretados en efectivo (nota 24)	-	-	-	-	-	(343,880)	-	-	(343,880)	(30,600)	(374,480)
Otros movimientos	-	(170)	-	-	-	1,637	797	-	2,264	-	2,264
Utilidad integral	-	-	-	-	-	681,014	-	(164,487)	516,527	(17,694)	498,833
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 403,339	\$ 2,037,390	\$ -	\$ 569,271	\$ 100,736	\$ 1,411,728	\$ -	\$ 185,037	\$ 4,771,427	\$ 231,825	\$ 4,503,302

Como se puede observar, este reporte, detalla los cambios ocurridos en cada una de las cuentas que integran el capital contable de una empresa, lo cual puede deberse tanto a movimientos en las aportaciones de los socios (capital social) o en las utilidades retenidas.

- (a) El primer renglón de este estado financiero muestra el saldo al inicio del periodo de las cuentas de capital contable, el cual se verá afectado por los aumentos y disminuciones que se hayan presentado durante el periodo.

- (b) Los aumentos resultan de los retiros del propietario, del pago de dividendos y de una pérdida neta en el periodo.

- (c) Las disminuciones resultan de los retiros del propietario, del pago de dividendos y de una pérdida neta en el periodo.

- (d) La utilidad neta o pérdida neta vienen directamente del Estado de Resultados. Las inversiones y retiros del propietario son operaciones del capital entre el negocio y su propietario, por lo que no afectan el Estado de Resultados. Adicionalmente puede haber cambios en el capital provenientes de la actualización de las partidas por los efectos de la inflación.

Es recomendable que todos los movimientos de este estado estén autorizados en actas o en estatutos. No se deben perder de vista que el capital contable es propiedad de los accionistas o socios y éstos deberán ordenar su manejo y distribución.

1.6 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

DEFINICIÓN

- “Es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera a través de un periodo determinado.”¹⁸
- Es un estado, en donde se muestran todos los movimientos monetarios que se hacen durante la elaboración de alguna operación a lo largo de un tiempo determinado.

Es un estado valioso puesto que, a través de su lectura se podrá no sólo conocer los recursos con que contó la empresa durante un periodo a revisión, sino además, la aplicación que de dichos recursos efectuó datos que en manos de un Analista son por demás útiles para su debida interpretación.

Es un estado dinámico porque al comparar dos estados de situación financiera (estados estáticos) y determinar diferencias, entre ambos, éstas nos indican el movimiento acumulado durante un periodo en las diferentes cuentas de un balance.

OBJETIVOS DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

- Informar acerca de los cambios en los recursos y las cuentas de financiamiento de la entidad en el periodo clasificados por la actividad de operación, de inversión, de financiamiento.

ELEMENTOS DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

- **ORIGEN DE RECURSOS:**
Son los aumentos de efectivo, provocados por la disminución de otro activo diferente al efectivo, o bien, el incremento de pasivos o de capital contable.
Los *aumentos de efectivo* se considerarán todos los conceptos que incrementan directa o indirectamente el efectivo de la entidad.

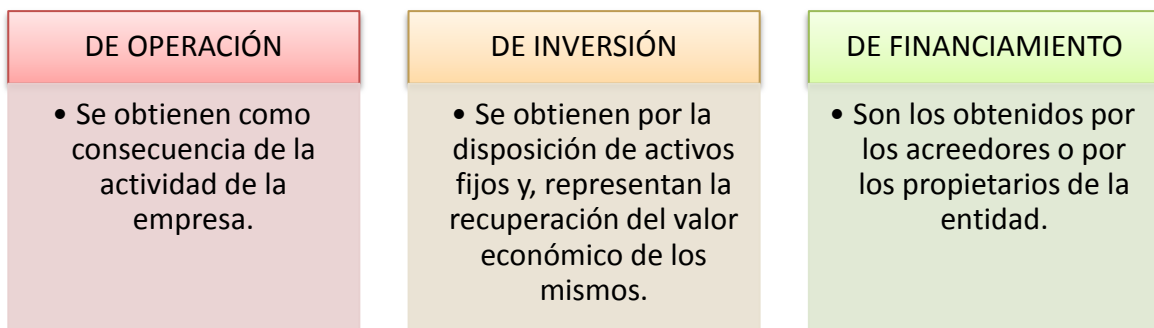
¹⁸ [HTTP://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF](http://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF)

- **APLICACIÓN DE RECURSOS:**

Son las disminuciones del efectivo, provocadas por los incrementos de cualquier activo distinto al efectivo, la disminución de pasivos o capital contable, por parte de los propietarios de la entidad.

Como *disminuciones del efectivo* se considerarán todos los conceptos que disminuyan directa o indirectamente el efectivo de la entidad.

Existen diversos tipos de origen y aplicación de recursos, como son:



FORMAS DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

CON BASE EN EFECTIVO

El Estado de Cambios en la Situación Financiera con base en efectivo es básico y muestra los recursos generados en la operación, los obtenidos en actividades de financiamiento y las inversiones realizadas para obtener, por diferencia, el aumento o disminución del efectivo en el periodo, que agregado al efectivo e inversiones temporales al principio de año, se obtiene el monto del efectivo al fin del año; éste estado se divide en tres grupos:

1. RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACIÓN:

Relacionados con la producción y distribución de bienes y prestación de servicios.

En este grupo se incluye la utilidad neta, las partidas a resultados que no requieren la utilización de efectivo como la depreciación y la amortización, los cambios netos en impuestos diferidos a largo plazo, la participación de utilidades de subsidiarias, etc., los conceptos del capital de trabajo con excepción de:

- Efectivo e inversiones temporales.
- Las actividades de financiamiento como préstamos a corto plazo, incrementos de capital, dividendos, reembolsos de capital.
- Otros conceptos del ciclo financiero a largo plazo como la adquisición y equipo, inversiones permanentes, etc.

2. OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO:

Como, obtención o liquidación de préstamo, emisión de obligaciones, pago de dividendos, aumentos de capital, etc.

3. INVERSIONES:

Representan los recursos aplicados a inversiones de carácter permanente del ciclo financiero a largo plazo, como inversiones en inmuebles, planta y equipo en compañías asociadas o subsidiarias, préstamos efectuados por la empresa a largo plazo, etc.

De los grupos anteriores se obtiene un aumento o disminución de efectivo del periodo, que aumentado por el efectivo al principio del periodo se obtiene el monto del efectivo y de las inversiones temporales al final del periodo.

El monto del efectivo y de las inversiones temporales al final del periodo debe ser igual al que se muestra en el estado de situación financiera correspondiente.

EJEMPLO DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Alsa, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012
(En miles de pesos)

	Nota	2013	2012
Actividades de operación:			
Utilidad neta consolidada	\$	663,320	\$ 401,798
Ajustes por:			
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		284,867	219,147
Participación en las utilidades de compañías asociadas		(43,582)	(12,978)
Costos financieros reconocidos en resultados		241,389	245,104
Ingreso por inversión reconocido en resultados		(39,044)	(47,043)
Baja de equipo de tienda y propiedades		24,386	64,200
Provisiones		68,993	90,005
Depreciación y amortización		923,121	811,298
Costo por compra de la participación no controladora		-	(11,748)
Efecto de valuación de instrumentos financieros		-	(9,963)
		<u>2,123,450</u>	<u>1,749,820</u>
Cambios en el capital de trabajo			
Clientes		(15,629)	(79,917)
Impuestos por recuperar		-	(758)
Otras cuentas por cobrar		(84,317)	(23,263)
Inventarios		(82,506)	(100,418)
Pagos anticipados		(102,645)	(38,332)
Depósitos en garantía		(18,088)	(23,029)
Proveedores		264,222	80,640
Impuestos pagados		(456,397)	(220,337)
Otros pasivos		(41,453)	85,066
Obligaciones laborales		<u>21,674</u>	<u>19,460</u>
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		<u>1,608,311</u>	<u>1,448,932</u>
Flujos de efectivo de actividades de inversión			
Intereses cobrados		39,044	47,043
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades		(1,127,548)	(921,123)
Activos intangibles		(339,428)	(220,542)
Rembolso de depósito en garantía		-	2,262,800
Adquisiciones de negocio y otras inversiones, neto del efectivo recibido	1 y 16	(1,764,508)	(1,765,000)
Flujo neto de efectivo de actividades de inversión		<u>(3,192,440)</u>	<u>(596,822)</u>

Flujos de efectivo por actividades de financiamiento			
Créditos bancarios	18	2,538,686	75,092
Amortización de financiamientos bancarios		(2,449,815)	(750,168)
	1 y		
Emisión de certificados bursátiles	19	2,488,850	-
Amortización de emisión de certificados bursátiles		-	(1,000,000)
Incremento en el capital social, neto de prima y gastos por emisión de acciones	24	-	1,115,022
Intereses pagados		(241,389)	(245,104)
Dividendos pagados		(343,880)	-
Otras partidas		-	(27,000)
Compra de participación no controladora		(683,441)	(15,262)
Recompra de acciones		(67,927)	(13,151)
Colocación de acciones recompradas		<u>72,997</u>	<u>199,350</u>
		<u>1,314,081</u>	<u>(661,221)</u>
(Disminución) incremento neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		(270,048)	190,889
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		724	2,326
Efectivo y equivalentes de efectivo:			
Al inicio del periodo		<u>932,594</u>	<u>739,379</u>
Al final del periodo		<u>\$ 663,270</u>	<u>\$ 932,594</u>

FUENTE:WWW.ALSEA.NET/UPLOADS/PDF/ES/ALSEA_ESTADOS_FINANCIEROS_DICTAMINADOS_2013_2012.PDF

1.7 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

La consolidación en términos financieros significa la agrupación de estados financieros, de dos o más entidades económicas jurídicamente independientes una de otra.

DEFINICIÓN

- “Son aquellos que presentan la situación financiera y resultado de operación de los cambios en el patrimonio, así como los flujos de efectivo de la matriz y sus subordinados, como si fueran los de un solo ente económico, para la toma de decisiones correctas y lograr objetivos preestablecidos.”¹⁹
- “Se consolidan los estados cuando existen sociedades controladoras y subsidiarias; si una empresa posee más del 50% de las acciones de otra sociedad se le considera empresa controladora (holding); es decir, se consolidan los estados financieros de una empresa matriz con los estados financieros de sus sucursales y agencias, se les denomina estados “combinados.””²⁰
- En mis palabras, los estados financieros consolidados no son más que el conjunto de estados de una empresa matriz, con los estados de sus franquicias, para realizar análisis, comparaciones, identificación de problemas de cada estado y realizar toma de decisiones adecuada.

OBJETIVOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

- Demostrar la importancia de la presentación de los Estados Financieros Consolidados a los efectos de realizar análisis económicos financieros de los grupos empresariales que a su vez te llevan a la toma de decisiones.
- Diseñar un conjunto de procedimientos específicos que permitan y faciliten la elaboración y presentación de los mismos Estados.
- Adecuar y aplicar sistemas contables automatizados ya existentes. Lo que permitirá garantizar la agilidad y calidad del proceso de consolidación.

¹⁹ [HTTP://TESIS.IPN.MX/BITSTREAM/HANDLE/123456789/8360/CP2010%20N337A.PDF?SEQUENCE=1](http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8360/CP2010%20N337A.PDF?SEQUENCE=1)

²⁰ GARCÍA MENDOZA ALBERTO. “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA” EDICIÓN 10ª. ED. CONTINENTAL. P.P 77-78

La controladora tiene, en esencia, el derecho de obtener la mayor parte de los beneficios o ventajas que procedan de las actividades de la otra entidad, ya sea por virtud de los estatutos, de un contrato, de un acuerdo, de la concesión de poderes o de cualquier otro mecanismo, acuerdo o medio.

La matriz debe presentar una información contable que describa la situación real del control que ejerce ésta sobre las subordinadas, deben utilizarse herramientas contables para cada caso, ya que las formas de control, los recursos y responsabilidades revelados difieren en uno y otro.

Los estados financieros consolidados deben formularse y presentarse en las mismas fechas en que se presenten los estados financieros individuales a fin de ejercicio.

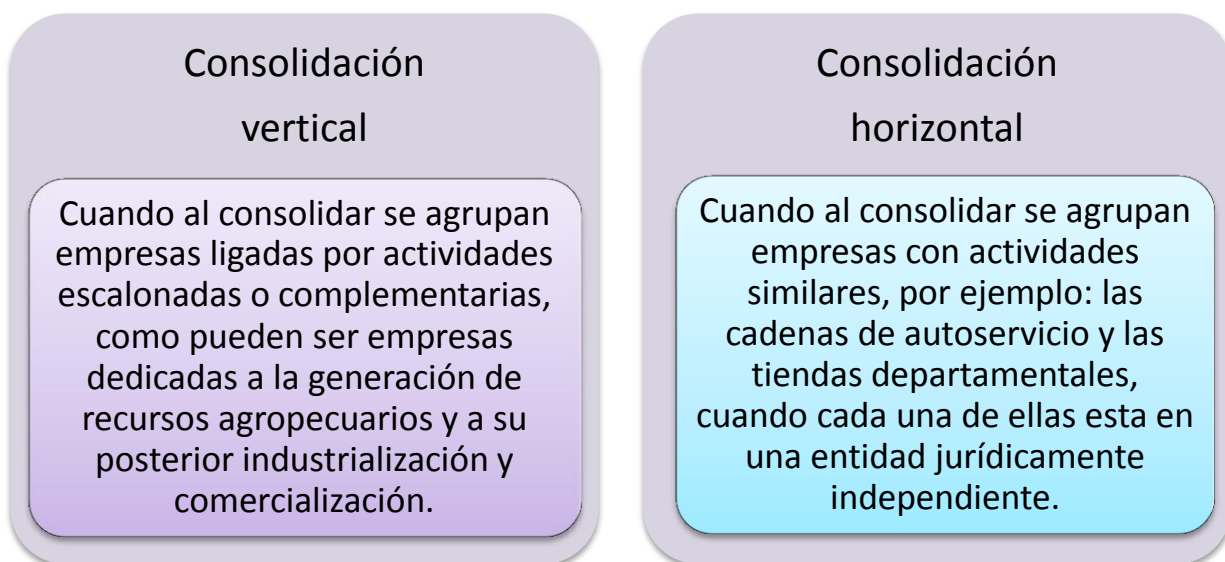
PROCEDIMIENTO PARA LA CONSOLIDACIÓN

Al elaborar los estados financieros consolidados, la entidad combinará los Estados Financieros de la controladora y sus subsidiarias por línea, agregando las partidas que representan activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos y gastos de contenido similar.

Esto con el fin de que los Estados Financieros consolidados presenten información financiera del grupo, como si se tratase de una sola entidad económica. No será necesario que la controladora elabore estados financieros consolidados si, y solo si:

- Dicha controladora es, a su vez, una subsidiaria sin accionistas minoritarios o con accionistas minoritarios (incluyendo a los titulares de acciones sin derecho a voto), que han sido informados de que la controladora no presentará estados financieros consolidados y no han manifestado objeciones a ello.
- Los instrumentos de pasivo o de patrimonio neto de la controladora no se negocian en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o en un mercado no organizado, incluyendo mercados locales y regionales).
- La controladora no registra, ni está en proceso de hacerlo, sus estados financieros en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin propósito de emitir algún tipo de instrumentos en un mercado público.

FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS



1.8 BOLETÍN B-10

OBJETIVO

- Es establecer las normas particulares para el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros de las entidades.²¹

²¹ [HTTPS://ES.SCRIBD.COM/DOC/71855518/NIF-B-10-MAPA-CONCEPTUAL](https://es.scribd.com/doc/71855518/NIF-B-10-MAPA-CONCEPTUAL)

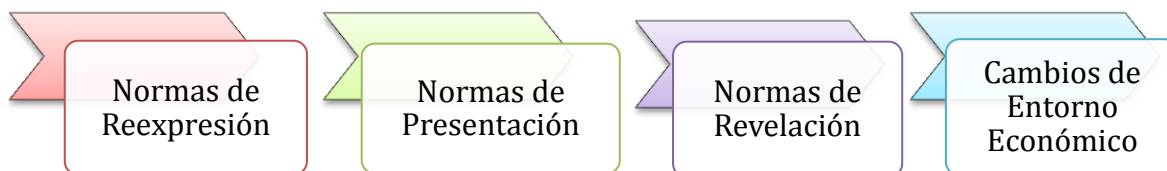
EFECTOS DE LA INFLACIÓN



Mencionado lo anterior, se incluye, también un método llamado *Re expresión*, que a través de este método:

- Se reconocen los efectos de la inflación básicos en su conjunto o, en su caso, en una partida en lo individual.

Cuando se encuentra en *ESTADO INFLACIONARIO* se aplica el *MÉTODO INTEGRAL*:



❖ **NORMAS DE REEXPRESIÓN:**

Cuando el entorno económico es calificado como entorno inflacionario, la entidad debe reconocer los efectos de la inflación en sus estados financieros mediante la aplicación del método integral.

En donde se debe observar:

a) *CIFRA BASE:*

Es la que corresponde al valor contable de la partida sujeta de ser re expresada.

b) *FECHA BASE:*

Es la fecha en la que se hizo su reconocimiento inicial de la cifra re expresada de una partida.

c) *FECHA DE REEXPRESIÓN:*

Es la que corresponde al momento en cual se determina una re expresión.

d) *EFECTO DE REEXPRESIÓN:*

Es la diferencia entre la cifra re expresada de una partida.

e) *PORCENTAJE DE INFLACIÓN:*

Es el nivel de inflación de un periodo, expresado en términos porcentuales.

❖ **NORMAS DE PRESENTACIÓN:**

- *BALANCE GENERAL:*

Todas las partidas deben presentarse expresadas en unidades monetarias de poder adquisitivo a la fecha de cierre del balance general.

- *ESTADO DE RESULTADOS:*

Cada uno de los ingresos, costos y gastos, en lo individual, deben presentarse expresado en unidades de poder adquisitivo a la fecha de cierre del balance general, sin hacer una separación de las cifras base y sus efectos de re expresión.

- *ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS:*

Los estados financieros de periodos anteriores deben presentarse expresados en unidades monetarias de poder adquisitivo de la fecha de cierre del estado financiero más reciente.

❖ **NORMAS DE REVELACIÓN:**

- a) El hecho de haber operado en un entorno económico inflacionario y, consecuentemente, de haber re expresado los estados financieros.
- b) El porcentaje de inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores, así como el porcentaje de inflación del periodo.
- c) Nombre del índice de precios utilizado.
- d) En el caso de que se requiera, por razones legales o de otra índole, pueden informarse los valores nominales del capital contable o, en su caso, del patrimonio contable.

❖ **CAMBIO DE ENTORNO ECONÓMICO:**

• *DE UN ENTORNO ECONÓMICO INFLACIONARIO A UNO NO INFLACIONARIO:*

A partir del inicio del periodo anual en el que se confirma el cambio de entorno, la entidad debe dejar de reconocer en sus estados financieros, los efectos de la inflación del periodo (desconexión de la contabilidad inflacionaria).

• *DE UN ENTORNO ECONÓMICO NO INFLACIONARIO A UNO INFLACIONARIO:*

Ante la confirmación de cambio de un entorno económico no inflacionario a uno inflacionario, la entidad debe reconocer los efectos de la inflación en la información financiera (conexión de la contabilidad).

CAPÍTULO II. “MÉTODOS DE ANÁLISIS APLICADOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS.”

Para comenzar este capítulo, se permite empezar con las definiciones sobre lo que es *ANÁLISIS* y sobre lo que es *INTERPRETACIÓN*; pues es importante mencionarlo, ya que a través y con base a estas definiciones quedara más establecida y clara la idea que se busca impartir en este tema.

ANÁLISIS:

- “Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos; en matemáticas, denota el proceso por medio del cual un problema queda reducido a sus más simples elementos.”²²
- “Es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado; comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición”²³
- En base a lo anterior un análisis es un examen que se realiza de algo en particular, que se encarga de separar y estudiar cada una de las partes con el fin de conocer de manera detallada los componentes.

INTERPRETACIÓN:

- “Explicar el sentido de una cosa, y principalmente, el de textos faltos de claridad; entender, comprender y expresar el asunto o materia de que se trata.”²⁴
- “Estudio minucioso de un hecho, texto, etc., para su esclarecimiento; sacar deducciones de un hecho o acción.”²⁵
- No es más que el efecto de explicar detalladamente algún asunto que se desea tratar, algún hecho, acto o algún texto.

²² CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, ED. 7ª. P.P A-9

²³ [HTTP://WWW.DEFINICIONABC.COM/CIENCIA/ANALISIS.PHP](http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php)

²⁴ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, ED. 7ª. P.P A-9

²⁵ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO, REYMO.

2.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

La utilidad máxima de cualquier empresa no está en función de un porcentaje sobre el capital contable del activo total u otra base similar, sino que guarda estrecha relación con la capacidad práctica de operación de la empresa.

Para evaluar esta capacidad se utiliza el *MÉTODO DE PUNTO DE EQUILIBRIO*.

DEFINICIÓN

- “Este método es una herramienta de planeación que permite conocer con antelación el nivel de los ingresos que la empresa requiere alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos y gastos.”²⁶
- “Es el volumen o nivel de operaciones de producción y venta en cual el ingreso por ventas es igual al total de costos. Dicho de otra manera, es el resumen de operaciones donde no hay ganancia ni pérdida.”²⁷
- Es otras palabras, el punto de equilibrio predetermina un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades; es decir, el punto donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos.

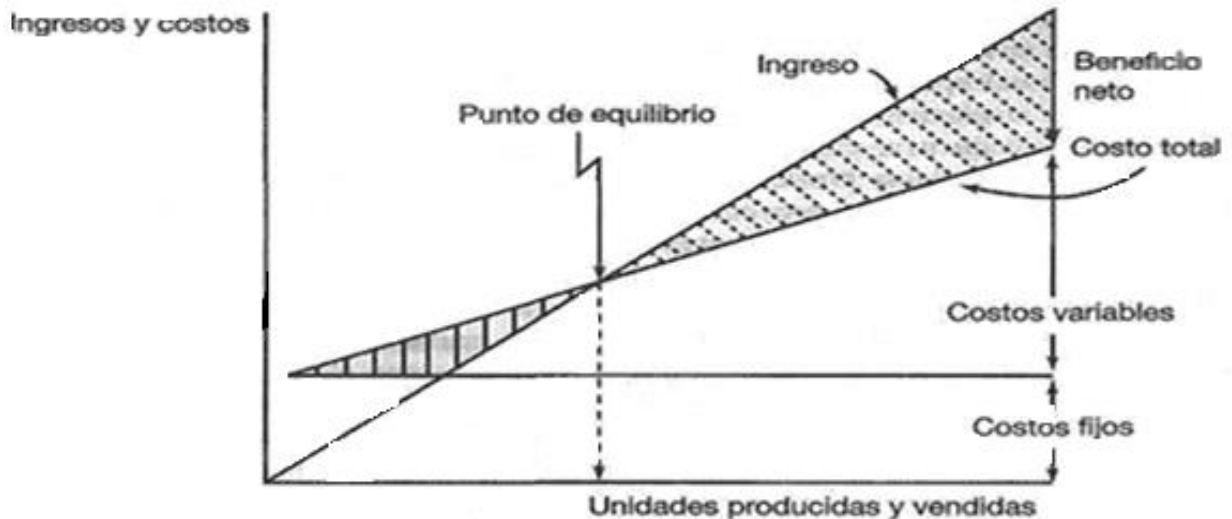
Este método también sirve para determinar el nivel de ventas que resulta indispensable obtener para lograr la utilidad que se desea antes de impuestos.

El estudio analítico de la utilidad máxima de una empresa se facilita por el procedimiento gráfico conocido como gráfica del *punto de equilibrio operativo o económico*; en donde dicho punto, los ingresos producidos por las ventas son iguales a los costos totales de éstas; por lo tanto, la empresa no obtiene ni utilidad ni pérdida.

Se lograrán GANANCIAS a medida que la cuantía de las ventas sea mayor que la cifra señalada por el punto de equilibrio económico, y se sufrirá PÉRDIDAS mientras la suma de las ventas sea menor que la cantidad a la cual se refiere el punto de equilibrio económico, puesto que su importe no alcanza a cubrir los costos totales, gráficamente este punto se encuentra en la intersección de la línea de las ventas con la línea de los costos.

²⁶ ORTEGA CASTRO ALFONSO, “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 41

²⁷ [HTTP://EPRINTS.UANL.MX/2980/1/1020126213.PDF](http://EPRINTS.UANL.MX/2980/1/1020126213.PDF)



FUENTE: [HTTP://WWW.INGENIERIASISTEMAS.NET/2012/01/PUNTO-DE-EQUILIBRIO.HTML](http://www.ingeneriasistemas.net/2012/01/punto-de-equilibrio.html)

OBJETIVO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

- Facilitar y representar el estudio de las diversas alternativas que debe plantearse la administración de una empresa antes de modificar alguna de las condiciones operantes, con objeto de seleccionar la alternativa más conveniente para el negocio y decidir por qué y cómo debe ejecutarse.

IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA GRÁFICA

- Cuando se desea conocer los probables efectos que produciría sobre las ventas, los costos y las utilidades un proyecto de ampliación o reducción de la capacidad de operación de una empresa.
- Para comparar la probable utilidad de operación, de una misma empresa o de varias, en diferentes grados de operación.
- Para analizar la experiencia pasada y determinar los probables efectos que pueda producir la proyección del pasado en las operaciones el futuro inmediato.
- Para estudiar la contribución de los artículos principales en las ganancias o en las pérdidas de una empresa.

TIPOS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

❖ PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO:

Permite determinar el nivel de ventas que es necesario registrar para cubrir los costos y gastos de operación.

Fórmula:

$$PEO = CF / (1 - CV/V)$$

En donde:

PEO= punto de equilibrio operativo

CF= costos fijos el periodo, sin gastos financieros

CV= costos de ventas sin depreciación

V= ventas netas

EJEMPLO DE PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

FÁBRICA DE ROPA LA BALANZA				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 200X				
	Miles de pesos		%	%
Ventas netas		275 400		100
Costo de ventas		192 780		70
Materia prima	115 668		42	
Mano de obra	36 370		13	
Gastos de fabricación	40 742		15	
Depreciación		5 000		2
Utilidad bruta		77 620		28
Gastos de operación		22 000		8
Ventas	6 600		2	
Administración	15 400		6	
Utilidad de operación		55 620		20
Gastos financieros		27 540		10
Utilidades antes de ISR y PTU		28 080		10

FUENTE: ORTEGA CASTRO ALFONSO. "INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS". EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 44

De donde:

$$CF = 22,000 + 5,000 = 27,000$$

$$CV = 115,668 + 36,370 + 40,742 = 192,780$$

$$V = 275,400$$

Formula:

$$PEO = CF / (1 - CV / V)$$

Operación:

$$PEO = 27,000 / (1 - 192,780 / 275,400) = 27,000 / .69 = 39,130.43$$

El resultado obtenido se puede interpretar de la siguiente manera: Cuando la empresa haya llegado a \$39,130.43 de ventas anuales, registrará ingresos exactamente iguales a sus costos y gastos de operación.

❖ **PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO:**

Permite determinar el nivel de operación en que la empresa genera ingresos suficientes para cubrir, además de los egresos de operación, los intereses generados por los préstamos obtenidos.

Fórmula:

$$PEF = CF + GASTOS FINANCIEROS / (1 - CV/V)$$

EJEMPLO DE PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

	Miles de pesos	%	
Ventas netas	90 000	100	
Costo de ventas	63 000	70	
Depreciación	5 000	5	Costo fijo
Utilidad bruta	22 000	24	
Gastos de operación	22 000	24	Costo fijo
Utilidad de operación	0	---	

FUENTE: ORTEGA CASTRO ALFONSO. "INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS". EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 45

De donde:

$$GF = 27,540$$

$$CF = 27,000$$

$$CV = 192,780$$

$$V = 275,400$$

Formula:

$$PEF = CF + GASTOS FINANCIEROS / (1 - CV/V)$$

Operación:

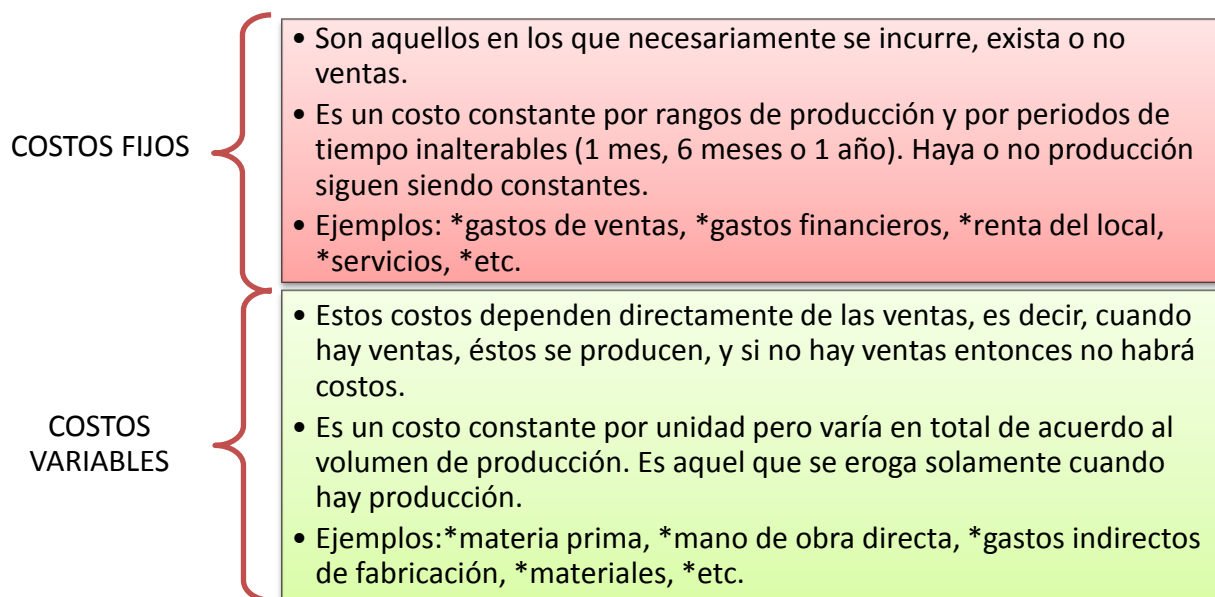
$$PEF = 27,000 + 27,540 / (1 - 192,780 / 275,400) = 54,540 / 0.69 = 79, 043.47$$

Este resultado indica que para que esta empresa alcance el punto de equilibrio financiero deberá generar ventas por \$79, 043.47 al año.

IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS

COSTOS DE LA EMPRESA:

Comprenden al conjunto de erogaciones que se realizan con motivo de la producción, venta o distribución de determinado producto o servicio, los cuales pueden ser:



2.2 RAZONES FINANCIERAS

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior.

Sin embargo el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados.

Desde el punto de vista de la administración, *“el análisis de los estados financieros es útil tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso futuro de los acontecimientos”*.²⁸

²⁸ F. BRIGHAM EUGENE. “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA” EDICIÓN 12ª. EDIT. MC GRAW HILL. P.P. 110

En el análisis de los estados financieros, el primer paso es de ordinario un análisis de las razones financieras de la empresa; éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas.

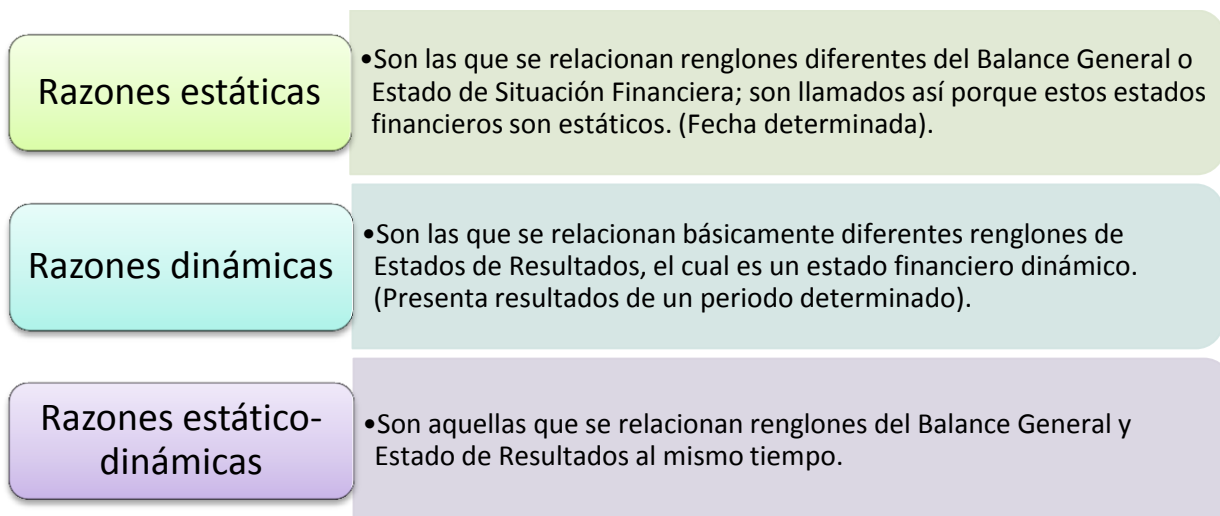
La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun si sus tamaños son significativamente diferentes.

Por lo tanto, el método de razones financieras se basa en la interpretación de las cifras de los estados financieros; cuenta a la fecha, con una cantidad bastante considerable de métodos para llevar a cabo dichos estudios.

Sin embargo, se debe mencionar que muchos de estos métodos se consideran básicos y que lógicamente son los más aplicados, ya que son los que presentan un análisis más completo.

Es importante mencionar que es conveniente que en toda ocasión el Analista, aplique varios de los métodos de análisis y no se conforme con uno sólo, ya que se puede afirmar que no existe un método que por sí solo haga que se considere suficiente su única aplicación.

Las razones financieras se clasifican en:



Las razones financieras nos proporcionan información acerca de:



b) SOLVENCIA:

Mide la capacidad para cumplir sus compromisos financieros de largo plazo.

c) LIQUIDEZ:

Mide la capacidad para cumplir sus compromisos financieros y de efectivo a corto plazo.

d) EFICIENCIA OPERATIVA Y/O PRODUCTIVIDAD:

Mide los niveles de producción y los recursos generados por los activos de la entidad.

e) RENTABILIDAD:

Valora la utilidad generada en relación con los ingresos, con el capital contable (inversión de los socios) y con el total de los activos.

La lectura de las razones financieras se obtiene normalmente después de realizar la división entre los conceptos involucrados.

FORMAS DE DETERMINAR LAS RAZONES DE SOLVENCIA, LIQUIDEZ, EFICIENCIA OPERATIVA Y/O PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD



EJEMPLOS PARA DETERMINAR LAS RAZONES DE SOLVENCIA, LIQUIDEZ, EFICIENCIA OPERATIVA Y/O PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

❖ RAZONES PARA DETERMINAR LA SOLVENCIA

- APALANCAMIENTO =
PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE

EJ. En la empresa "COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A" se tiene de Pasivo total \$549,500; y de Capital Contable \$2, 201,900; entonces la división quedaría de la siguiente manera:

$$\text{APALANCAMIENTO: } 549,500 / 2, 201,900 = 0.249557 = 0.25$$

Entonces diré que el 25% representa la DEUDA PASIVO, y, el 75% restante, representa el CAPITAL; por lo tanto, se dice que por cada peso invertido se obtiene \$0.25.

- ENDEUDAMIENTO =
PASIVOS TOTALES / ACTIVOS TOTALES

EJ. En la empresa "COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A", se tiene de Pasivo total \$549,000; y de Activo total \$2, 751,400; entonces la división para obtener el apalancamiento será:

$$\text{ENDEUDAMIENTO: } 549,000 / 2, 751,400 = 0.199534 = 0.20$$

Se menciona que por cada \$1 invertido, se tiene \$0.20 de deuda.

❖ RAZONES PARA DETERMINAR LA LIQUIDEZ

- LIQUIDEZ INMEDIATA =
ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE

EJ. En la empresa "COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A", tiene en su Activo circulante la cantidad de \$1, 830,000, y el Pasivo que posea es de \$249,500, entonces, la liquidez inmediata queda de la siguiente manera:

$$\text{LIQUIDEZ INMEDIATA} = 1, 830,000 / 249,000 = 7.349397 = 7.35$$

Aquí se explica que por cada \$7 que se tiene de activo, se tiene \$0.35 en pasivo; es decir, se tiene no lo suficiente, pero si lo necesario para cubrir la deuda que pudiera tener la empresa.

- CAPITAL DE TRABAJO =
ACTIVO CIRCULANTE – PASIVO CIRCULANTE

Tomando en consideración la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A” y lo que tiene por Activo circulante y Pasivo circulante, el capital de trabajo quedará de la siguiente manera:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = 1,830,000 - 249,500 = 1,580,500$$

Esto significa que, una vez cubiertos los pasivos circulantes, la empresa contará con recursos por \$1,580,500 para cubrir sus necesidades de operación.

Un capital de trabajo neto negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades operativas (caja mínima, financiamiento a clientes y existencias en almacén), lo que, de no solucionarse en el corto plazo, podría ocasionar su insolvencia.²⁹

- RAZÓN SEVERA O PRUEBA DEL ÁCIDO =
(ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO) / PASIVO CIRCULANTE

Ej. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, cuenta con un Activo circulante de \$1,830,000, se cuenta con un Inventario de \$1,220,000, y en su Pasivo circulante se tiene \$249,500; su prueba ácida es de:

$$\text{RAZON SEVERA O PRUEBA DEL ÁCIDO} = (1,830,000 - 1,220,000) / 249,500 = 610,000 / 249,500 = 2.44$$

Por cada \$2 que se debe en el pasivo a corto plazo, se cuenta con tan solo \$0.44 de activo.

En esta razón se eliminan los inventarios de los activos de pronta recuperación, en virtud de que se requiere de un tiempo mayor para convertirlos en efectivo.

²⁹ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 33

❖ RAZONES PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y/O PRODUCTIVIDAD

- ROTACIÓN DE INVENTARIOS =
COSTO DE VENTAS / ((INV. INICIAL + INV. FINAL) / 2)

Este índice, determina el número de veces que –en promedio- el inventario entra y sale de la empresa.³⁰

Aquí para determinar el Costo de ventas se obtendrá del Estado de Resultados, que en ocasiones se llama Costo de producción de lo vendido; así mismo el Inventario inicial y final, se obtendrá del Balance general, que incluye todo lo relacionado en cuanto a producción en proceso, materia prima y/o producción terminada.

Ej. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, se tiene un Costo de ventas de \$1, 125, 000, en su Inventario tiene: materia prima \$380,000, producción en proceso \$460,000 y una producción terminada de \$380,000 lo que da un total de \$1, 220,000 que es la cuenta de Inventarios; entonces esta rotación será de:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 1, 125,000 / ((0 + 1, 220,000) / 2) = 1 125,000 / 610,000 = 1.84$$

$$\text{DÍAS EN INVENTARIO} = 360 / \text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 360 / 1.84 = 195.65$$

Lo que significa que 1.84 son el número de vueltas que da el inventario en un periodo de tiempo determinado, (un año, basándonos en los estados periódicos).

El número de días en inventario mide los días que hacen falta para vender el promedio de inventarios de un ejercicio dado.³¹

Debemos identificar si es bueno o malo que el inventario de ese número de vueltas; en este caso es malo ya que el inventario está rotando por año de manera que el producto no se eche a perder, pues como consecuencia esta cuenta trata o más bien habla de productos perecederos.

En la medida que la empresa minimice el número de días que mantiene inventarios, sin que con ello genere un retraso en su producción y entrega oportuna a sus clientes, se considerara que el nivel de los inventarios que mantiene es el más adecuado.³²

³⁰ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 34

³¹ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL P.P 34

³² ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL PP.34

- ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR =
VENTAS NETAS A CRÉDITO / ((S.I.C.C + S.F.C.C) / 2)

S.I.C.C= Saldo Inicial de Cuentas por Cobrar

S.F.C.C= Saldo Final de Cuentas por Cobrar

Las Cuentas por Cobrar se obtienen de los activos circulantes que se tienen por cobrar (derechos), como este caso Clientes.

Ej. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, tiene de Ventas la cantidad de \$2, 200,000, de Cuentas por cobrar se tiene \$245,000 en clientes, para determinar la rotación de esta cuenta se hará de la siguiente manera:

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = 2, 200,000 / ((0+245,000) / 2) = 2, 200,00 / 122,500 = 17.95$$

$$\text{DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR} = 360 / \text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = 360 / 17.95 = 20.05$$

Esto representa el número de veces que en promedio, la empresa ha renovado las cuentas por cobrar, es decir, las veces que se han generado y cobrado a lo largo del ejercicio.

Si la rotación de cuentas por cobrar es baja en comparación con lo establecido en las políticas de crédito de la empresa, se deduce que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez.

Si éste es el caso, será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa de los clientes a quienes se otorga crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga y supervisar más estrechamente la cobranza.³³

³³ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL P.P 35

- ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y/O PROVEEDORES =
COMPRAS NETAS A CRÉDITO / ((S.I.C.C + S.F.C.C) / 2)

EJ. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, se tiene en compras la cantidad de \$380,000 como materia prima, se tiene de cuentas por cobrar la cantidad de \$57,500 en proveedores, la operación será la siguiente:

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y/O PROVEEDORES} = 380,000 / ((0 + 57,500) / 2) = 380,000 / 28,750 = 13.21$$

$$\text{DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR} = 360 / \text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y/O PROVEEDORES} = 360 / 13.21 = 27.25$$

Lo que significa que 13 es el número de veces que la empresa liquida sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

En la medida de lo posible se debe aprovechar al plazo máximo que puedan otorgar los proveedores, sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin que se deje de cumplir en forma oportuna con sus pagos.³⁴

- PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO FIJO =
VENTAS NETAS / ACTIVO FIJO

EJ. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, se tiene un total de ventas netas de \$2, 200,000 y un total de activo fijo de \$771,400, entonces la operación será de forma siguiente:

$$\text{PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO FIJO} = 2, 200,000 / 771,400 = 2.85$$

Esto indica que por cada \$1 invertido en activo fijo se genera \$2.85 en sus ventas.

³⁴ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. PP. P.P 35

- PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL =
VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL

Ej. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, se cuenta con un total de ventas por la cantidad de \$ 2, 200, 000, y un activo total de \$2, 751,400, la representación en fórmula queda de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL} = 2, 200, 000 / 2, 751, 400 = 0.79$$

Esto es, por cada \$1 invertido en la empresa, se generan \$0.79 en ventas.

Este indicador refleja la eficiencia con la que se utilizan los activos de la empresa para generar ventas.³⁵

❖ **RAZONES PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD**

Estas razones valoran la utilidad generada en relación con los ingresos, con el capital contable (inversión de los socios) y con el total de los activos.

Estas razones de rentabilidad, son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio.

- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS =
UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS * 100

Ej. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, se obtuvo una utilidad de \$633,033, y del concepto de ventas se obtuvo \$2, 200,000; la rentabilidad sobre las ventas es la siguiente:

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS} = 633,033 / 2, 200,000 = 0.28 * 100 = 28\%$$

Esto significa que de cada \$1 vendido se tiene de utilidad de \$0.28; dicho de otra manera, el 28% de las ventas representa la utilidad.

Cabe mencionar que la utilidad neta es el resultado de restar ISR y PTU a la utilidad antes de impuestos correspondientes.

³⁵ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. PP. 36

- RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN PROPIA =
UTILIDAD NETA / (CAPITAL CONTABLE – UTILIDAD DEL EJERCICIO)

EJ. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, se obtuvo de utilidad la cantidad de \$633,033, la cantidad de \$2, 201,900 corresponden al capital contable obtenido; la siguiente operación será:

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN PROPIA} &= 633,033 / (2, 201,900 - 633,033) \\ &= 633,033 / 1, 568,867 = 0.40 \end{aligned}$$

Esto representa que, por cada \$1 que invierten los socios y/o accionistas, obtienen \$0.40 propio de utilidad.

- RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN TOTAL =
UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL * 100

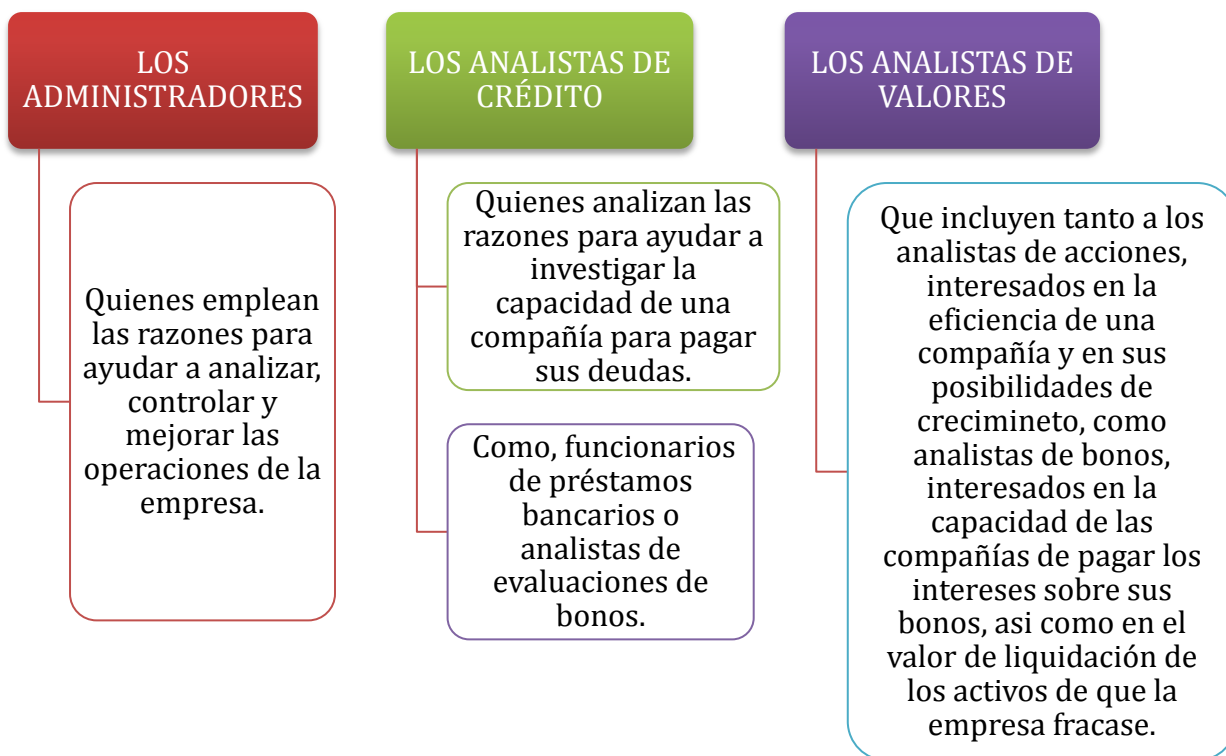
EJ. En la empresa “COMPAÑÍA DEL CENTRO, S.A”, tomando como base la misma cantidad de utilidad de los ejercicios anteriores, solo se menciona que la empresa tiene un activo total de \$2, 751,400; dicha rentabilidad se obtiene de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN TOTAL} &= 633,033 / 2, 751, 400 = \\ &= 0.23 * 100 = 23\% \end{aligned}$$

Es decir, que por cada \$1 invertido, la empresa obtiene solo \$0.23 de utilidad neta.

USOS DEL ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

El análisis de razones financieras es principalmente utilizado por tres grupos de interesados:³⁶



2.3 REDUCCIÓN A PORCENTAJES INTEGRALES

DEFINICIÓN

- “Es un método por el cual se expresan en porcentajes las cifras de un estado financiero.”³⁷
- “Se aplica en aquellos casos en los cuales se desea conocer la magnitud o importancia que tiene la parte de un todo en relación con dicho todo.”³⁸
- Para mí significa la verificación de integración de las cifras de cada estado financiero en particular; ya que indica que el todo es igual a la suma de sus partes.

³⁶ F. BRIGHAM EUGENE. “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA” EDICIÓN 12ª. EDIT. MC GRAW HILL. P.P. 128

³⁷ ORTEGA CASTRO ALFONSO. “INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS”. EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL. P.P 26

³⁸ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, EDICIÓN 7ª. P.P C-1

PORCENTAJES INTEGRALES EN ESTADOS FINANCIEROS

- **EN EL BALANCE GENERAL:**

En porcentajes integrales indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados por los acreedores o por los accionistas de las mismas.

- Asigna 100% al activo total.
- Asigna, también, 100% a la suma de pasivo y capital contable.
- Considera que cada una de las partidas del activo, del pasivo y del capital deben representar una fracción de los totales.

- **EN EL ESTADO DE RESULTADOS:**

Éste, elaborado en porcentajes integrales muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida en relación a las ventas totales.

La aplicación del método de porcentajes integrales puede extenderse a dos o más estados financieros de diferentes ejercicios, ya que ello permite observar la evolución de las distintas cuentas.

VENTAJA Y DESVENTAJA DE PORCENTAJES INTEGRALES



VENTAJA

Al trabajar con números relativos nos olvidamos de la magnitud absoluta de las cifras de una empresa y con ello se comprende más fácilmente la importancia de cada concepto dentro del conjunto de valores de una empresa.



DESVENTAJA

Al hablar en términos de porcentajes es fácil llegar a conclusiones erróneas, especialmente si se quieren establecer porcentajes comparativos.

APLICACIÓN DEL PORCENTAJE INTEGRAL

Desde el punto de vista de su aplicación, este método puede ser total o parcial.

- **TOTAL:**

Si el todo, o sea el 100% corresponde a la cantidad máxima incluida en un estado financiero.

La aplicación de este método desde un punto de vista total podemos encontrarlo tantas veces como estados financieros puedan formularse; sin embargo, ha encontrado su mayor aplicación en el estado de situación financiera y en el estado de resultados, especialmente en este último.

Las cantidades que se igualan al 100% son: En el primer estado el total del activo por un lado y la suma del pasivo más el capital contable por el otro lado, pudiéndose determinar después los por cientos de cada capítulo del estado de situaciones financieras, así como los por cientos parciales de cada uno de los conceptos.³⁹

En el estado de resultados, el 100% corresponde a las ventas netas, pero no hay que olvidar que en dicho estado deben quedar señaladas las ventas totales y sus correspondientes disminuciones por concepto de rebajas, bonificaciones y devoluciones sobre las ventas; así como también pueden manejarse los descuentos sobre las ventas siempre y cuando esta cuenta de naturaleza financiera en forma consistente se controle junto con las otras disminuciones.

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

³⁹ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., "ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS", EDICIÓN 7ª. P.P C-3

EJEMPLO DE POR CIENTOS INTEGRALES TOTALES

- ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

C-3

CÍA. LA RAZÓN, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984
(Cifras en miles de pesos)

A C T I V O		P A S I V O	
<u>Circulante</u>		<u>Circulante</u>	
Caja y Bancos	\$ 50	Cuentas por pagar	\$ 100
Cuentas por cobrar	100	Documentos por pagar	100
Documentos por cobrar	150	Acreedores	100
Inventarios	50		
	<u>\$ 350</u>		<u>\$ 300</u>
	35%		30%
<u>Fijo</u>		<u>Fijo</u>	
Terreno	\$ 50	Acreeedor Hipotecario	\$ 250
Edificio (neto)	100		\$ 250
Maquinaria y Equipo (neto)	200		25%
Equipo Trans. (neto)	150	<u>CAPITAL</u>	
Muebles y Enseres (neto)	100	Capital Social	\$ 250
	<u>\$ 600</u>	Reservas de Capital	50
	60%	Utilidad del ejercicio	150
			<u>\$ 450</u>
			45%
<u>Otro Activo</u>		<u>Suma pasivo y capital</u>	
Gastos de Instalación	\$ 25		<u>\$ 1,000</u>
Deudores Diversos	25		100%
	<u>\$ 50</u>		
	5%		
<u>Suma el activo</u>	<u>\$ 1,000</u>		
	100%		

FUENTE: CALVO LANGARICA CESAR, C.P., "ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS", EDICIÓN 7ª. P.P C-3

- ESTADO DE RESULTADOS

C-4

CÍA. LA RAZÓN, S.A.
Estado de Resultados por el período
del 1º de enero al 31 de diciembre
de 1984
(Cifras en miles)

Ventas totales	\$76,000	111%
- Rebajas, bonificaciones s/ventas	7,600	11
Ventas netas	\$68,400	100%
- Costo de ventas	47,880	70%
Utilidad Bruta	\$20,520	30%
- Gastos de Venta	8,520	13
- Gastos de Administración	9,000	13
Utilidad de Operación	\$ 3,000	4
± Otros Productos o Gastos	1,104	2
Utilidad antes I.S.R. y P.T.U.	\$ 4,104	6
I.S.R. y P.T.U.	2,104	3
Utilidad Neta	<u>\$ 2,000</u>	<u>3%</u>

FUENTE: CALVO LANGARICA CESAR, C.P., "ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS", EDICIÓN 7ª. P.P C-4

- **PARCIAL:**

Si se toma como 100% uno de los capítulos o aspectos parciales de un estado financiero.

Prácticamente es ilimitado el número de aplicaciones que podemos encontrar bajo este aspecto, ya que el capítulo de un estado financiero y aun cada concepto dentro de cada capítulo, puede quedar sujeto a un cálculo de naturaleza.

Este procedimiento puede ser aplicable a cualquier estado financiero, ya que facilitará la comparación de conceptos y cifras de los estados financieros de una empresa, con los conceptos y cifras de una empresa similar, lo cual se pueden encontrar posibles defectos de la empresa. Se podrán aplicar dos fórmulas independientemente de la aplicación que se le dé (parcial o total):

$$\text{PORCIENTOS INTEGRALES} = (\text{CIFRA PARCIAL} / \text{CIFRA BASE}) * 100$$

$$\text{FACTOR CONSTANTE} = (100 / \text{CIFRA BASE}) * \text{CADA CIFRA PARCIAL}$$

EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LAS FORMULAS ANTERIORES:

Factor constante:

/	100	*	50,000	=	0.25
	200,000				

Porcientos integrales:

EJEMPLO		
Caja y bancos	\$ 50,000.00	25%
Cuentas por cobrar	\$ 70,000.00	35%
Documentos por cobrar	\$ 40,000.00	20%
Inventarios	\$ 40,000.00	20%
Total Activo Circulante	\$ 200,000.00	100%



Las formulas se pueden aplicar a cualquier estado financiero, sin embargo la primera fórmula se aplica mayormente a los estados financieros sintéticos y la segunda a los estados financieros detallados.

2.4 AUMENTOS Y DISMINUCIONES

DEFINICIÓN

- “Este método consiste en comparar los estados financieros homogéneos, obteniendo una cifra comparada con la cifra base y así poder obtener una diferencia la cual puede ser positiva, negativa o neutra.”⁴⁰
- “Consiste en comparar estados financieros iguales, correspondientes a dos o más años, obteniendo la diferencia que muestre las cifras correspondientes a un mismo concepto, en estos dos o más años.”⁴¹
- Dicho de otra manera, el método de aumentos (positivos) y disminuciones (negativo), no es más que la comparación de dos o más estados financieros teniendo como base un ejercicio de 2 años anteriores mínimo; esto con la finalidad de determinar cual han sido las pérdidas o ganancias que se han tenido a lo largo de los diferentes periodos de los estados.

Solo por mencionar un ejemplo para la explicación del concepto de este método mencionare el siguiente:

- En una empresa “X” S. A. de C.V., el saldo que se tenía de almacén en 2012 era de \$9, 850,000 y en 2013 de \$11, 980,000, produciéndose una diferencia a más de \$2, 130,000, que podemos interpretar como un aumento en las inversiones de la empresa en los artículos terminados. Posteriormente, a la vista de dichas diferencias, se obtendrán las conclusiones correspondientes.

Se comprenderá que para llevar a cabo un análisis de esta naturaleza, se utilizarán los llamados estados financieros comparativos, incluyendo en este rubro los siguientes:

- a) Estado de Situación Financiera Comparativo.
- b) Estado de Resultados Comparativo.
- c) Estado Comparativo del Costo de Producción.
- d) Estado de Origen y Aplicación de Recursos o Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- e) Estado de las Modificaciones del Capital en Trabajo.

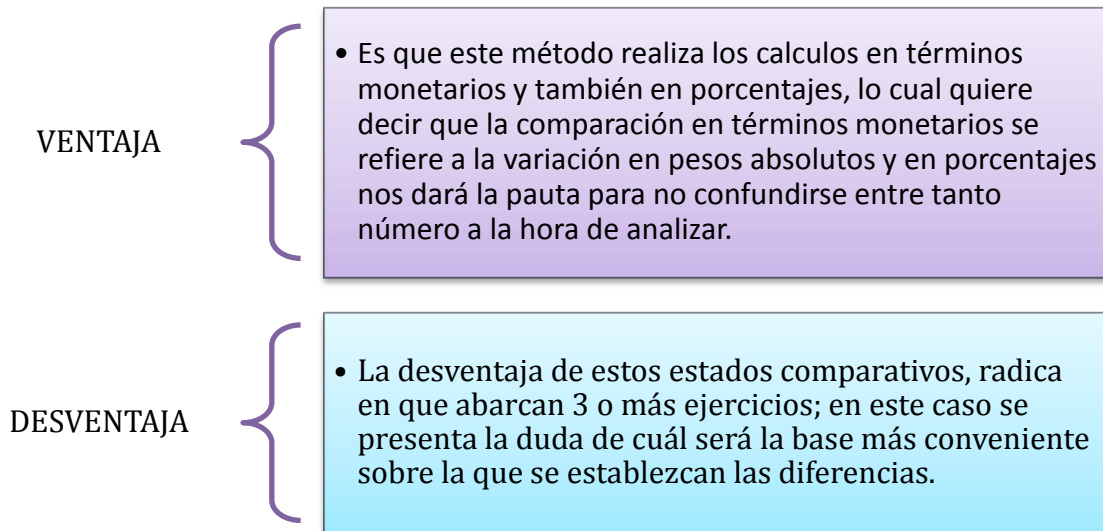
⁴⁰ [HTTP://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF](http://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF)

⁴¹ CALVO LANGARICA CESAR, C.P., “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS”, EDICIÓN 7ª. P.P E-2

El caso más clásico en el uso de este método se encuentra en el Estado de Situación Financiera comparativo, que es el estado financiero más importante que se desprende de la contabilidad.

Ya que el Balance Comparativo contiene los valores correspondientes a dos estados de situación financiera, dados debidamente agrupados para determinar las diferencias de más o menos en cada unidad de los renglones de estos estados financieros.

DESVENTAJA Y VENTAJA



REQUISITOS Y APLICACIÓN DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES

Este método puede aplicarse a cualquier estado financiero, pero deben cumplirse ciertos requisitos que se mencionan a continuación:

- Los estados financieros deberán abarcar el mismo periodo, es decir, no es lo mismo comparar un ejercicio de 12 meses con un ejercicio de 8 meses.
- Los estados financieros deberán corresponder a la misma empresa.

Por lo tanto, la comparación en el estado de resultados permite observar la manera en la cual la empresa está trabajando para obtener sus ingresos y determinar sus costos; de la misma forma la comparación empleada en el balance general reflejará las operaciones económicas del periodo y como consecuencia los buenos o malos resultados generados, también evaluará las políticas seguidas por la administración.⁴²

⁴² [HTTP://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/28013/1/ERICKACABREASUA.PDF](http://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/28013/1/ERICKACABREASUA.PDF)

En términos generales, podemos decir que la adopción de una u otra base, dependerá de la fluctuación del mercado durante dichos ejercicios; si se ha mantenido casi estable, será conveniente que las diferencias se calculen sobre el primer ejercicio, pero si el mercado ha mostrado grandes fluctuaciones, incluyendo una devaluación monetaria, etc., será mejor ir estableciendo las diferencias con base en el ejercicio anterior.

Posteriormente teniendo los estados financieros a comparar se deberá determinar el ejercicio base, el cual podrá ser el ejercicio más antiguo.

Enseguida se realizará la comparación de la cual se obtendrán cifras positivas, negativas o neutras; estas cifras se dividirán entre la cifra base y se expresará en porcentaje.

APLICACIÓN

Con la aplicación de este método se pueden obtener conclusiones con respecto a las modificaciones habidas en los diferentes renglones de los estados que se analiza.

Es aplicable a la mayor parte de los estados financieros básicos que se conocen.

Otra aplicación básica de este método la encontramos en el sistema de control presupuestal para conocer si los planes trazados se están cumpliendo en el periodo determinado.

Un sistema presupuestal carece de utilidad, si no se compara con las cifras realmente obtenidas en los renglones y cifras que se presupuestaron.

EJEMPLO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES

Cia. Sección " __ ", S. A. de C. V.				
Estado de Resultados Comparativo				
Por los Ejercicios 200a-200b.				
	200a	Variación Absoluta	Variación Relativa	200b
VENTAS	\$ 9,500,000.00	\$ 500,000.00	5.2%	\$ 10,000,000.00
COSTO DE VENTAS	\$ 4,000,000.00	\$ -		\$ 4,000,000.00
UTILIDAD EN VENTA	\$ 5,500,000.00	\$ 500,000.00	9%	\$ 6,000,000.00
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 1,900,000.00	\$ 100,000.00	5.2%	\$ 2,000,000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 3,600,000.00	\$ 400,000.00	11.1%	\$ 4,000,000.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,000,000.00	\$ -		\$ 1,000,000.00
UTILIDAD A/ISR Y PTU	\$ 2,600,000.00	\$ 400,000.00	15.33%	\$ 3,000,000.00
I.S.R Y P.T.U	\$ 1,000,000.00	-\$ 200,000.00	-20%	\$ 800,000.00
UTILIDAD NETA	\$ 1,600,000.00	\$ 600,000.00	37.5%	\$ 2,200,000.00

FUENTE: [HTTP://WWW.FCCA.UMICH.MX/DESCARGAS/APUNTES/ACADEMIA%20DE%20FINANZAS/FINANZAS%20I%20MAURICIO%20A.%20CHAGOLLA%20FARIAS/11%20AUMENTOS%20Y%20DISMINUCIONES.PDF](http://www.fcca.umich.mx/DESCARGAS/APUNTES/ACADEMIA%20DE%20FINANZAS/FINANZAS%20I%20MAURICIO%20A.%20CHAGOLLA%20FARIAS/11%20AUMENTOS%20Y%20DISMINUCIONES.PDF)

INTERPRETACIÓN:

- Las ventas se incrementaron con respecto al año 200^a, en un 5.2%.
- Respecto al año 200^a, el costo de ventas no tuvo variación.
- La utilidad en ventas fue superior en un 9%, con relación al año 200^a.
- La utilidad de operación aumento en un 11.1%, con respecto al año 200^a.
- La utilidad antes de impuestos incremento en un 15.33% comparada con el año 200^a.
- Los impuestos disminuyeron en un 20%, con respecto al año 200^a.
- La utilidad neta tuvo un incremento del 37.5% con relación al año 200^a.

La variación absoluta se determina comparando las cifras de cada estado financiero correspondientes a un mismo concepto o rubro, y la variación relativa se obtiene comparando la variación absoluta contra la cifra del año base expresando el resultado en porcentajes.

EJEMPLO:

VARIACION RELATIVA =	$\frac{\text{VARIACION DE VENTAS}}{\text{CIFRA BASE DE VENTAS}}$	*100
VARIACION RELATIVA =	$(500 / 9,500) * 100 = .052 * 100 = 5.2\%$	

2.5 MÉTODO DE TENDENCIAS

DEFINICIÓN

- “Este método, consiste en determinar la propensión absoluta y relativa de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros, de una empresa determinada.”⁴³
- “Es el método de análisis que consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del balance general y del estado de resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener origen en errores administrativos.”⁴⁴

Este método nos permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la empresa a través del tiempo.

Se dice que este método constituye una ampliación del método anterior (aumentos y disminuciones); se ha apreciado en la técnica actual del análisis la conveniencia de estudiar más de tres ejercicios, a efecto de contar con un punto de vista más elevado y permita apreciar la dirección que ha seguido la empresa, lo cual permite conclusiones fundamentales que si únicamente se examinarán lapsos más cortos.

VENTAJA DEL MÉTODO DE TENDENCIAS

VENTAJA

- Radica en el hecho de que las empresas no tienen un ritmo estable de operaciones, es decir, en cierto tiempo la entidad puede tener óptimos resultados y en otros ejercicios sus resultados pueden ser bajos, sin embargo, esto no significa que si situación financiera haya empeorado.

⁴³ [HTTP://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF](http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF)

⁴⁴ [FILE:///C:/DOCUMENTS%20AND%20SETTINGS/ADMINISTRADOR/MIS%20DOCUMENTOS/DOWNLOADS/FINANZAS1_3.PDF](file:///C:/DOCUMENTS%20AND%20SETTINGS/ADMINISTRADOR/MIS%20DOCUMENTOS/DOWNLOADS/FINANZAS1_3.PDF)

EJEMPLO DEL MÉTODO DE TENDENCIAS

Consideremos el renglón “VENTAS”, de la empresa “X”, S.A. de C.V., que tiene los siguientes valores históricos re expresados:

AÑO BASE	NO.	AÑO	VENTAS	VARIACIONES
	0	1998	\$ 7,500,000.00	
	1	1999	\$ 7,500,000.00	\$ 250,000.00
	2	2000	\$ 7,900,000.00	\$ 150,000.00
	3	2001	\$ 8,200,000.00	\$ 300,000.00
	4	2002	\$ 8,500,000.00	\$ 300,000.00
	5	2003	\$ 8,100,000.00	-\$ 400,000.00
	6	2004	\$ 8,350,000.00	\$ 250,000.00
	7	2005	\$ 8,700,000.00	\$ 350,000.00
	8	2006	\$ 9,150,000.00	\$ 450,000.00
	9	2007	\$ 9,500,000.00	\$ 350,000.00
	10	2008	\$ 10,000,000.00	\$ 500,000.00
SUMA DE VARIACIONES				\$ 2,500,000.00

FUENTE:FILE:///C:/DOCUMENTS%20AND%20SETTINGS/ADMINISTRADOR/ESCRITORIO/TESIS/METODO%20DE%20TENDENCIAS.P
D

VARIACIÓN PROMEDIO =	VARIACIÓN TOTAL /	
	NO. DE VARIACIONES	
VARIACIÓN PROMEDIO =	\$2,500,000.00 /	= \$250,000.00
	10	

Partiendo de la ecuación de la línea recta y tenemos que:

$$Y=A+BX$$

En donde:

Y= Ventas del año a pronosticar

A= Ventas del año base

B= Variación promedio

X= No. Que corresponde dentro de la serie de valores al año a pronosticar (en este caso 2009)

Sustituyendo valores tenemos que:

Y= Ventas 2009

A= \$7, 500,000.00

B= \$250,000.00

X= 11

Operación:

$Y = 7, 500,000 + (250,000) (11)$

$Y = 7, 500,000 + 2, 750,000$

Y= 10, 250,000

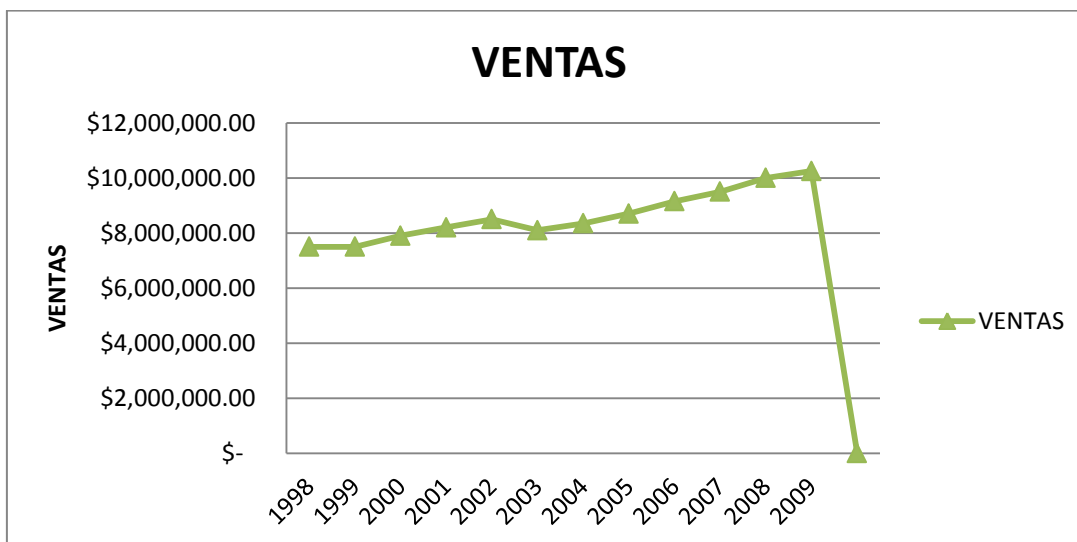
Interpretación:

Esto quiere decir que las ventas esperadas para el año 2009 serán de \$10, 250,000.00

2.6 GRÁFICOS

De acuerdo con el punto anterior, representare aquí la gráfica el ejemplo del método de tendencias.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MÉTODO DE TENDENCIAS



CAPÍTULO III. “LA EMPRESA EN EL SECTOR SERVICIOS Y LA IMPORTANCIA DE SU ADMINISTRACIÓN.”

3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

- “Es un grupo social y/o unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”⁴⁵

- “Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.”⁴⁶

- En mis palabras, la empresa es una organización social que está dedicada a brindar productos y/o servicios y con ello satisfacer necesidades de la comunidad; todo esto con el uso y manejo adecuado de los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta.

Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital.

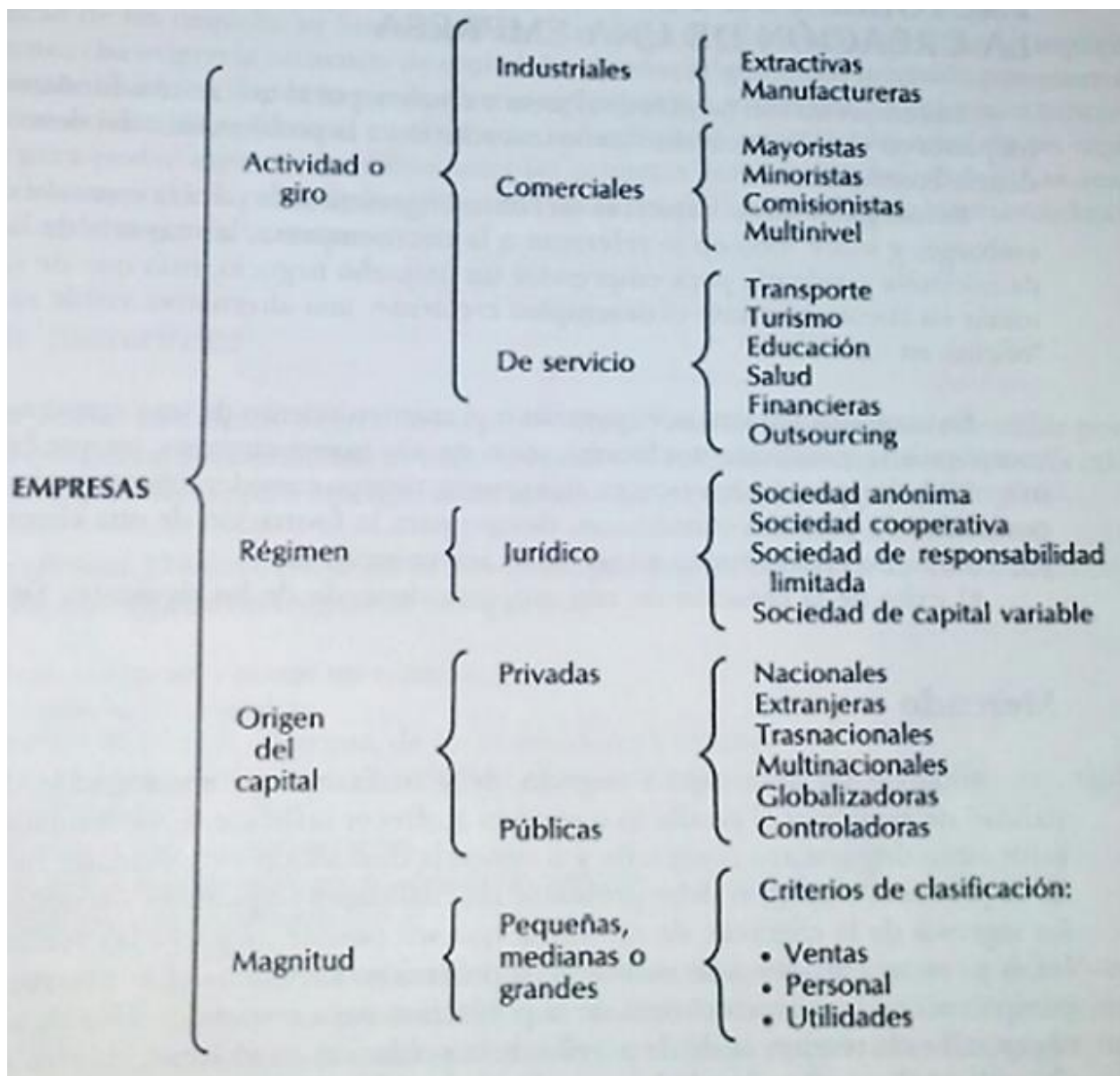
FUENTE: MÜNCH GALINDO LOURDES. “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN”. EDICIÓN 2ª. EDIT. TRILLAS. PP. 26

⁴⁵ MÜNCH GALINDO LOURDES. “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN”. EDICIÓN 2ª. EDIT. TRILLAS. PP. 26

⁴⁶ [HTTP://WWW.WISIS.UFG.EDU.SV/WWW.WISIS/DOCUMENTOS/TE/690-M534D/690-M534D-CAPITULO%20II.PDF](http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/690-M534D/690-M534D-CAPITULO%20II.PDF)

3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

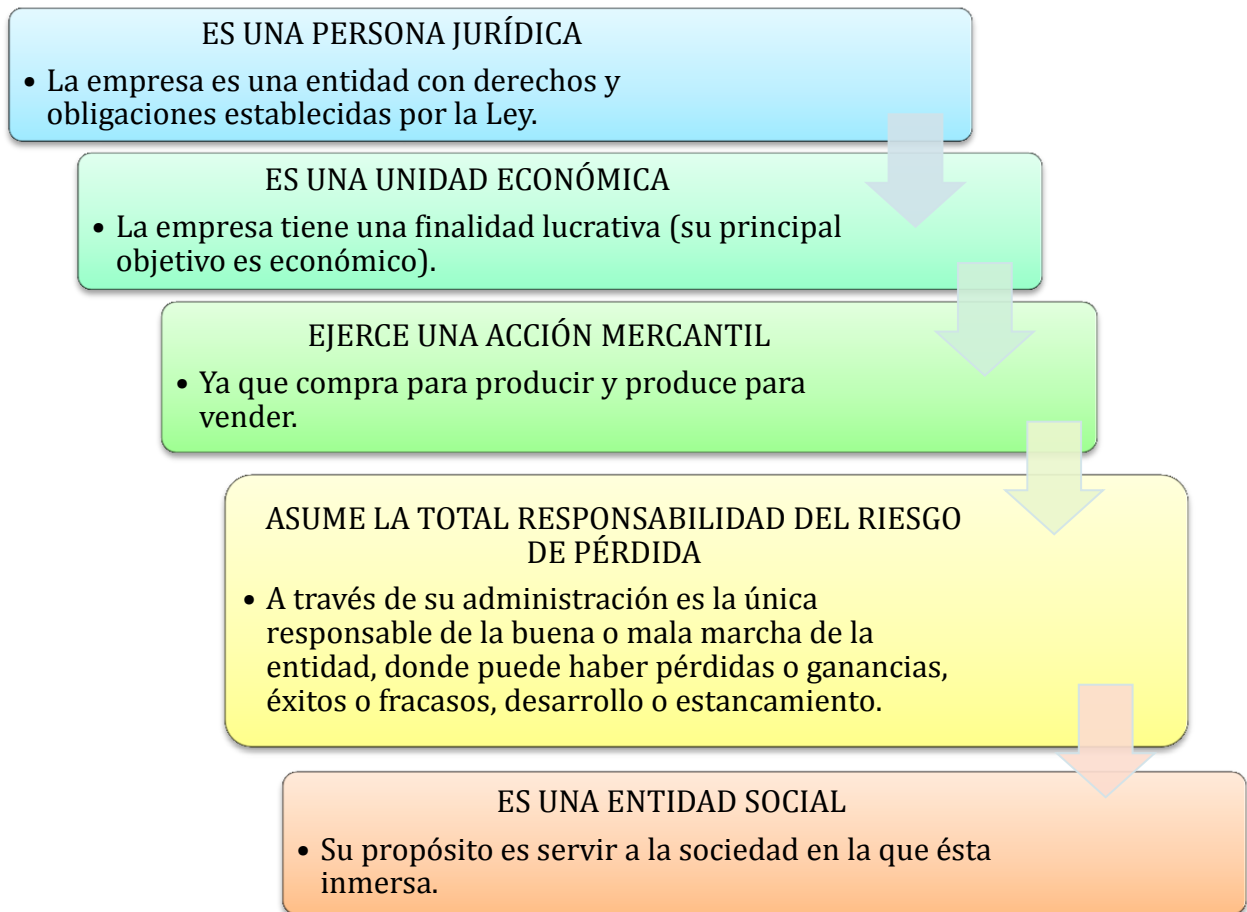
Para continuar mencionare que las empresas tienen una clasificación, pues existen empresas de diferentes tipos, dedicadas a diferentes actividades específicas, todo ello dependerá el giro que cuenta la empresa; a continuación se muestra una figura para dar un claro ejemplo de la clasificación de las empresas:



FUENTE: MÜNCH GALINDO LOURDES. "FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN". EDICIÓN 2ª. EDIT. TRILLAS. PP. 27. FIGURA 2.1

Así mismo es importante mencionar que, en este caso, este trabajo se enfocará a la empresa de servicios.

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

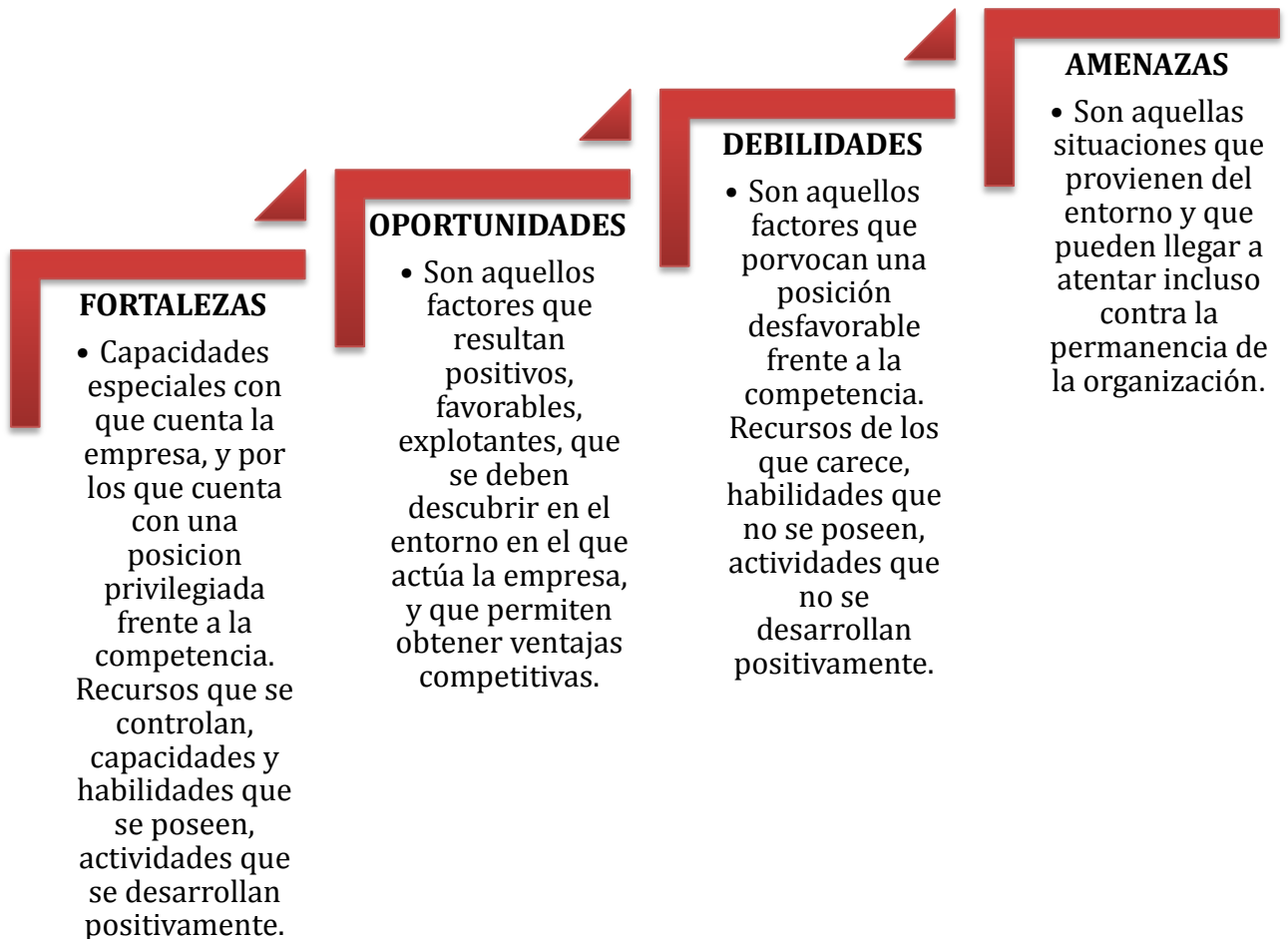
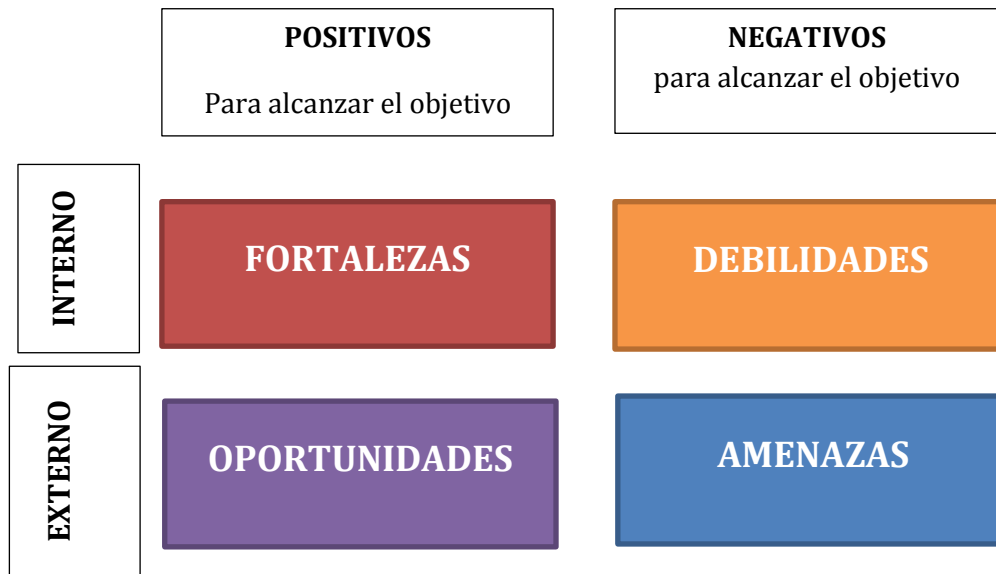


3.2.1.1 FORTALEZAS. OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Es una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la organización. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y del entorno en el cual ésta compete.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa; se debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



3.2.1.2 SECTOR SERVICIOS

Sector económico también conocido como sector terciario, es uno de los grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas.

Se puede definir como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población servicios necesarios para satisfacer sus necesidades.

Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades, como: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo, etc.

Los servicios que ofrecen las empresas de este tipo pueden ser:



a) SERVICIOS PÚBLICOS

Prestados por las administradoras públicas con los ingresos obtenidos por los impuestos. En algunos casos el Gobierno tiene el monopolio de ese servicio (funcionarios, ejércitos, policías). Entre otros, el Estado es principal proveedor de esos servicios: sanidad y educación.

c) SERVICIOS PRIVADOS

Prestados por empresas privadas en busca de un beneficio económico. Aquí estarían los demás servicios (transporte, turismo, comercio, actividades financieras, etc.).

d) SERVICIOS SOCIALES

Administración pública, educación, sanidad. Estas actividades son gestionadas mayoritariamente por el Estado.

e) SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN

Comercio, transportes, comunicaciones, correo.

f) SERVICIOS AL CONSUMIDOR

Hostelería, restauración, ocio, cultura, domestico, etc.

g) SERVICIO A LAS EMPRESAS

Bancos, seguros, etc. Estos servicios también son prestados a los particulares.

3.2.1.3 FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento de las empresas pueden clasificarse en internas y externas

- **INTERNAS:**

Dentro de las internas, se encuentran los recursos propios de los dueños, las utilidades reinvertidas y los ingresos por ventas. Aunque hay casos en que alguna empresa utiliza los impuestos para financiarse a pesar de los riesgos que puede ocasionar.

- **EXTERNAS:**

Se agrupan tanto el financiamiento proveniente de los intermediarios financieros como el financiamiento que proviene de fuentes distintas a dichos intermediarios (que engloba las aportaciones de amigos y familiares, el crédito de proveedores y las aportaciones de inversionistas privados).

3.2.1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS

MICRO EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• De 1 a 15 personas.• Abarca \$900,000.00
PEQUEÑA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• De 16 a 100 personas.• Abarca \$9,000,000.00
MEDIANA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• De 101 a 250 personas.• Abarca \$20,000,000.00
GRANDE EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• Más de 250 personas.• Abarca más de \$20,000,000.00

3.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Se dice, que una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que la gente comenzó a formar grupos para lograr objetivos inalcanzables individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Conforme la sociedad ha dependido, cada vez más, del esfuerzo grupal, y conforme muchos grupos organizados han crecido, la labor de los administradores ha adquirido mayor importancia.

Se menciona que la administración puede llegar a ser una ciencia, una técnica y/o un arte, ya que se cuenta con partes fundamentales de éstos, a continuación se dará a conocer lo que significa cada una y con ello visualizar el contenido que tiene en la administración:

- I. **CIENCIA:** Es el conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal fundamentado en una teoría referente a verdades;
- II. **TÉCNICA:** Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos con aplicación utilitaria;
- III. **ARTE:** Conjunto de técnicas y teorías cuyo objeto es causar placer estético a través de los sentidos.

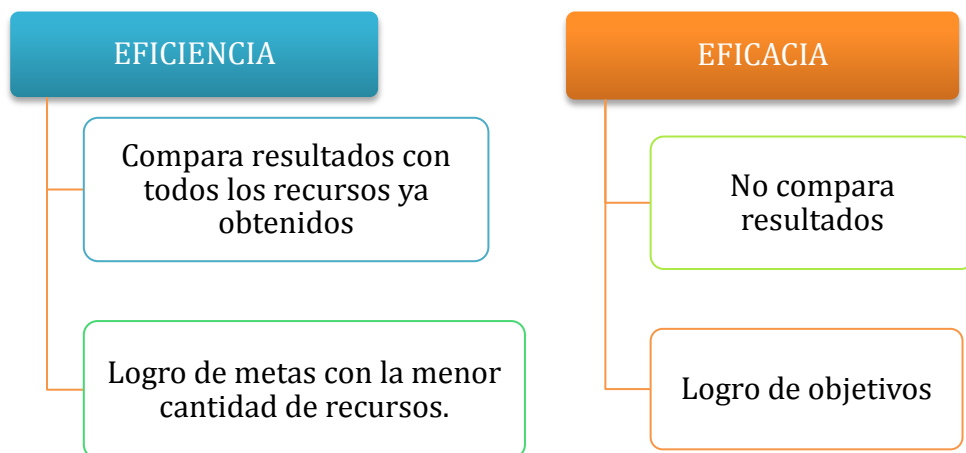
Se empezará por mencionar que etimológicamente la administración proviene del latín, en donde: “**AD**” significa, tendencia, dirección; y “**MINISTER**” que significa subordinación, obediencia.

DEFINICIÓN:

- “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”⁴⁷
- “La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales.”⁴⁸
- La administración, es una ciencia social que se encarga de llevar a cabo un proceso de trabajo con una o más personas con el fin de alcanzar, realizar y/o perseguir objetivos establecidos por alguna organización de manera eficiente y eficaz.

Se debe entender que la administración toma en cuenta dos aspectos importantes para la realización de trabajos, actividades, tareas, etc.: **EFICIENCIA Y EFICACIA**; donde:

- **EFICIENCIA:** Significa hacer las cosas bien y de manera concreta; el trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado donde se alcanzaron los objetivos con el uso óptimo de los recursos.
- **EFICACIA:** Significa alcanzar objetivos y resultados; un trabajo eficaz es aquel que resulta exitoso y provechoso.



⁴⁷ KOONTZ HAROLD. “ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL”. EDICIÓN 12ª. ED. MC GRAW HILL. P.P. 6

⁴⁸ S. BATEMAN THOMAS. “ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO”. EDICIÓN 8ª. ED. MC GRAW HILL. PP.19

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- Permite planear con eficiencia los recursos de la organización.
- Establece como obtener las oportunidades de actividades y de actuación.
- Es un factor fundamental para la planeación, organización, dirección y control de los recursos para la obtención de los rendimientos.

La administración:

1. Sigue un propósito.
2. Ejerce un impacto en la vida humana. (Cómo se comportan, como manejan los recursos, etc.).
3. Generalmente está asociado a los esfuerzos de un grupo.
4. Se logra por y mediante el esfuerzo de otros.
5. Es una actividad.
6. Requiere ciertos conocimientos.
7. Requiere aptitudes y/o prácticas.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSALIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse de la industria, ejercito, iglesia, escuela, etc.
VALOR INSTRUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">• La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo.• No administra por administrar, sino que lo hace para cumplir un objetivo.
UNIDAD TEMPORAL	<ul style="list-style-type: none">• Aunque se distingan diferentes etapas en el proceso administrativo esto no significa que existan aisladamente; sus partes existen simultáneamente.
AMPLITUD DEL EJERCICIO	<ul style="list-style-type: none">• Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
ESPECIFICIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y disciplinas posee características particulares que la distinguen.
INTERDISCIPLINARIEDAD	<ul style="list-style-type: none">• Es a fin a todas aquellas técnicas y creencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
FLEXIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de la organización.

HABILIDADES DE UN ADMINISTRADOR

- **HABILIDADES TÉCNICAS:**
Incluye el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos.
Ej. Ingeniería, programación de computadoras, habilidad en contabilidad, etc.
- **HABILIDADES HUMANAS:**
Se relaciona con el trato de las personas y se refiere a la facilidad de relación interpersonal y grupal; incluye la capacidad de comunicarse y de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales y grupales.

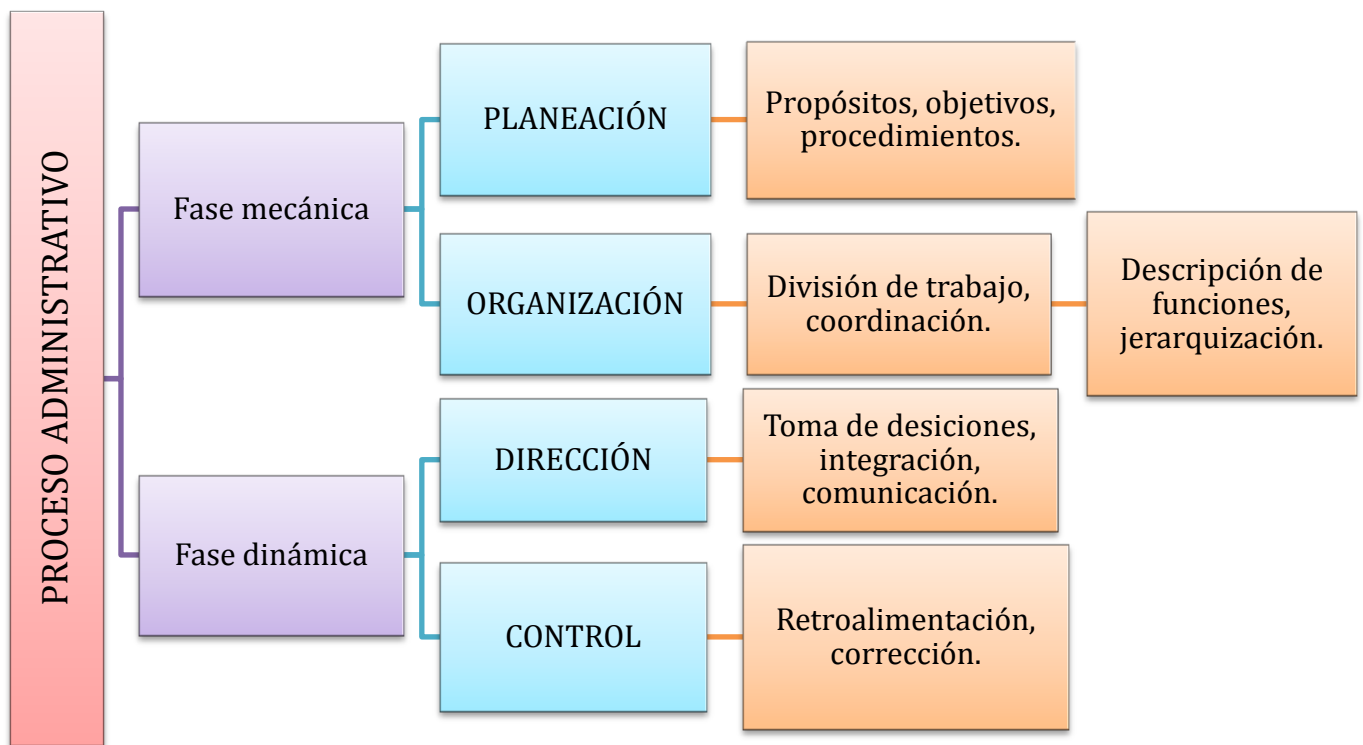
- **HABILIDADES DE CONOCIMIENTOS:**

Se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas, para la solución de problemas, interpretar la visión, desarrollar la misión, percibir oportunidades donde no las hay.

MISIÓN: Razón de ser de una organización.

VISIÓN: Que se propone la organización a alcanzar en un determinado tiempo. (Sueño, meta, objetivo).

3.3.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO



3.3.1.1 PLANEACIÓN

DEFINICIÓN

- “Es el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro.”⁴⁹
- “Procedimiento que implica la selección de misiones u objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.”⁵⁰
- Es el proceso por el cual se establecen los objetivos principales de una empresa, con el fin de realizar las actividades correspondientes que se presentarán en un futuro y con ello tener una toma de decisiones eficiente.

COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN

Aquí se necesita conocer el “*qué*” de las actividades, es decir, “*qué se va hacer*”, conocido lo anterior seguirá “*cómo se va hacer*”, posteriormente “*en dónde se va a hacer*” y, por último, “*cuándo se va a hacer*”.⁵¹

- I. MISIÓN. Es la razón de ser de la empresa, su naturaleza y carácter.
- II. VISIÓN. Es la forma en cómo se verá en un futuro la empresa, puede ser por tiempo determinado
- III. OBJETIVOS. Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- IV. ESTRATEGIAS. Curso de acción general de los recursos y esfuerzos que muestran la dirección y el empleo de los general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas
- V. POLÍTICAS. Son guías para orientar la acción; lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones.

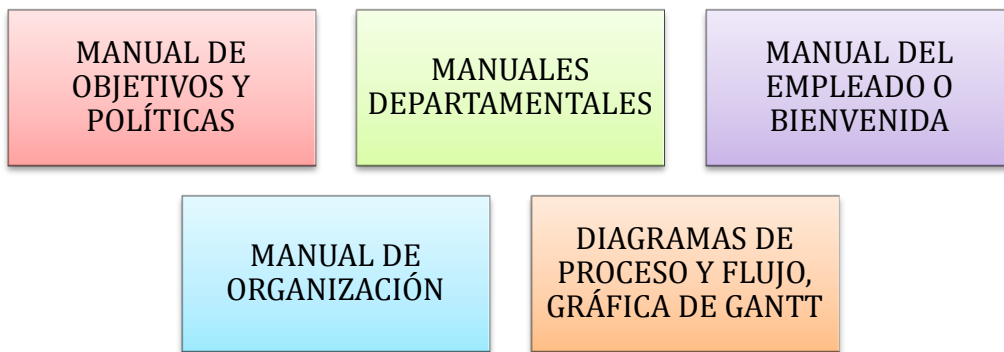
⁴⁹ S. BATEMAN THOMAS. “ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO”. EDICIÓN 8ª. ED. MC GRAW HILL. PP. 132

⁵⁰ KOONTZ HAROLD. “ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL”. EDICIÓN 12ª. ED. MC GRAW HILL. P.P. 122

⁵¹ [HTTP://REPOSITORY.UAEH.EDU.MX/BITSTREAM/BITSTREAM/HANDLE/123456789/10590/HERRAMIENTAS%20PARA%20LA%20PLANEACION.PDF?SEQUENCE=1](http://REPOSITORY.UAEH.EDU.MX/BITSTREAM/BITSTREAM/HANDLE/123456789/10590/HERRAMIENTAS%20PARA%20LA%20PLANEACION.PDF?SEQUENCE=1)

- VI. PROGRAMAS. Es un esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrá que realizarse para alcanzar los objetivos, así como tiempo requerido y eventos requeridos durante su ejecución.
- VII. PROCEDIMIENTOS. Establece el orden cronológico y las secuencias de las actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo.
- VIII. PRESUPUESTOS. Es donde se interpreta todas las actividades a realizar expresada en términos monetarios.

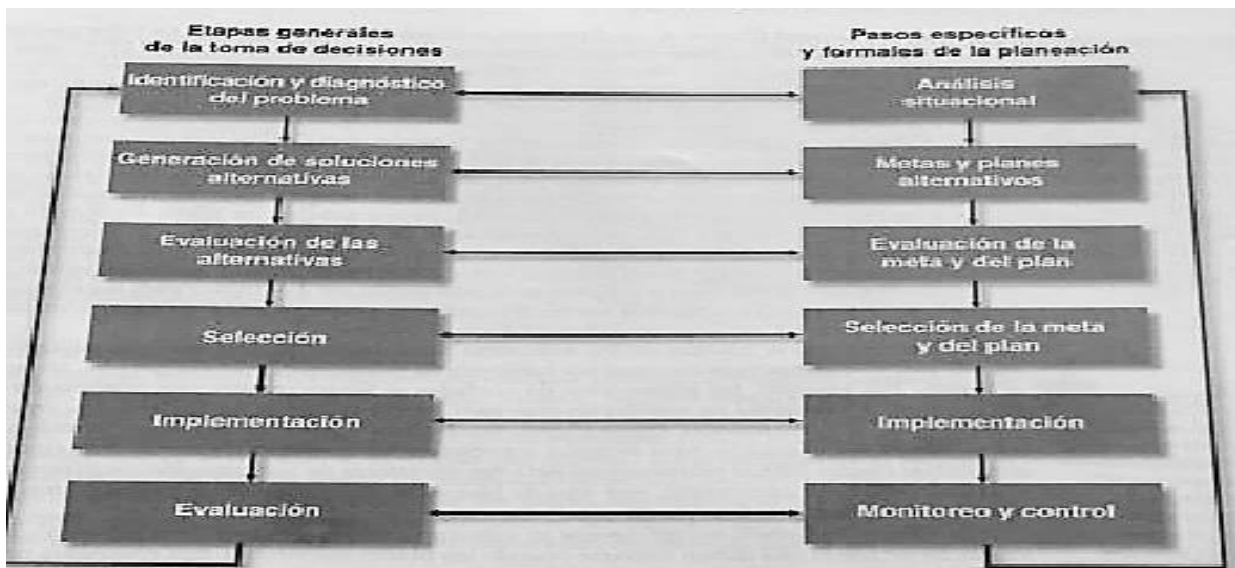
TÉCNICAS Y/O HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN



- **MANUAL DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS:**
Reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- **MANUALES DEPARTAMENTALES:**
Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado.
- **MANUAL DEL EMPLEADO O DE BIENVENIDA:**
Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:**
Son una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización.

- **DIAGRAMAS DE PROCESO Y DE FLUJO**
Sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, los sistemas de simplificación de trabajo.
- **GRÁFICA DE GANTT:**
Tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

PROCESO BÁSICO DE LA PLANEACIÓN



FUENTE: S. BATEMAN THOMAS. "ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO". EDICIÓN 8ª. ED. MC GRAW HILL. PP. FIGURA 4.1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL.

El análisis general estudia los eventos pasados, examina las condiciones actuales e intenta pronosticar las tendencias futuras. Se enfoca en las fuerzas internas que existen en la organización o en la unidad de trabajo, examinan las influencias del ambiente externo.

El resultado de este paso es la identificación y el diagnóstico de suposiciones, aspectos y problemas de la planeación.

2. METAS Y PLANES ALTERNATIVOS.

El proceso de planeación debe generar metas alternativas para el futuro, así como planes alternativos que puedan ser de utilidad para alcanzar dichas metas.

Este paso debe enfatizar la creatividad y alentar a los directivos y a los empleados a pensar en términos amplios acerca de sus trabajos. En cuanto se hayan desarrollado una gama de alternativas, los méritos de estos planes y metas deben ser evaluados.

METAS: propósito o fin que el administrador desea alcanzar.

PLANES: acciones o medios que los administradores utilizan para alcanzar las metas organizacionales.

3. EVALUACIÓN DE LA META Y EL PLAN.

Aquí, los directores evaluarán las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada meta o plan alternativo así como priorizar e incluso eliminar algunos de ellos; también deben considerar cuidadosamente las implicaciones de planes alternativos para cumplir con metas de alta prioridad.

De forma particular, tienen que prestar atención al costo de cada iniciativa y al retorno de inversión que esperan.

4. SELECCIÓN DE LA META Y EL PLAN.

Una vez ya evaluados los planes y metas, los directores seleccionan aquellos que sean más adecuados y factibles. El proceso de evaluación identificará las prioridades y los beneficios de éstos.

5. IMPLEMENTACIÓN.

Los directores deben implementar los planes; no hay que olvidar que los mejores planes son inútiles si son empleados de forma incorrecta.

Los directores y los empleados deben entender los planes, contar con los recursos para implementarlos y estar motivados para hacerlo, al igual que los empleados que estuvieron en los pasos previos del proceso de planeación y que abrieron el camino para la fase de implementación.

6. MONITOREO Y CONTROL.

Sin este paso nunca se sabrá si el plan tendrá éxito.

Los directores deben monitorear continuamente el desempeño real de sus unidades de trabajo y compararlas con las metas de la unidad y sus planes. También tiene que desarrollar sistemas de control para medir el desempeño y permitir la acción correctiva cuando los planes son implementados de forma inadecuada, o cuando las situaciones se modifican.

TIPOS DE PLANEACIÓN

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones sobre las metas y estrategias de largo plazo de la organización.
- **PLANEACIÓN TÁCTICA:** Conjunto de procedimientos para traducir las metas y los planes estratégicos amplios en metas y planes específicos que sean relevantes para una porción distintiva de la organización, por ejemplo, las áreas funcionales de mercadotecnia.
- **PLANEACIÓN OPERATIVA:** Es el proceso de identificación de procedimientos requeridos en los niveles inferiores de la organización.

	Nivel directivo	Nivel de detalle	Horizonte de tiempo
Estratégico	Alto	Bajo	Largo (tres a siete años)
Táctico	Medio	Medio	Medio (uno a dos años)
Operativo	Gerentes	Alto	Corto (menos de un año)

FUENTE: S. BATEMAN THOMAS "ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO". EDICIÓN 8ª. ED. MC GRAW HILL. PP. 138. FIGURA 4.2.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización.
- Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes proporciones de la organización.
- Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y de la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal.

PLANEACIÓN TÁCTICA

- Traduce las metas y los grandes planes estratégicos en metas y planes específicos, que son importantes para definir una porción de la organización, a menudo una funcional, como el área de mercadotecnia o recursos humanos.
- Ésta planeación se enfoca en las acciones más importantes que una unidad debe de realizar para cumplir con su función dentro del plan estratégico.

PLANEACIÓN OPERATIVA

- Identifica los procesos y los procedimientos específicos requeridos en los niveles más bajos de la organización.
- Los gerentes, por lo general, se enfocan en tareas rutinarias, como las corridas de producción, las entregas programadas y los requerimientos de recursos humanos.

3.3.1.2 ORGANIZACIÓN

“Organización” es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Algunos dirían que incluye el comportamiento total de todos los participantes; otros se refieren a una entidad.

Pero la mayoría de los administradores que ejercen el término **organización** aplica una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos.⁵²

DEFINICIÓN

- “Es la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales ordenándolas jerárquicamente para alcanzar las metas establecidas.”⁵³
- “Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”⁵⁴
- Es la división de actividades, recursos, y/o tareas que se va a realizar mediante un tiempo específico por personal especificado así como también, el conocimiento de las actividades con sus procesos respectivamente para la ejecución de éstas.

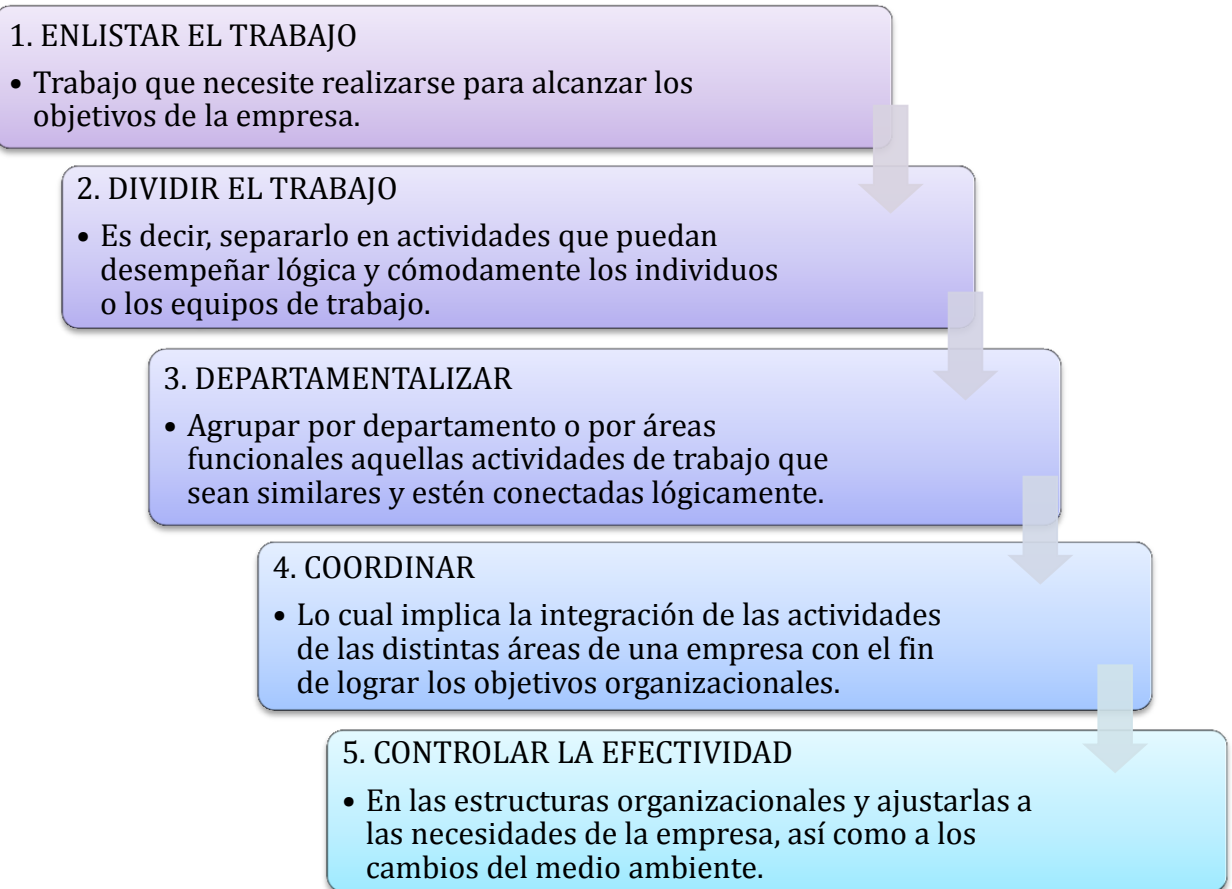
PASOS DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de continuar con la información ya establecida, se debe mencionar que para este paso del proceso administrativo se realizan las preguntas: “¿cómo hacerlo?”, “¿que ejecutar?”, “¿cómo asignar recursos?”, con el fin de determinar (de acuerdo al paso administrativo de planeación) como realizaremos lo que ya se ha establecido, que se necesitará y el tiempo estimado de la realización de las actividades.

⁵² HAROLD KOONTZ. “ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, ENFOQUE INTERNACIONAL” EDICIÓN 6ª. EDIT. MC GRAW HILL. PP. 142

⁵³ [HTTP://WWW.LETRAK.COM.CO/ALEJANDRO/MATERIAL/ADM/PLANEACION.PDF](http://www.lettrak.com.co/ALEJANDRO/MATERIAL/ADM/PLANEACION.PDF)

⁵⁴ [HTTP://WWW.DIS.UIA.MX/GRUPOS/20090/GESTION_C/2ETAPASDELPROCESOADMINISTRATIVO.PDF](http://www.dis.uia.mx/GRUPOS/20090/GESTION_C/2ETAPASDELPROCESOADMINISTRATIVO.PDF)



Ahora, se mencionan unos pequeños ejemplos de cada paso anterior:

1. ENLISTAR EL TRABAJO:

Ej. Una empresa pequeña comercializadora en alimentos, cuyo objetivo estratégico más importante es generar utilidades, su lista deberá incluir desde la cotización y compra de los productos, hasta la manera como se contratará al personal y como se llevaría a cabo la contabilidad del negocio.

2. DIVIDIR EL TRABAJO:

Ej. Se formarían puestos organizacionales según la especialización, lo cual implicaría una división del trabajo en actividades relativamente simples y repetitivas; así como contar con personas especializadas en compras, otras en determinación de precios, o bien en ventas.

3. DEPARTAMENTALIZACIÓN:

Aquí dicha combinación deberá hacerse de manera eficiente, por lo que es necesario un *organigrama* en el que se refleje tanto la *departamentalización* como sus conexiones.

4. COORDINAR:

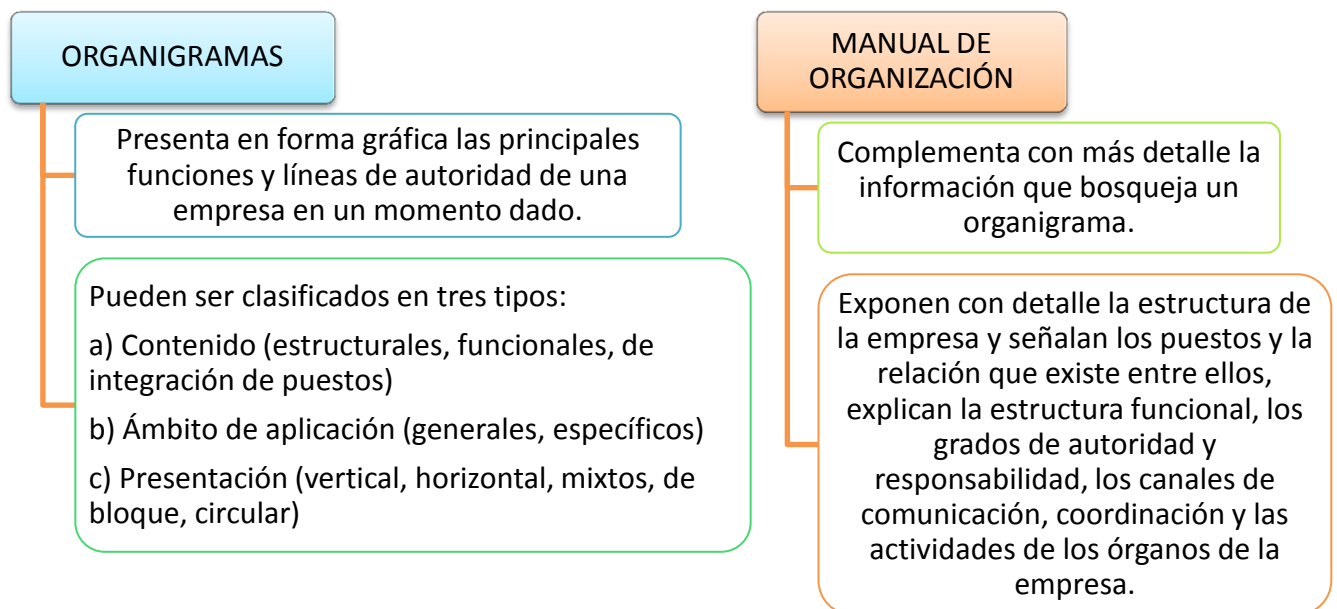
Se diseñarían los ciclos de información y trabajo.

Ej. La manera como se integrarían las actividades de compras, de ventas y de distribución.

5. CONTROLAR LA EFECTIVIDAD:

Aquí, la labor se tiene que hacer constantemente debido a las continuas transformaciones del contexto de los negocios.

TÉCNICAS Y/O HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN



TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- **ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se llama así porque se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

VENTAJAS

- I. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- II. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- III. Es claro y sencillo.
- IV. Útil en pequeñas empresas.

DESVENTAJAS

- I. Es rígida e inflexible.
- II. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- III. No fomenta la especialización.
- IV. Los ejecutivos están saturados de trabajo.

- **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR.**

Su creador fue Frederick Taylor, que propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad.

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

VENTAJAS

- I. Mayor especialización.
- II. Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- III. La división de trabajo es planeada.
- IV. Disminuye la presión sobre un solo jefe.

DESVENTAJAS

- I. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.
- II. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

- **ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL.**

En esta se combinan los dos tipos de organización anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que conserva:

- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y la responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial (cadena de mando).
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa.

- **ORGANIZACIÓN STAFF.**

Esta organización surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

No disfruta de autoridad lineal o poder para imponer sus decisiones.

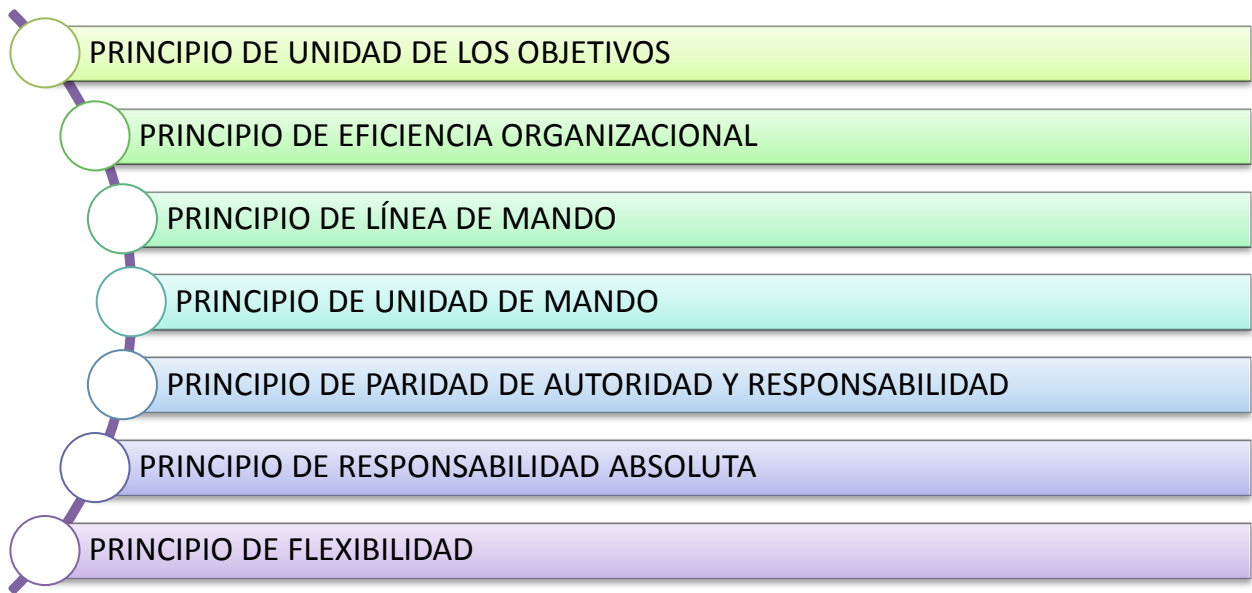
VENTAJAS

- I. Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- II. Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

DESVENTAJAS

- I. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- II. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- III. Puede existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN



1. PRINCIPIO DE UNIDAD DE LOS OBJETIVOS.

Consiste en permitir que los colaboradores coadyuven al logro de los objetivos organizacionales y así la empresa será eficaz.

Ej. Si el departamento de mercadotecnia logro desarrollar una campaña exitosa para el lanzamiento de un nuevo producto, se dice que cumplió su objetivo de unidad; pero si también incremento el volumen de las ventas y mejoro la participación del mercado, se dice entonces, que ha logrado colaborar con el cumplimiento de un objetivo estratégico.

2. PRINCIPIO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

Significa que una empresa será eficiente si su estructura se diseñó para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Ej. Una empresa comercializadora, establece su sede en el Distrito Federal y abra sucursales en Monterrey y Guadalajara de tal manera que es posible que el trabajo fluya a través de un esquema funcional.

En el corto plazo, esta empresa presentará serios problemas de coordinación y funcionamiento que limitará su desarrollo por carecer de una estructura organizacional eficiente. Por lo que su estructura idónea sería la estructura divisional por zona geográfica.

4. PRINCIPIO DE LÍNEA DE MANDO.

Se refiere al número de colaboradores que un administrador puede supervisar eficazmente dadas las características específicas de la empresa.

Ej. Si una empresa comercializadora solo tiene una oficina en ventas en la ciudad de México, al director general sólo le reportarán los gerentes de departamento; sin embargo, si una empresa tiene oficinas de ventas en la República Mexicana, dividida en seis regiones según su estructura dividida, al director general le reportarían los gerentes de departamento de la oficina central, además de los gerentes divisionales de cada una de las seis regiones.

5. PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.

*Cada trabajador debe tener un solo jefe.*⁵⁵ Este principio no es aplicable a la estructura matricial ya que, por su propia naturaleza, este tipo de estructura implica dos jefes para cada especialista de la empresa.

Ej. Si un trabajador debe reportar formalmente a dos autoridades distintas, con toda seguridad se provocará una confusión en éste al momento de recibir órdenes, que en muchas ocasiones pueden ser divergentes, o incluso pueden crearse fricciones entre los jefes por contar con informes poco consistentes entre ellos.

6. PRINCIPIO DE PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Aquí en cada puesto administrativo debe existir equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad inherente al puesto.

Ej. Las actividades, autoridad y responsabilidad que tiene un gerente divisional son distintas de las actividades, responsabilidad y autoridad de un supervisor de producción de la empresa misma; si el supervisor tuviera la misma responsabilidad que el gerente, pero sin la autoridad que le confiere el puesto a nivel gerencial, no podría desempeñarlo adecuadamente.

7. PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD ABSOLUTA.

Este principio establece que la responsabilidad de los trabajadores hacia sus superiores es absoluta; por su parte los supervisores no pueden eludir la responsabilidad sobre las acciones organizacionales que ejecuten sus trabajadores.

Ej. Cuando un ingeniero de la división de investigación y desarrollo de una compañía productora de fármacos ha cometido un error en su trabajo, provocando un desperdicio de materiales en la producción, las consecuencias se reflejan en los costos de ésta; entonces el gerente de producción no podrá culpar al ingeniero sino que deberá asumir la responsabilidad como gerente de la división y tomar las decisiones encaminadas a resolver el problema.

⁵⁵ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. "ADMINISTRACIÓN I". EDICIÓN 3ª. PP. 231

8. PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.

Este principio establece que la estructura organizacional deberá poseer tal grado de flexibilidad en su diseño, que la empresa pueda desarrollarse pese a las fluctuaciones y los cambios constantes del medio.

Ej. Una empresa dedicada a desarrollar proyectos arquitectónicos debe diseñar una estructura organizacional matricial que le permita contratar a especialistas para cada proyecto; el trabajador deberá ser especialista en su área y su contrato de trabajo sólo será por el desarrollo de un proyecto específico; así, la empresa únicamente contratará a los empleados que necesite.

Es importante recordar que todos estos principios deben ser considerados simultáneamente, ya que establecen los lineamientos generales a seguir para desarrollar estructuras organizacionales eficientes, al tiempo que coadyuvan al buen logro de la organización como función administrativa.⁵⁶

3.3.1.3 DIRECCIÓN

DEFINICIÓN

- “Es la función del proceso administrativo que se refiere a la influencia que tienen los administradores sobre las personas para que realicen su trabajo de forma tal que se consignan los objetivos organizacionales.”⁵⁷
- “Se define como el proceso de influir sobre las personas que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.”⁵⁸
- Es la interacción que tienen los administradores para con los trabajadores de la empresa, de modo que se revise que estén haciendo su trabajo correctamente, de tal forma que se cumpla con el logro de los objetivos generales establecidos por la empresa, sin descuidar el ambiente de trabajo donde se desarrollan dichas actividades.

En esta etapa, se definen las estrategias a seguir para el desarrollo del trabajo en la empresa.

⁵⁶ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. “ADMINISTRACIÓN I”. EDICIÓN 3ª. PP. 232

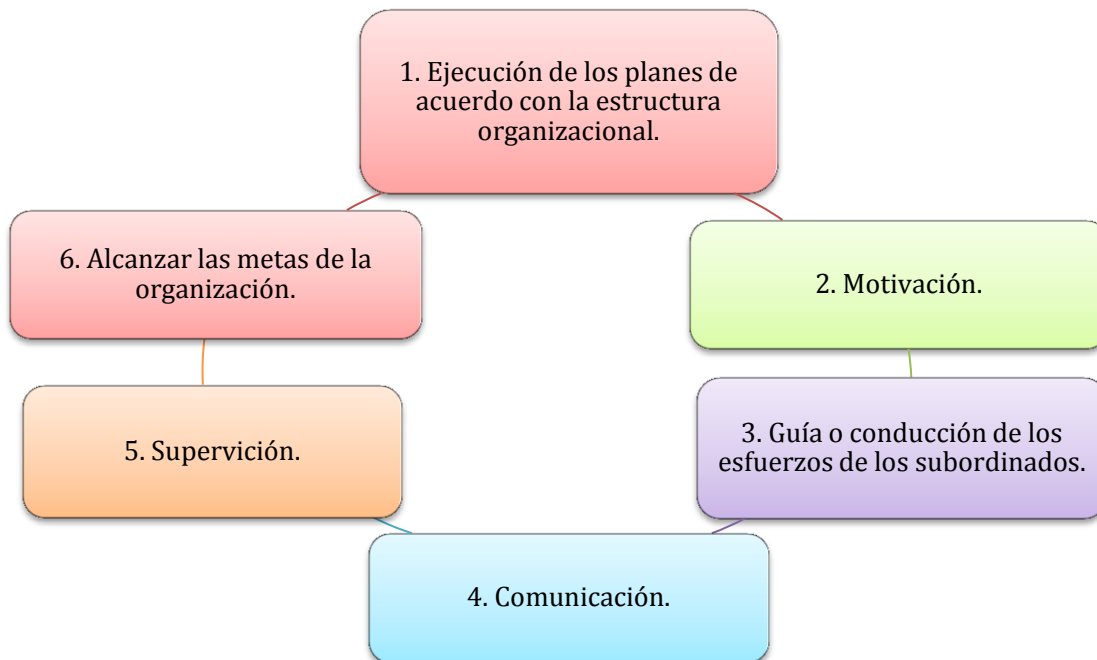
⁵⁷ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. “ADMINISTRACIÓN I”. EDICIÓN 3ª. PP. 248

⁵⁸ [HTTP://WWW.UOVIRTUAL.COM.MX/MOODLE/LECTURAS/MERCAPIM/3.PDF](http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/mercapim/3.pdf)

Para comenzar a aplicar este proceso, se deben establecer líneas de comunicación adecuadas entre los miembros de la empresa, quienes deben estar motivados para desempeñar las actividades propias del puesto.

Lograr esto requiere, entre otras cosas, que los administradores sean verdaderos líderes de las personas a su cargo y no solo sus “jefes”, por el puesto que ocupan y la posición jerárquica que les corresponde en la organización.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN



TÉCNICAS Y/O HERRAMIENTAS DE LA DIRECCIÓN



- ***AUTORIDAD:***

Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos.

TIPOS DE AUTORIDAD

- a) Formal. Cuando es conferida por la organización. Puede ser:
 - 1. *Lineal*: cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - 2. *Funcional*: ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
- b) Técnica o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- c) Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

- **DELEGACIÓN:**

Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

VENTAJAS

- a) Permite al directivo dedicarse a las actividades más importantes, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- b) A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndola más significativa.
- c) Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.

- **MANDO:**

Asume dos formas:

- 1. Órdenes. Es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.

FACTORES A CONSIDERAR:

- a) Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
 - b) Transmitirla: por escrito, con claridad, y precisión.
- 2. Instrucciones. Son las normas que habrá de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitirlas son los instructivos y las circulares. Al emitirlas, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

- **LIDERAZGO - SUPERVISIÓN:**

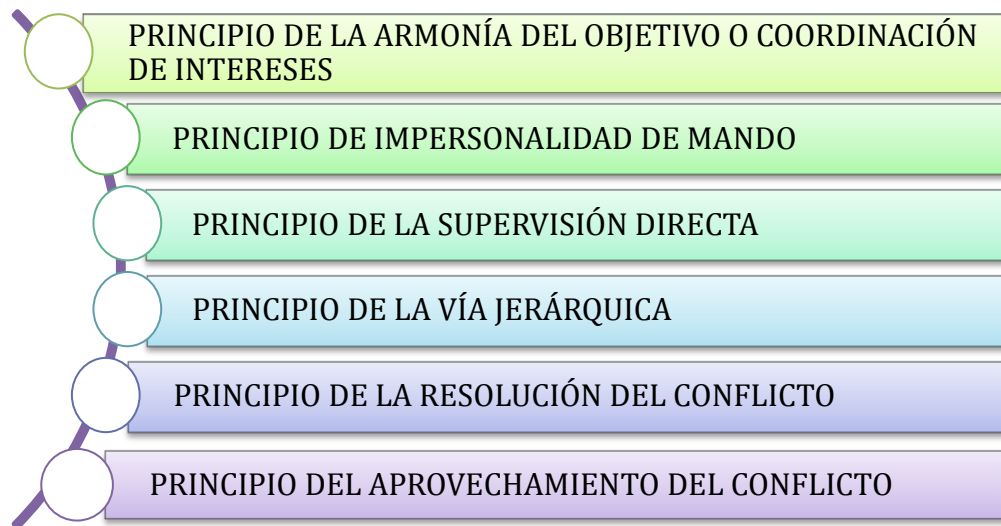
Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Éste, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

Su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN



- **PRINCIPIO DE LA ARMONÍA DEL OBJETIVO O COORDINACIÓN DE INTERESES**
La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
- **PRINCIPIO DE IMPERSONALIDAD DE MANDO**
Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- **PRINCIPIO DE LA SUPERVISIÓN DIRECTA**
Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de sus planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

- **PRINCIPIO DE LA VÍA JERÁRQUICA**

Postula el apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de sus planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

- **PRINCIPIO DE LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

- **PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO**

El conflicto es un problema que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN



1. INTEGRACIÓN

Significa allegarse de todos los recursos necesarios para cumplir con lo planeado.

Ej. Un centro comercial a partir de lo planeado, comenzará a buscar lo necesario para iniciar, desde los recursos económicos con que cuenta, los proveedores de productos, personal para todas las áreas, mobiliario y equipo, etc.

2. AUTORIDAD

Es tener la facultad de indicar a otros lo que deben hacer y que le obedezcan.

Ej. Un supervisor puede indicar a sus subordinados lo que no están realizando adecuadamente, como ocurre en las fábricas.

3. TOMA DE DECISIONES

Es tomar el camino más adecuado para actuar.

Ej. Un gerente de restaurante debe tomar decisiones cuando se le presenten conflictos con empleados o clientes.

4. DELEGACIÓN

Dar autoridad y responsabilidad para que otros también tomen decisiones a su cargo.

Ej. Los jefes de departamento cuentan con cierta autoridad y responsabilidad que les delego un supervisor, por lo que pueden tomar decisiones y guiar a sus subordinados.

5. LIDERAZGO

Es la característica de una persona para hacer que otros le sigan por convicción.

Ej. En las empresas ocurre que los trabajadores tienden a seguir las ideas de algún otro trabajador, por sentirse confiados y comprendidos, además de que la persona tiene carisma. En la política y la religión también se ve la facultad de atraer a la gente convencida de seguirle.

6. COMUNICACIÓN

Es el intercambio de información que se emite y recibe de forma adecuada y clara.

Ej. En una escuela la información de dirección hacia los alumnos pueden ser oral o por medio de circulares y carteles.

7. MOTIVACIÓN

Es incitar a las personas a realizar mejores acciones para alcanzar objetivos personales y/o grupales que le sean fructuosos.

Ej. Las empresas pueden dar incentivos económicos, de reconocimiento o adecuarlos a la preferencia del trabajador.

3.3.1.4 CONTROL

DEFINICIÓN

- “Se encuentra ligado con la planeación, ya que, a través de éste, se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado; a fin de corregir (en su caso) desviaciones y mejorar continuamente. De hecho el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso.”⁵⁹
- “Se puede definir como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.”⁶⁰
- Mencionado lo anterior, el control es la última etapa del proceso administrativo encargada de identificar, evaluar y comparar los resultados finales obtenidos con los resultados esperados, y verificar que estén acorde a lo planeado, y en caso contrario buscar una alternativa que lleve al logro de los resultados esperados, y considerar así una retroalimentación acorde a los cuatro procesos administrativos.

FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL



Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

- **CANTIDAD.**
Se aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- **TIEMPO.**
Se controlan las fechas programadas.
- **COSTO.**
Es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan erogaciones de ciertas actividades.

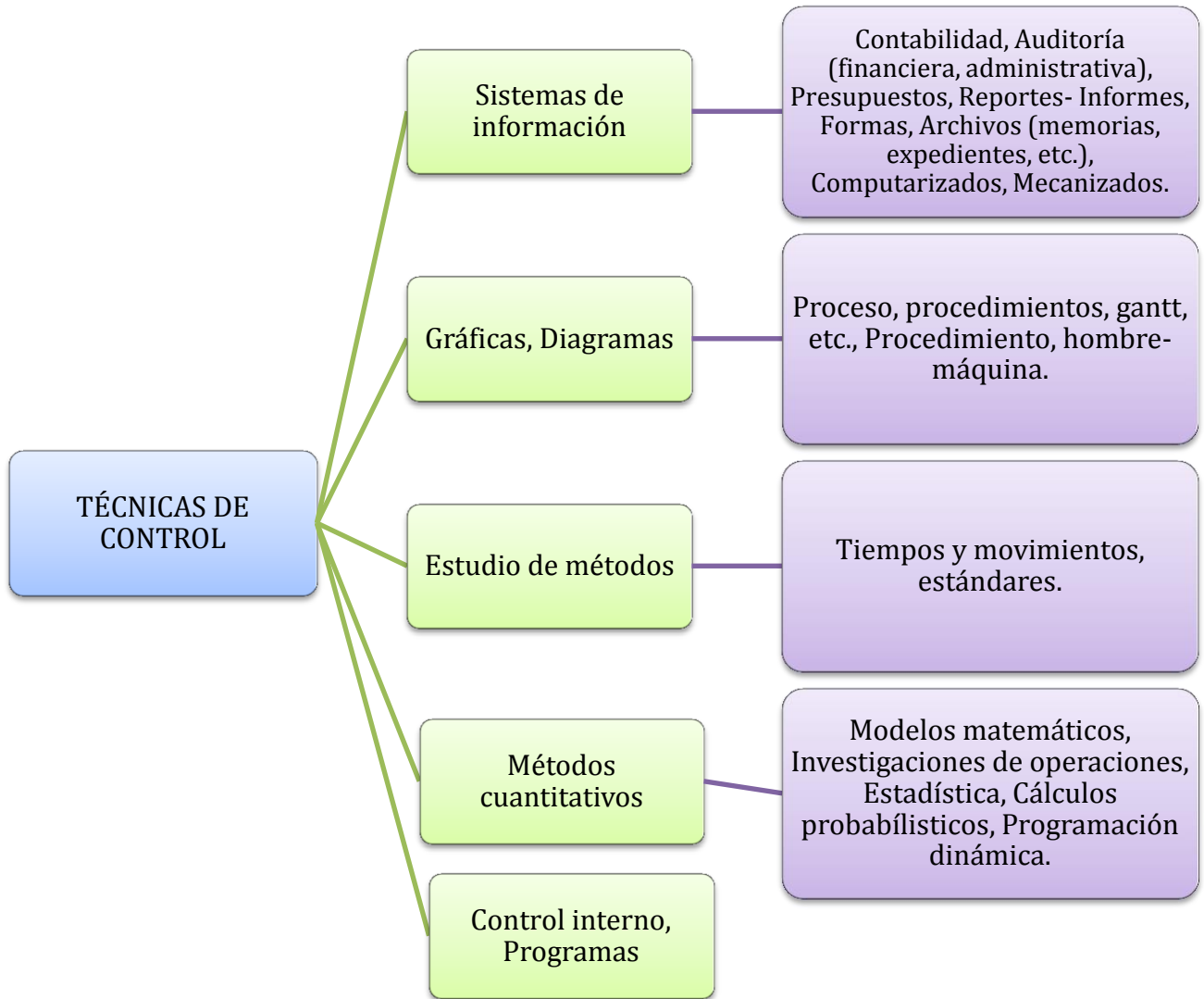
⁵⁹ MÚNCH GALINDO LOURDES. “FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN”. EDICIÓN 2ª. EDIT. TRILLAS. PP. 172

⁶⁰ ROBBINS STEPHEN P. “ADMINISTRACIÓN”. EDIT. PRENTICE HALL. EDICIÓN 6ª. PP. 554

- CALIDAD.

Se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

TÉCNICAS Y/O HERRAMIENTAS DEL CONTROL



Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

Lo importante al establecer un sistema de información es la aplicación de cada uno de los principios, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización.

PRINCIPIOS DEL CONTROL

1.- PRINCIPIO DEL PROPÓSITO DEL CONTROL.	<ul style="list-style-type: none">•Cualquier control tiene como fin fundamental garantizar que se lleve acabo lo planeado y que se corrijan las desviaciones surgidas en la operación respecto a dichos planes.
2.- PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD DEL CONTROL.	<ul style="list-style-type: none">•La responsabilidad es absoluta del administrador; de ninguna manera se puede delegar la responsabilidad de la aplicación de control a los colaboradores del área funcional.
3.- PRINCIPIO DE EFICIENCIA DE LOS CONTROLES.	<ul style="list-style-type: none">• Cualquier técnica es eficiente si ayuda a detectar y corregir oportunamente las desviaciones respecto a los planes.
4.- PRINCIPIO DE CONTROL PREVENTIVO.	<ul style="list-style-type: none">• Todo control debe tener carácter preventivo y no correctivo pues es de suma importancia prevenir las desviaciones que corregirlas.
5.- PRINCIPIO DE ADECUACIÓN ORGANIZACIONAL.	<ul style="list-style-type: none">• Cada organización debe diseñar sus propios controles; pues por muy buenos que sean no se puede aplicar a otras organizaciones.
6.- PRINCIPIO DE CONTROL DE PUNTOS CRÍTICOS.	<ul style="list-style-type: none">• Para que el control sea eficaz, debe sentarse en los puntos críticos para la evaluación del rendimiento; ya que sería costoso e innecesario que el administrador controlará cada actividad necesaria para la ejecución de planes.
7.- PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN.	<ul style="list-style-type: none">• Se debe centrar la atención en las desviaciones significativas respecto a los planes, se deben establecer límites de control.
8.- PRINCIPIO DE ACCIÓN.	<ul style="list-style-type: none">• El control sólo es justificado si se corrigen las desviaciones encontradas; de no ser así, representará una pérdida de tiempo y recursos para la organización.

ETAPAS DEL CONTROL



1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES:

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control; los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

2. MEDICIÓN DE RESULTADOS:

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, para llevar a cabo la función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que deberá de ser confiable, válida, oportuna, con unidades de medida apropiada y fluida.

3. CORRECCIÓN:

Integra las desviaciones en relación con los estándares. El tomar la decisión correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, es importante que se reconozca si la desviación es un síntoma o una causa.

4. RETROALIMENTACIÓN:

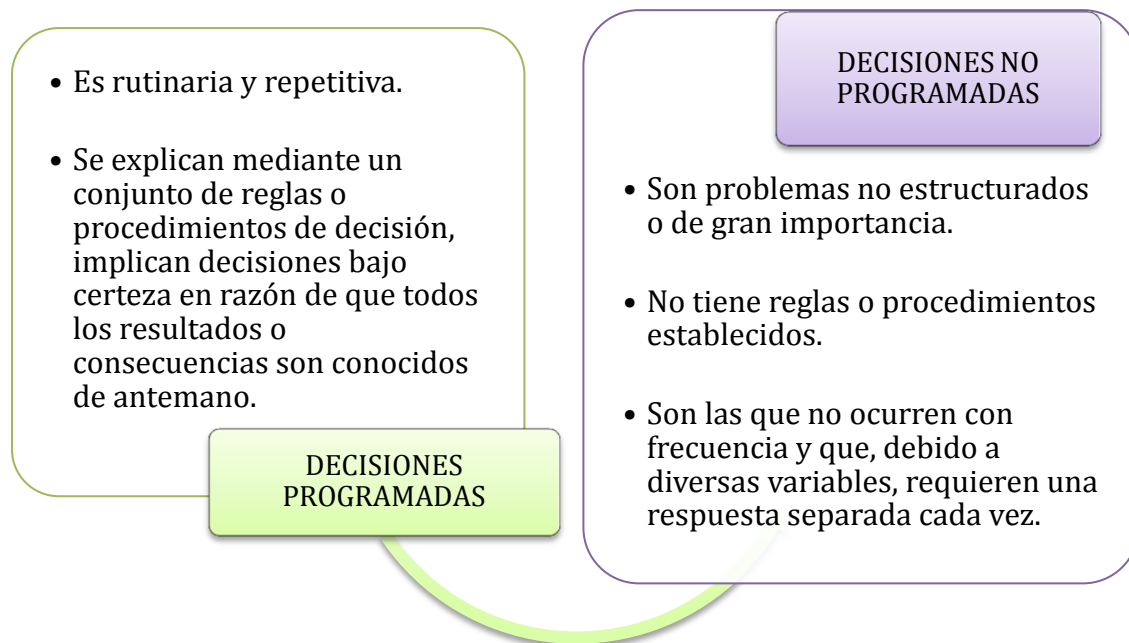
Es básica en el proceso de control, ya que a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. La calidad de la información es importante, ya que de ello depende el grado de rapidez con que se retroalimiente el sistema.

3.3.2 TOMA DE DECISIONES

DEFINICIÓN:

- “Puede definirse como la selección consciente de un curso de acción de entre las alternativas disponibles para producir un resultado deseado.”⁶¹
- “Es un proceso de elección que conduce a la selección de una alternativa. Implica, en general, una actividad de resolución de problemas que surge cuando un administrador comprende que existe un brecha importante entre lo que es y lo que debería ser o pudiera ser”⁶²
- Es la realización de alternativas y/o soluciones que se deben seleccionar para poner en práctica cuando se tenga un problema determinado, con el fin de solucionarlo de forma rápida, correcta y eficiente para evitar problemas futuros.

CLASIFICACIÓN DE DECISIONES



⁶¹ C. MEGGINSON LEON. “ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES” EDICIÓN 2ª. EDIT. CECSA PP. 225

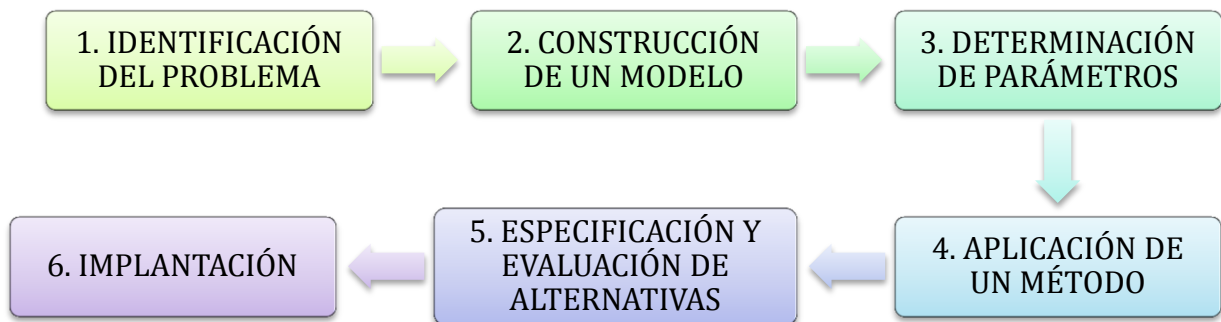
⁶² J. GANNON MARTIN. “ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS” EDIT. CECSA. PP72

TÉCNICAS Y/O HERRMIENTAS DE LA TOMA DE DECISIONES

- **TÉCNICAS CUALITATIVAS.**
Dependen de la opinión o de la experiencia de las personas que las toman. Son métodos formales no matemáticos que se apoyan en datos históricos y estadísticos.

La ventaja de esta técnica es que aprovecha la experiencia de los ejecutivos y se desarrolla su creatividad, además de que son fáciles y sencillas de aplicar.
- **TÉCNICAS CUANTITATIVAS.**
Estas técnicas se fundamentan en la aplicación de las matemáticas y las estadísticas. Tienen la ventaja de que son exactas, disminuyen la subjetividad y los criterios arbitrarios, demuestran la relación costo-beneficio y en ocasiones proporcionan resultados más rápidos que las cualitativas.
- **INVESTIGACIÓN (INTELIGENCIA).**
Exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada de obtienen, se procesan y se examinan en busca de indicios que puedan identificar problemas u oportunidades.
- **DISEÑO.**
Invencción, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad.
- **ELECCIÓN.**
Selección de una alternativa o curso de acción entre aquellas que están disponibles. Se selecciona y se implementa.

PASOS EN LA TOMA DE DECISIONES



1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Un problema es un obstáculo o una desviación que representa una diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de los rendimientos y la productividad en general, impidiendo el logro de los objetivos.

Algunas técnicas utilizadas para la definición e identificación del problema correctamente son: tormenta de ideas, Delphi, y las herramientas de Ishikawa. Una vez detectado las causas del problema es posible definirlo claramente para estar en posibilidad de aplicar el método más adecuado a fin de plantear la alternativa de solución óptima.

2. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO

Un modelo es la representación de una situación real, a través de un diagrama o de un sistema, con el fin de tener una visión correcta de todos los factores que influyen en el problema.

3. DETERMINACIÓN DE PARÁMETROS

Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetivos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

Se pueden formular hipótesis, para generar alternativas, porque con las alternativas planeadas tiende a haber incertidumbre.

4. APLICACIÓN DE UN MÉTODO

De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativos o cuantitativos, más adecuados para plantear alternativas de decisión.

5. ESPECIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Después de haber desarrollado varias alternativas para resolver el problema, se elige la óptima con base a criterios de elección, de acuerdo con el costo-beneficio que resulte de cada opción.

Se deben establecer estrategias en el caso de que la alternativa asignada no resulte de acuerdo con lo ya planeado.

Este paso incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica.

6. IMPLANTACIÓN

Después de haber elegido la alternativa más óptima, se deberá planificar todas las actividades para implantarlas y para efectuar un seguimiento de los resultados.

Debe existir la comprensión total de la decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa.

CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

CERTIDUMBRE	RIESGO	INCERTIDUMBRE
<ul style="list-style-type: none">• Es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema.• Se tiene conocimiento y clara definición de tanto del problema como de las soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none">• Condición en la que los individuos pueden definir un problema e identificar soluciones alternativas.• Suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y el carácter inusual y ambiguo.	<ul style="list-style-type: none">• Condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.• Indica que el problema y las soluciones alternativas son tanto ambiguos como extremadamente inusuales.

CAPÍTULO IV. “CASO PRÁCTICO.”

4.1 LA IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS

En el siguiente tema, se realizará el análisis de una restaurante y cafetería llamada “KAJE S.A de C.V, se analizará sus estados financieros, se realizará todas las operaciones necesarias para la elaboración y representación de las razones financieras anteriormente mencionadas.

Este punto empieza compartiendo un poco acerca de la empresa KAJE, mencionando como primera instancia que la empresa KAJE es una cadena de restaurantes que ofrecen sus servicios al público en general.

Se conocerá un poco acerca de la historia de este restaurante y también como fue que GRUPO CRUCAZ S. A. de C.V., adquirió a esta cadena de restaurantes, ya que tomaremos en cuenta los Estados Financieros que GRUPO CRUCAZ S. A. de C.V proporciona, para realizar este caso práctico.

HISTORIA DE KAJE

KAJE nació en 2000 en el Estado de México, teniendo como principal objetivo el servicio que se ofreciera al cliente y ofrecerles un lugar agradable para comer, antes o después de sus compras. El éxito fue inmediato la demanda del público requirió la apertura de nuevas unidades. Así, en diciembre de 2001 se abren las puertas KAJE Insurgentes.

A principios de 2004 se construyeron locales especiales y se acondicionaron otros, como KAJE de Madero, en 2004. Todos los restaurantes fueron diseñados con un distintivo color naranja en sus interiores. KAJE Acapulco fue la primera apertura fuera del Estado hecha en 2006. En 2007, al fusionarse con una empresa importante de autoservicio llamada JECU DE MÉXICO, S. A. de C.V., KAJE fue una notable aportación de la cadena mexicana a la experiencia de su socio, que no manejaba restaurantes.

En 2007, sus ventajas representaron el 2.6% de las ventas totales de la cadena de autoservicio de México con gran eficiencia como generador de tráfico. A partir de entonces y con más de 260 restaurantes abiertos hasta el día de hoy, en más de 63 ciudades alrededor de la República Mexicana, KAJE ha formado parte de la historia de México, siendo el lugar de reunión de familias, gente de negocios, amigos... restaurante, cafetería, lugar de tradición pero también constante renovación.

- **MISIÓN.** Ofrecer una imagen con el que los clientes logren identificarse a través de un buen servicio, enriqueciendo al mismo tiempo la vida de nuestros empleados e inversionistas.
- **VISIÓN.** Llegar hacer la cadena número uno en cuanto a la rama de restaurantes, cafetería superando la competencia.

GRUPO CRUCAZ S. A. DE C.V.

CRUCAZ es el operador de restaurantes líder en América Latina con marcas de reconocimiento global de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Cuenta con un portafolio multi-marcas integrado por “La pizzería de la esquina”, Cafeterías “A tiempo”, “Kaje”, “La pasadita”, por mencionar algunos.

La compañía opera más de 2,700 unidades y cuenta con cerca de 60,000 colaboradores en México, Argentina, Chile, Colombia, Brasil y España.

Su modelo incluye el respaldo a todas las Unidades de Negocio a través de un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, brindando apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro.

Cuenta con el distintivo como “Empresa Socialmente Responsable” y es una de las primeras 20 “Mejores Empresas para Trabajar” en México. En el mes de septiembre de 2013, CRUCAZ llegó a un acuerdo con JECU DE MÉXICO, S. A. de C.V., para adquirir el 100% de KAJE por un monto que asciende a \$8, 200,000.00, el cual estará financiado con deuda.

La operación de KAJE incluye un total de 362 restaurantes de los cuales 263 son marca “KAJE”, 90 unidades de “LA PASADITA”, 7 unidades de “EL SOLECITO” y 2 restaurantes de “LA HORITA”. Adicionalmente la operación comprende:

- I. Los derechos de la propiedad intelectual de las cuatro marcas, menús, desarrollo del producto, procesos de operación y otros;
- II. La adquisición de 18 bienes inmuebles;
- III. Las construcciones de 214 unidades; y
- IV. Un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como la producción de postres, salsas y aderezos.

La transacción comprende también el traspaso de personal que presta los servicios a KAJE y que a la fecha de la transacción laboraban en empresas de servicios de JECU de México, S. A. de C.V.

Con fecha 28 de octubre de 2013 los accionistas de CRUCAZ aprobaron la adquisición de KAJE y el cierre de la transacción está sujeto a la obtención de autorizaciones regulatorias y otras condiciones de cierre. Al 31 de diciembre de 2013 no había habido efectos contables, relacionados a esta transacción.

- **MISIÓN:** Equipo comprometido en superar las expectativas de los clientes. “Contigo, enriqueciendo tus momentos”.

Actualmente KAJE tiene presencia en 65 ciudades en México y una participación de mercado de aproximadamente 13.3 por ciento, así como un 99 por ciento en reconocimiento de la marca, superando a cadenas como Sanborns, Toks y Restaurantes California.

De enero a marzo de 2015, CRUCAZ registró un incremento de 101 por ciento en su flujo operativo (EBITDA), al sumar 850 millones de pesos en el periodo, en comparación con los 424 millones del mismo trimestre del año anterior, debido a la incorporación de KAJE y GRUPO PRIN.

Las ventas netas de la empresa sumaron 7 mil 344 millones de pesos en los primeros tres meses de este año, lo que significó un incremento de 84 por ciento, frente a los 3 mil 992 millones del mismo periodo de 2014.

DATO RECIENTE DE GRUPO CRUCAZ, S. A. DE C. V.

GRUPO CRUCAZ, S. A. de C. V., es una empresa altamente competitiva, que sabe utilizar los recursos adecuados para que ésta crezca de manera eficaz; pues actualmente la empresa ha crecido un 84% en el primer trimestre del año 2015 en comparación del mismo tiempo el año pasado, gracias a la culminación del 100 por ciento de los restaurantes KAJE.

PRINCIPIOS:

- **EL CLIENTE ES PRIMERO.**
Atender a los clientes con respeto y pasión por la excelencia en el servicio.
- **RESPECTO Y LEALTAD A NUESTROS COMPAÑEROS Y CON LA EMPRESA.**
Crear un ambiente de trabajo, con unidad, con cercanía a la operación, respetuoso y sin preferencias.
- **EXCELENCIA PERSONAL Y COMPROMISO.**
Actuar siempre de manera honesta, austera y justa sin anteponer los intereses personales.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS.**
Tomar decisiones siempre orientadas al bien de la compañía para mejorar los resultados.

De acuerdo a lo anterior y sin más por comentar acerca de la empresa, se prosigue a realizar las operaciones adecuadas acerca de las razones financiera, para seguir con una interpretación clara y concisa de los estados financieros de la empresa y así poder decidir qué tan rentable y/ o productiva es la empresa y de acuerdo a lo seleccionado y dicho tomar alguna decisión que ayude al buen funcionamiento de dicha empresa.

4.1.1 APLICACIÓN DE PORCIENTOS INTEGRALES A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los porcentos integrales, como anteriormente se había mencionado, ayudan a integrar las cifras de un Estado Financiero, para que con esto, se mida la magnitud y la importancia que tiene las partes de cada Estado.

Para cada Estado Financiero, las cifras que se igualan al 100% son distintas, ya que cada uno representa partidas diferentes; así mismo estos porcentajes sirven de ayuda al analista, para determinar con gran ayuda la situación actual de la empresa, de forma rápida, concisa y práctica; a continuación se presenta un caso práctico de la elaboración de los porcentos integrales de la empresa KAJE.

Se presentan los estados financieros consolidados de situación financiera, estados consolidados de resultados; dichos estados proporcionados por Grupo Crucaz S. A. de C. V., estos estados financieros serán de gran utilidad en estos temas, ya que con ellos elaboraremos cada razón financiera necesaria para su interpretación.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DE LA EMPRESAGRIPO CRUCAZ, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

GRUPO CRUCAZ, S. A. DE C. V.
Estados consolidados de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2013	2012
Activo circulante			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 663,270	\$ 932,594
Cientes, neto	7	360,104	339,481
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		369,350	272,254
Otras cuentas por cobrar		268,714	196,450
Inventarios, neto	8	641,880	550,394
Pagos anticipados	9	<u>304,323</u>	<u>184,201</u>
Total del activo circulante		2,607,641	2,475,374
Activos a largo plazo			
Depósitos en garantía	10	128,108	110,020
Inversión en acciones de compañías asociadas	15	788,665	40,296
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	11	4,610,942	3,924,108
Activos intangibles, neto	12 y 17	3,263,896	2,418,830
Impuestos a la utilidad diferidos	20	<u>982,407</u>	<u>828,965</u>
Total del activo a largo plazo		<u>9,774,018</u>	<u>7,322,219</u>
Total del activo		<u>\$ 12,381,659</u>	<u>\$ 9,797,593</u>

Pasivos y capital contable

	Notas	2013	2012
Pasivo circulante			
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	18	\$ 388,486	\$ 396,647
Proveedores		1,408,565	1,129,612
Cuentas por pagar y pasivos acumulados		170,862	209,669
Provisiones	21	730,727	661,735
Impuestos a la utilidad		360,947	189,749
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	<u>10,111</u>	<u>6,885</u>
Total del pasivo circulante		3,069,698	2,594,297
Pasivo a largo plazo			
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	18	2,166,281	2,077,833
Certificados bursátiles	19	2,488,850	-
Otros pasivos		64,721	58,787
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	15,923	186,569
Beneficios al retiro a empleados		<u>72,884</u>	<u>51,210</u>
Total del pasivo a largo plazo		<u>4,808,659</u>	<u>2,374,399</u>
Total del pasivo		7,878,357	4,968,696
Capital contable			
Capital contable	24		
Capital social		403,339	403,339
Prima en emisión de acciones		2,037,390	2,466,822
Utilidades retenidas		1,512,464	1,173,693
Reserva para recompra de acciones		569,271	564,201
Otras partidas de la utilidad integral		(251,037)	(87,347)
Capital contable atribuible a la participación controladora		4,271,427	4,520,708
Participación no controladora	25	<u>231,875</u>	<u>308,189</u>
Total del capital contable		<u>4,503,302</u>	<u>4,828,897</u>
Total del pasivo y capital contable		<u>\$ 12,381,659</u>	<u>\$ 9,797,593</u>

**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EMPRESA GRUPO CRUCAZ,
S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS**

GRUPO CRUCAZ, S. A. DE C. V.

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

	Nota	2013	2012
Ventas netas	27	\$ 15,718,543	\$ 13,519,506
Costo de ventas		5,227,739	4,755,290
Arrendamientos		1,262,533	1,066,583
Depreciación y amortización		923,121	811,298
Otros costos y gastos de operación		7,212,874	6,098,830
Otros ingresos, neto	29	(22,799)	(9,804)
Ingresos por intereses		(39,044)	(47,043)
Pérdida (utilidad) en cambios, neto		8,125	(8,719)
Gasto por intereses		<u>241,389</u>	<u>245,104</u>
		904,605	607,967
Participación en los resultados de compañías asociadas	15	<u>43,582</u>	<u>12,978</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		948,187	620,945
Impuestos a la utilidad	20	<u>284,867</u>	<u>219,147</u>
Utilidad neta consolidada		<u>\$ 663,320</u>	<u>\$ 401,798</u>
Utilidad (pérdida) del periodo atribuible a:			
Participación controladora		<u>\$ 681,014</u>	<u>\$ 364,918</u>
Participación no controladora		<u>\$ (17,694)</u>	<u>\$ 36,880</u>
Utilidad neta básica y diluida por acción (centavos por acción)	26	<u>\$ 0.99</u>	<u>\$ 0.57</u>

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DE PORCIENTOS INTEGRALES DE LA EMPRESA CRUCAZ, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

ACTIVOS	2013	%	2012	%
		% INTEGRAL		% INTEGRAL
Activo Circulante		%		%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 663,270.00	5.36	\$ 932,594.00	9.52
Clientes, neto	\$ 360,104.00	2.91	\$ 339,481.00	3.46
IVA y otros impuestos por recuperar	\$ 369,350.00	2.98	\$ 272,254.00	2.78
Otras cuentas por cobrar	\$ 268,714.00	2.17	\$ 196,450.00	2.01
Inventarios, neto	\$ 641,880.00	5.18	\$ 550,394.00	5.62
Pagos anticipados	\$ 304,323.00	2.46	\$ 184,201.00	1.88
Total del activo circulante	\$ 2,607,641.00	21.06	\$ 2,475,374.00	25.27
Activos a largo plazo				
Depósitos en garantía	\$ 128,108.00	1.03	\$ 110,020.00	1.12
Inversión en acciones de compañías asociadas	\$ 788,665.00	6.37	\$ 40,296.00	0.41
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	\$ 4,610,942.00	37.24	\$ 3,924,108.00	40.05
Activos intangibles, neto	\$ 3,263,896.00	26.36	\$ 2,418,830.00	24.69
Impuestos a la unidad diferidos	\$ 982,407.00	7.93	\$ 828,965.00	8.46
Total del activo a largo plazo	\$ 9,774,018.00	78.94	\$ 7,322,219.00	74.73
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 12,381,659.00		\$ 9,797,593.00	
TOTAL PORCIENTOS INTEGRALES		100.00		100.00

Del Activo total de la Empresa GRUPO CRUCAZ, S. A. de C.V., que es del 100%:

- a) En donde el 21.06% pertenece al activo circulante, en donde el 2.91% corresponde a los clientes, el 5.18% se tiene en inventario, y donde se han hechos pagos anticipados del 2.46%;
- b) El otro 78.94% corresponde a los activos de largo plazo; en donde se tienen retenidos 37.24% en equipo de tienda, mejoras a locales y propiedades, y donde solo se tiene 1.03% en depósitos en garantía.

PASIVOS	2013		2012	
		% INTEGRAL		% INTEGRAL
Pasivo circulante		%		%
Vencimiento circulantes de la deuda a largo plazo	\$ 388,486.00	3.14	\$ 396,647.00	4.05
Proveedores	\$ 1,408,565.00	11.38	\$ 1,129,612.00	11.53
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	\$ 170,862.00	1.38	\$ 209,669.00	11.53
Provisiones	\$ 730,727.00	5.90	\$ 661,735.00	2.14
Impuestos a la utilidad	\$ 360,947.00	2.92	\$ 189,749.00	1.94
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	\$ 10,111.00	0.08	\$ 6,885.00	0.07
Total del pasivo circulante	\$ 3,069,698.00	24.79	\$2,594,297.00	26.48
Pasivo a largo plazo				
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	\$ 2,166,281.00	17.50	\$ 2,077,833.00	21.21
Certificados bursátiles	\$ 2,488,850.00	20.10		
Otros pasivos	\$ 64,721.00	0.52	\$ 58,787.00	0.60
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	\$ 15,923.00	0.13	\$ 186,569.00	4.05
Beneficio al retiro a empleados	\$ 72,884.00	0.59	\$ 51,210.00	0.52
Total del pasivo a largo plazo	\$ 4,808,659.00	38.84	\$2,374,399.00	24.23
TOTAL DEL PASIVO	\$ 7,878,357.00	63.63	\$4,968,696.00	50.71
Capital contable				
Capital social	\$ 403,339.00	3.26	\$ 403,339.00	4.12
Prima en emisión de acciones	\$ 2,037,390.00	16.45	\$ 2,466,822.00	25.18
Utilidades retenidas	\$ 1,512,464.00	12.22	\$ 1,173,693.00	11.98
Reserva para recompra de acciones	\$ 569,271.00	4.60	\$ 564,201.00	5.76
Otras partidas de la utilidad integral	-\$ 251,037.00	2.03	-\$ 87,347.00	0.89
Capital contable atribuible a la participación controladora	\$ 4,271,427.00	34.50	\$ 4,520,708.00	46.14
Participación no controladora	\$ 231,875.00	1.87	\$ 308,189.00	3.15
Total del capital contable	\$ 4,503,302.00	36.37	\$4,828,897.00	49.29
TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$12,381,659.00	100.00	\$9,797,593.00	100.00
TOTAL PORCIENTOS INTEGRALES		100.00		100.00

En el Pasivo y Capital contable, que se muestra a continuación, se tiene un 100% en donde:

- En el Pasivo se cuenta con 63.63%, donde se tiene el 11.38% de proveedores, 1.38% se tiene para cuentas por pagar (aquí las deudas son porcentajes pequeños).
- En el Capital contable se cuenta con el 36.37% del 100% que se tiene; en donde casi no se cuenta con un capital social alto, es decir, solo se tiene un 3.26% de éste, se tiene poca reserva para recompra de acciones con un 4.60%, y se tiene un total de utilidades retenidas del 12.22%.

En el Balance General, se puede apreciar que relativamente se descomponen las cifras para tomar en consideración la frase “el todo es igual a la suma de sus partes”, esto con la finalidad de considerar que las cifras dadas a conocer no son erróneas y hacer más fácil el entendimiento y comparación de las grandes cifras.

Así mismo, se menciona que considerando las cifras proporcionadas, se debe poner atención al activo de largo plazo pues se tiene un alto porcentaje en equipo de tienda, así mismo se tiene un alto porcentaje en activos intangibles; así mismo tomar en consideración la cifra que se tiene en el pasivo puesto que el porcentaje más alto obtenido aquí es en certificados bursátiles, siguiéndole una deuda a largo plazo, y posteriormente en proveedores.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA EMPRESA CRUCAZ, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS							
		2013		2012			
			% INTEGRAL		% INTEGRAL		
	Ventas netas	\$ 15,718,543.00		\$ 13,519,506.00			
-	Costo de ventas	\$ 5,227,739.00	33.26	\$ 4,755,290.00	35.17		
=	Utilidad bruta	\$ 10,490,804.00	66.74	\$ 8,764,216.00	64.83		
				100.00			100.00
-	Gastos	\$ 7,212,874.00	68.75	\$ 6,098,830.00	69.59		
=	Utilidad de operación o después de gastos generales	\$ 3,277,930.00	31.25	\$ 2,665,386.00	30.41		100.00
				100.00			
-	Gastos por interés	\$ 241,389.00	7.36	\$ 245,104.00	9.20		
=	Utilidades retenidas	\$ 3,036,541.00	92.64	\$ 2,420,282.00	90.80		
				100.00			100.00
				PORCIENTOS INTEGRALES			PORCIENTOS INTEGRALES

(ESTADO DE RESULTADOS SUGERIDO A LA EMPRESA GRUPO CRUCAZ S.A DE C.V)

Aquí se muestra cuáles han sido las ventas que se han obtenido a lo largo de los últimos dos años anteriores, es decir, independientemente de la cantidad en monetario de las ventas, el costo total de ventas o la utilidad bruta, y aun sin tomar en cuenta el tipo de mercancía vendida, ni las unidades vendidas, un 33.26% del total de las ventas representa el costo de la mercancía que se vende, y queda al nivel de utilidad bruta un 66.74% como utilidad.

Dicho de otra manera, por cada peso de ventas netas, \$0.33 corresponden al costo de lo vendido, es decir, lo que a la empresa le cuesta \$0.33 lo vende a \$1.00.

4.1.2 APLICACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Mediante la aplicación de las razones financieras, se encontrará la situación financiera actual de la empresa, con ello se podrá mencionar, cuales son los problemas existentes con los que cuenta la empresa, o cuales posiblemente podrían ocurrir si no se tiene y/o cuenta con un análisis exclusivo acerca de la información financiera con la que cuenta la empresa.

Ahora bien, en este punto se realizará la determinación de las razones financieras de GRUPO CRUCAZ S. A. de C.V, para dar a conocer su situación financiera actual, sus posibles utilidades y sus dividendos esperados.

Es importante señalar, que por medio de las Razones Financieras se puede determinar la Solvencia, Liquidez, Eficiencia Operativa y/o Productividad y Rentabilidad; así mismo se realizarán todas las operaciones necesarias para determinar cada información antes mencionada.

De acuerdo a lo anterior, la información que se utilizará está en el Balance General y el Estado de Resultado de la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V. (antes ya mencionado), y de acuerdo a las operaciones realizadas, se dará una interpretación eficiente para que la empresa conozca la información y la situación financiera por la que está pasando por estos momentos, para que posteriormente se pueda tomar alguna o algunas decisiones necesarias (si se desea) de acuerdo a la situación que se le está proporcionando a la empresa.

RAZONES PARA DETERMINAR LA SOLVENCIA

- APALANCAMIENTO = PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE

Se considera que la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., cuenta con un Pasivo total de \$7, 878,257; y con un Capital Contable de \$4, 503,302; para fines de explicación de esta razón financiera la operación es la siguiente:

APALANCAMIENTO	
PASIVO TOTAL	\$7,878,357.00
/	
CAPITAL CONTABLE	\$4,503,302.00
TOTAL	1.75

Entonces se menciona que el 1.75% es de la DEUDA PASIVO, por lo tanto, se dice que de cada peso invertido se obtiene \$0.75.

- ENDEUDAMIENTO = PASIVOS TOTALES / ACTIVOS TOTALES

De acuerdo a los datos dados por la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., se tiene de Pasivo total \$7, 878,257; y de Activo total \$12, 381,659; entonces la división para obtener el apalancamiento será:

ENDEUDAMIENTO	
PASIVOS TOTALES	7,878,357.00
/	
ACTIVOS TOTALES	12,381,659.00
TOTAL	0.64

Dicho lo anterior, se menciona que entonces, por cada \$1 invertido, se tiene \$.64 de deuda.

RAZONES PARA DETERMINAR LA LIQUIDEZ

- LIQUIDEZ INMEDIATA = ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE

Por lo proporcionado por la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., se puede observar que cuenta con un Activo circulante de cantidad \$2, 607,641, y el Pasivo que posea es de \$3, 069,698, entonces, la liquidez inmediata queda de la siguiente manera:

LIQUIDEZ INMEDIATA	
ACTIVO CIRCULANTE	\$2,607,641.00
/	
PASIVO CIRCULANTE	\$3,069,698.00
TOTAL	0.85

Aquí se explica que por cada \$1 que se tiene de activo, se tiene \$.85 en pasivo; es decir se cuenta con el recurso necesario, para cubrir la deuda que pudiera o con la que cuenta la empresa, sin embargo debería tener en consideración que la deuda que está teniendo es un poco alta a consideración de su pasivo.

- CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE

Tomando en consideración lo que nos ha proporcionado la empresa Grupo CRUCAZ S. A. De C. V., es que lo que tiene por Activo circulante y Pasivo circulante, el capital de trabajo quedará de la siguiente manera:

CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVO CIRCULANTE	\$2,607,641.00
-	
PASIVO CIRCULANTE	\$3,069,698.00
TOTAL	-\$ 462,057.00

Esto significa que, una vez cubiertos los pasivos circulantes, la empresa no cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas, se debe poner atención a este punto ya que si la empresa no lo soluciona podría causar su insolvencia.

- RAZÓN SEVERA O PRUEBA DEL ÁCIDO = (ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO) / PASIVO CIRCULANTE

En la empresa Grupo CRUCAZ S. A. De C. V., se cuenta con un Activo circulante de \$2, 607,641, se cuenta con un Inventario de \$641,880, y en su Pasivo circulante se tiene \$3, 069,698; su prueba ácida es la siguiente:

RAZÓN SEVERA O PRUEBA DEL ÁCIDO	
ACTIVO CIRCULANTE	\$2,607,641.00
-	
INVENTARIO	\$ 641,880.00
/	
PASIVO CIRCULANTE	\$3,069,698.00
TOTAL	\$ 0.64

Por cada \$1 que se debe en el pasivo a corto plazo, se cuenta con tan solo \$0.64 de activo. Es decir, la empresa cuenta con lo necesario (más no lo ideal) para poder cubrir con las deudas que cuenta a corto plazo.

RAZONES PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y/O PRODUCTIVIDAD

- $$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{((\text{INV. INICIAL} + \text{INV. FINAL}) / 2)}$$

Grupo CRUCAZ S. A. De C. V., nos proporcionó la información necesaria para poder decir que cuenta con un Costo de ventas de \$5, 227,739 y en su Inventario tiene \$641,880; entonces esta rotación será de:

ROTACION DE INVENTARIOS	
COSTO DE VENTAS	5,227,739.00
/	
(INV. INICIAL + INV. FINAL) / 2	641,880.00
TOTAL	16.29

Lo que significa que 16.29 son el número de vueltas que da el inventario en un periodo de tiempo determinado, (un año, basándonos en los estados periódicos).

Es decir, esta razón determina el número de veces que el inventario entra y sale de la empresa; el inventario está siendo rotado 16 veces en un año, es una cifra que tomando en cuenta que son productos perecederos enlatados, consideraremos que tienen fecha de vencimiento de aproximadamente 6 meses, es atractiva las veces que puede dar vueltas este inventario, más sin en cambio se recomienda verifiquen los productos y los tengan bajo supervisión ya que cualquier anomalía que llegaran a presentar sería un grave problema para la empresa.

- ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR = VENTAS NETAS A CRÉDITO / ((S.I.C.C + S.F.C.C) / 2)

La empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., tiene la cantidad de \$15, 718,543 en sus Ventas, de Cuentas por cobrar tiene \$360,104 en clientes y en Otras cuentas por cobrar cuenta con \$268,714, para determinar la rotación de esta cuenta se hará de la siguiente manera:

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	
VENTAS NETAS A CREDITO	15,718,543.00
/	
(S. I. C. C + S. F. C. C.) / 2	628,818.00
TOTAL	49.99

Esto representa el número de veces que en promedio, la empresa ha renovado las cuentas por cobrar, es decir, las veces que se han generado las cuentas y se han cobrado a lo largo del ejercicio.

El resultado dependerá de las políticas de crédito que cuenta la empresa para con sus clientes, ya que de esta forma y con estas políticas el resultado de esta cuenta puede variar; mientras que el resultado de esta cuenta no sea bajo no existe alguna alerta emergente para la empresa pues de lo contrario significaría que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, que desde una forma inicial pacto con la empresa; es importante que esta cifra sea alta, pues de lo contrario podría ocasionar graves problemas de liquidez a la empresa.

Como comentario, si la empresa llegara a sufrir problemas de liquidez es importante hacer una revisión detallada de los clientes a quienes se les han otorgado créditos y establecer posibles nuevas formas de pago, esto con el fin de que la empresa no sufra algún problema que pudiera afectarles gravemente y sobre todo que el cliente se sienta responsable y confiable de poder pagar.

- ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y/O PROVEEDORES = COMPRAS NETAS A CRÉDITO / ((S.I.C.C + S.F.C.C) / 2)

Grupo CRUCAZ S. A. De C. V., tiene en compras la cantidad de \$170,862 como concepto de cuentas por pagar y pasivos acumulados y se tiene \$ 7, 408,565 en proveedores, la operación será la siguiente:

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR Y/O PROVEEDORES	
COMPRAS NETAS A CREDITO	170,862.00
/	
(S. I. C. P. + S. F. C. P.) / 2	704,282.50
TOTAL	0.24

Lo que significa que 0.24 es el número de veces que la empresa liquida sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

En la medida de lo posible se debe aprovechar al plazo máximo que puedan otorgar los proveedores, sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin que se deje de cumplir en forma oportuna con sus pagos.

- PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO FIJO = VENTAS NETAS / ACTIVO FIJO

La empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., se tiene un total de ventas netas de \$15, 718,543 y un total de activo fijo de \$3, 263,896, entonces la operación será de forma siguiente:

PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO FIJO	
VENTAS NETAS	15,718,543.00
/	
ACTIVO FIJO	3,263,896.00
TOTAL	4.82

Esto indica que por cada \$1 invertido en activo fijo se generan \$0.82 en ventas de la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. de C.V.

- PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL = VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL

En la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., se cuenta con un total de ventas por la cantidad de \$15, 718,543, y un activo total de \$12, 381,659, la representación en fórmula queda de la siguiente manera:

PRODUCTIVIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL	
VENTAS NETAS	15,718,543.00
/	
ACTIVO TOTAL	12,381,659.00
TOTAL	1.27

Esto es, por cada \$1 invertido en la empresa, se generan \$0.27 en ventas. Este indicador refleja la eficiencia con la que se utilizan los activos de la empresa para generar ventas.

RAZONES PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD

- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS = UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS * 100

La empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., obtuvo una utilidad de \$663,320, y del concepto de ventas se obtuvo \$15, 718,543; la rentabilidad sobre las ventas queda de la siguiente manera:

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	
UTILIDAD NETA	663,320.00
/	
VENTAS NETAS	15,718,543.00
*	
100	
TOTAL	4.22

Esto significa que de cada \$1 vendido se tiene de utilidad de \$0.22; dicho de otra manera, el 22% de las ventas representa la utilidad.

- RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN PROPIA = UTILIDAD NETA / (CAPITAL CONTABLE - UTILIDAD DEL EJERCICIO)

En la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., se obtuvo de utilidad la cantidad de \$663,320, la cantidad de \$4, 503,302 corresponden al capital contable obtenido; la siguiente operación será:

RENTABILIDAD SOBRE INVERSION PROPIA	
UTILIDAD NETA	663,320.00
/	
CAPITAL CONTABLE	4,503,302.00
-	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	663,320.00
TOTAL	0.17

Esta cuenta representa cuales han sido las aportaciones de los socios y/o accionistas para la empresa por lo que tenemos que por cada \$1 que invierten los socios y/o accionistas, se obtienen \$0.17 propios de utilidad, incluyendo las utilidades retenidas.

- RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN TOTAL = UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL * 100

En la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. De C. V., tomando como base la misma cantidad de utilidad de los ejercicios anteriores, solo mencionare que la empresa tiene un activo total de \$2, 751,400; dicha rentabilidad se obtiene de la siguiente manera:

RENTABILIDAD SOBRE INVERSION TOTAL	
UTILIDAD NETA	663,320.00
/	
ACTIVO TOTAL	12,381,659.00
*	
100	
TOTAL	5.36

Es decir, que por cada \$1 invertido, la empresa obtiene solo \$0.05 de utilidad neta.

Todos estos resultados son de los Estados financieros proporcionados del año 2013 ya que es el más reciente con el que cuenta la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. DE C.V, así mismo me permito hacer las siguientes observaciones considerables:

- Se debe de tomar en consideración que para la cuenta de RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN TOTAL, es importante que se haga una revisión por completo acerca del balance general y posteriormente hacer una revisión general del estado de resultados, ya que las cifras que esta cuenta está arrojando son bajas, pues quiere decir que al año no obtienen una utilidad considerable y es importante analizarlo ya que la empresa en lugar de estar generando una ganancia, está generando una pérdida.
- En la cuenta de ENDEUDAMIENTO se debe revisar generalmente las cuentas, ya que se tiene casi un 50% de deuda que no se ha cubierto y que al pasar de los días la deuda seguirá haciendo grande si no se detalla y revisa que se está prestando de más, es importante revisar las políticas de crédito que cuenta la empresa.
- En la cuenta de LIQUIDEZ INMEDIATA, se tiene lo NECESARIO, en otras palabras se tiene al día lo que se debe de pagar; aquí es importante revisar con atención ya que si la empresa desea tener mayor rentabilidad se debe de tener más de lo necesario para cubrir sus deudas en el menor tiempo posible.
- El INVENTARIO es importante resaltarlo, ya que se debe de considerar que es una empresa que trabaja con producto perecedero y es importante sacar y llenar conforme a lo necesitado, pues corre el riesgo de que el producto se eche a perder y no poder trabajar con el de manera adecuada, además que esto implicaría que la productividad y rentabilidad que tiene o pudiera tener la empresa no sea conforme a lo esperado.

Después de estas pequeñas observaciones es importante que la empresa ponga atención en cada una de las cuentas y que vea claramente cuál es su posición actual posición que vale para que la empresa tenga y sea rentable, es importante poner énfasis en las políticas que está dando a los clientes y viceversa, las políticas de crédito que se le están dando a la empresa por parte de otras.

4.1.3 APLICACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es de suma importancia que la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. de C. V lo considere en su realización de éste Análisis general, ya que con éste se puede determinar el nivel de ventas que resulta indispensable obtener para lograr la utilidad que se desea antes de los impuestos.

El Punto de Equilibrio no es más que una representación gráfica, en donde se puede visualizar a la empresa que las ventas son iguales a los costos totales de ésta; es decir, no sufre pérdidas pero tampoco obtiene ganancias

Con la elaboración del Punto de Equilibrio en esta empresa, será más fácil representar las alternativas que se deben de planear para modificar algunas condiciones operantes de la empresa con la finalidad de seleccionar la alternativa más conveniente para la empresa GRUPO CRUCAZ S. A. de C. V.

A continuación, pasaré a la realización del Punto de Equilibrio de la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. de C. V, con sus observaciones posteriormente, para que le permitan ayudarle a la mejora continua y a la mejor toma de decisiones que le permitan a los socios, accionistas y/o administradores de la empresa a seleccionar la más productiva y a la que se acerque más al cumplimiento de los objetivos generales establecidos por la empresa.

GRUPO CRUCAZ, S. A. DE C. V.

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012
(En miles de pesos)

	Nota	2013	2012
Ventas netas	27	\$ 15,718,543	\$ 13,519,506
Costo de ventas		5,227,739	4,755,290
Arrendamientos		1,262,533	1,066,583
Depreciación y amortización		923,121	811,298
Otros costos y gastos de operación		7,212,874	6,098,830
Otros ingresos, neto	29	(22,799)	(9,804)
Ingresos por intereses		(39,044)	(47,043)
Pérdida (utilidad) en cambios, neto		8,125	(8,719)
Gasto por intereses		<u>241,389</u>	<u>245,104</u>
		904,605	607,967
Participación en los resultados de compañías asociadas	15	<u>43,582</u>	<u>12,978</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		948,187	620,945
Impuestos a la utilidad	20	<u>284,867</u>	<u>219,147</u>
Utilidad neta consolidada		<u>\$ 663,320</u>	<u>\$ 401,798</u>
Utilidad (pérdida) del periodo atribuible a:			
Participación controladora		<u>\$ 681,014</u>	<u>\$ 364,918</u>
Participación no controladora		<u>\$ (17,694)</u>	<u>\$ 36,880</u>
Utilidad neta básica y diluida por acción (centavos por acción)	26	<u>\$ 0.99</u>	<u>\$ 0.57</u>

PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el Punto de Equilibrio usare una formula sencilla pero de vital importancia para sacar el Punto.

$$\begin{array}{c} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO} \\ \\ \text{COSTOS FIJOS} \\ / \\ (1 - \text{COSTOS VARIABLES} / \text{VENTAS NETAS}) \\ = \\ \text{P. E. O.} \end{array}$$

EN DONDE:

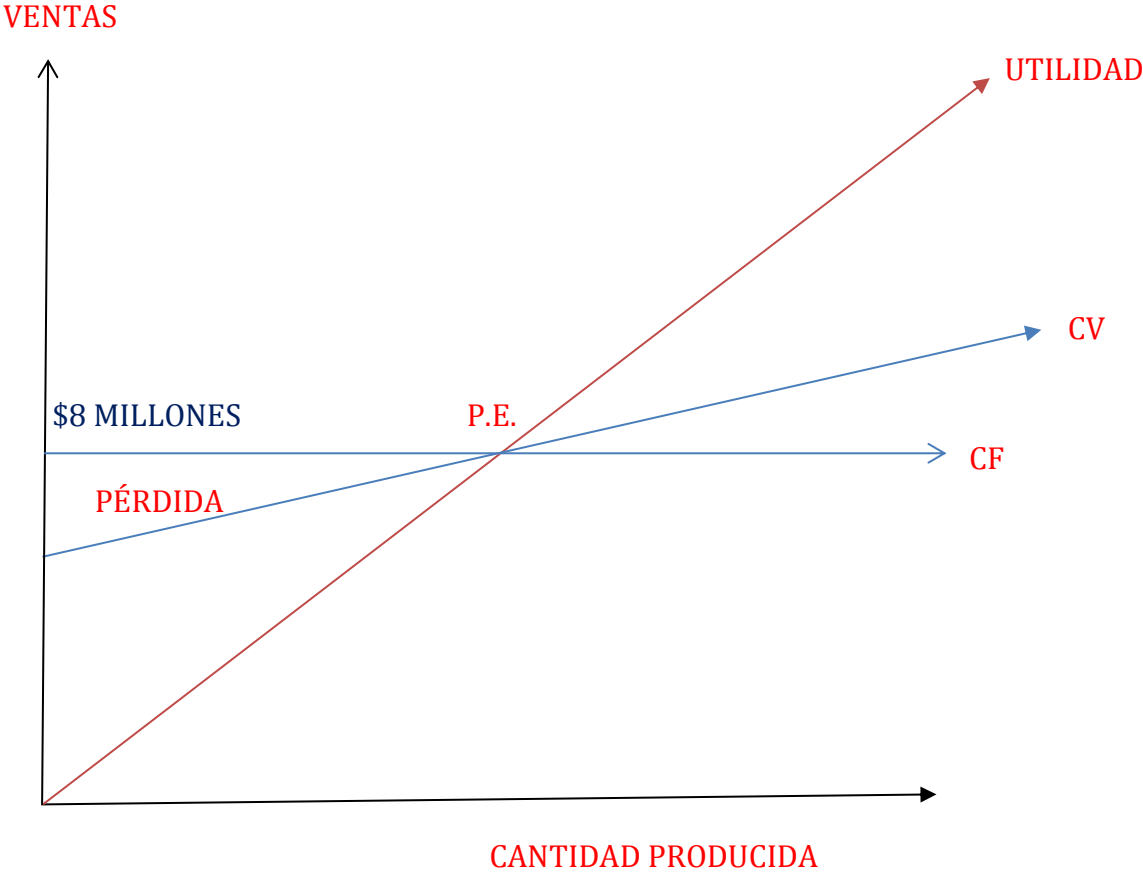
- Costos fijos - aquellos en los que necesariamente incurre, exista o no ventas.
- Costos variables - dependen directamente de las ventas, es decir si hay ventas existen, Si no las hay pues no habrá costos
- Ventas netas

PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTOS FIJOS	8,135,995.00
/	
(1 - COSTOS VARIABLES) / VENTAS NETAS	(1 - 241 389) / 15 718 543) = 0.98464304
TOTAL	8,262,887.82

Este resultado, menciona que, cuando la empresa Grupo CRUCAZ, S. A. DE C. V., haya llegado a \$8, 262, 887.82 de ventas, registraran ingresos exactamente igual a sus costos y gastos de operación.

Se tomó como costos fijos: gastos de operación y depreciación; y como costos variables solo fue gasto por interés.

A continuación se presenta la gráfica realizada de acuerdo a la información proporcionada por la empresa y a los datos sacados para la formulación del punto de equilibrio:



Las ventas mayores a 8 millones de pesos empezarán a generar utilidades que serán analizadas por los socios de acuerdo a sus expectativas personales.

CONCLUSIONES

El administrador es sin lugar a dudas la base fundamental de una organización, su liderazgo y el análisis que realiza del manejo de los recursos le permiten tomar las mejores decisiones; obviamente considerando al factor humano como pieza sistémica que conforma un grupo de trabajo cuyo objetivo se centra en la misión y visión de la empresa, sin olvidar la implementación de los valores.

Sin embargo, hay herramientas que apoyan la labor administrativa del administrador en diferentes rubros. Luego entonces, mi interés se centró en el análisis de los Estados Financieros apoyado de las razones financieras que nos muestran el manejo que se realizó de los recursos en el transcurso de las operaciones del negocio; entiendo su importancia y limitantes, pero sin lugar a dudas fortalece la dirección que se le da a la empresa.

Además de considerar estrategias que reorienten la planeación establecida de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la organización.

El estudio del medio en que se desarrolla la empresa es fundamental si se quiere planear con eficiencia, sus ventas, proyecciones, compras, mercado, tipo de accionistas, clientes, acreedores, proveedores, competencia, oportunidades, seguridad, entre otros, plantea una visualización real del marco en que se desarrolla la organización y por lo tanto, una planeación sólida en la constitución de la empresa.

Sin lugar a dudas se reafirma mi hipótesis sobre la importancia del manejo de las razones financieras como una herramienta aplicada a los estados financieros para la toma de decisiones; mostrándonos fundamentalmente la liquidez, solvencia, productividad, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

De igual forma conocer el manejo de que se ha hecho de los bienes, de las deudas y las estrategias para corregir posibles desviaciones; considerar el manejo eficaz de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, deudas a largo plazo, a través del manejo de las amortizaciones.

Vigilar la depreciación del activo fijo y su mantenimiento. Aún más importante visualizar la tendencia de la economía y la política gubernamental, importaciones, exportaciones, tratados comerciales con diferentes naciones y su influencia en la economía mexicana, mercados actuales y mercados potenciales para aumentar las ventas, carga impositiva; reflejadas estas variables en la inflación y el poder adquisitivo de una nación; nos auxiliará en el manejo y control de estos rubros tan importantes para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. CALVO LANGARICA CESAR, C.P., "ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS", EDICIÓN 7ª.
2. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO REYMO MEGGINSON LEON. "ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES" EDICIÓN 2ª. EDIT. CECSA.
3. F. BRIGHAM EUGENE. "FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" EDICIÓN 12ª. EDIT. MC GRAW HILL.
4. GARCÍA MENDOZA ALBERTO. "ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA" EDICIÓN 10ª. ED. CONTINENTAL.
5. HAROLD KOONTZ. "ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, ENFOQUE INTERNACIONAL" EDICIÓN 6ª. EDIT. MC GRAW HILL.
6. J. GANNON MARTIN. "ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS" EDIT. CECSA.
7. KOONTZ HAROLD. "ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL". EDICIÓN 12ª. ED. MC GRAW HILL.
8. LAWRENCE J. GITMAN. "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA". EDICIÓN 10ª. ED. PEARSON.
9. MEGGINSON LEON. "ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES" EDICIÓN 2ª. EDIT. CECSA.
10. MORALES CASTRO ARTURO, "FINANZAS. ORIENTACIONES TEÓRICO-PRÁCTICAS", EDICIÓN 1ª, EDITORIAL PATRIA.
11. MÜNCH GALINDO LOURDES. "FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN". EDICIÓN 2ª. EDIT. TRILLAS.
12. ORTEGA CASTRO ALFONSO. "INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS". EDICIÓN 1ª. ED. MC GRAW HILL.
13. ROBBINS STEPHEN P. "ADMINISTRACIÓN". EDIT. PRENTICE HALL. EDICIÓN 6ª.
14. S. BATEMAN THOMAS. "ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO". EDICIÓN 8ª. ED. MC GRAW HILL.
15. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. "ADMINISTRACIÓN I". EDICIÓN 3ª.

INTERNET

1. FILE:///C:/DOCUMENTS%20AND%20SETTINGS/ADMINISTRADOR/ESCRITORIO/ TESIS/METODO%20DE%20TENDENCIAS.PDF
2. HTTP://CDIGITAL.UV.MX/BISTREAM/123456789/24106/1/BIANICONTCAST.PDF
3. HTTP://CDIGITAL.UV.MX/BITSTREAM/123456789/28013/1/ERICKACABRERASU A.PDF
4. HTTP://CMAP.UPB.EDU.CO/RID=1236386231206_1847103117_2217/TEMA1.EST ADODERESULTADOS.PDF
5. HTTP://EPRINTS.UANL.MX/2980/1/1020126213.PDF
6. HTTP://GENESIS.UAG.MX/EDMEDIA/MATERIAL/INE/BLOQUE_I.PDF
7. HTTP://REPOSITORY.UAEH.EDU.MX/BITSTREAM/BITSTREAM/HANDLE/1234567 89/10590/HERRAMIENTAS%20PARA%20LA%20PLANEACION.PDF?SEQUENCE=1
8. HTTP://TESIS.IPN.MX/BITSTREAM/HANDLE/123456789/8360/CP2010%20N337 A.PDF?SEQUENCE=1
9. HTTP://WWW.ANDRAGOGY.ORG/_CURSOS/CURSO00169/TEMARIO/PDF%20LECC ION%202/TEMA_2_PYME.PDF
10. HTTP://WWW.DEFINICIONABC.COM/CIENCIA/ANALISIS.PHP
11. HTTP://WWW.DIS.UIA.MX/GRUPOS/20090/GESTION_C/2ETAPASDELPROCESOAD MINISTRATIVO.PDF
12. HTTP://WWW.FCCA.UMICH.MX/DESCARGAS/APUNTES/ACADEMIS%20DE%20FIN ANZAS/FINANZAS%20I%20MAURICIO%20A.%20CHAGOLLA%20FARIAS/11%20A UMENTOS%20A%20DISMINUCIONES.PDF
13. HTTP://WWW.INGENIERIASISTEMAS.NET/2012/01/PUNTO-DE- EQUILIBRIO.HTML
14. HTTP://WWW.LETRAK.COM.CO/ALEJANDRO/MATERIAL/ADM/PLANEACION.PDF
15. HTTP://WWW.TESOEM.EDU.MX/ALUMNOS/CUADERNILLOS/2006.004.PDF
16. HTTP://WWWISIS.UFG.EDU.SV/WWWISIS/DOCUMENTOS/TE/690-M534d/690- M534D-CAPITULO%20II.PDF
17. HTTPS://ES.SCRIBD.COM/DOC/71855518/NIF-B-10-MAPA-CONCEPTUAL
18. HTTP://REPOSITAL.CUSED.UNAM.MX:8080/JSPUI/BITSTREAM/123456789/663/2 /1358.PDF
19. WWW.UADY.MX