

5

2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“FINANZAS CORPORATIVAS”

“FACTORES QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD
EN EL NEGOCIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
DE COMUNICACION A CLIENTES”

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

LETICIA ALCANTARA GONZALEZ

ASESOR: C.P. JORGE LOPEZ MARIN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260726



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

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



AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas

Factores que afectan la rentabilidad en el negocio de productos y servicios de comunicación a clientes.

que presenta la pasante: Leticia Alcántara González,
con número de cuenta: 8155230-2 para obtener el Título de:
Licenciada en Contaduría.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 95.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
III	C.P. Jorge López Marin	
IV	C.P. Epifanio Pineda Celis	
I	C.P. Rafael Mejía Rodríguez	

Mis agradecimientos por brindarme la oportunidad de tener una
profesión a la

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan

A las personas que siguen el camino de la verdad y que día a día
motivan el interminable deseo de superación

Mis padres: Elena y Miguel

Mis hermanos: Rosario, Arturo, Eduardo, Sonia, Graciela y Raymundo

Mis profesores del seminario: C.P. Rafael Mejía, C.P. Ramón Vargas,
C.P. Jorge López y C.P. Epifanio Pineda

A C.P. Rafael G. Vargas

A Deyanira, Oscar, Eduardo, Aldo, Allan, Annette, Viviana, Aranza,
Arturo, Luis, Raymundo y a los que están por llegar

Título: Factores que afectan la rentabilidad en el negocio de productos y servicios de comunicación a clientes.

<u>Indice</u>	<u>Pagina</u>
Introducción	1
Capitulo 1. Enfoque estratégico orientado a la rentabilidad.	
1.1. Conocer el negocio	3
1.1.1. Estructura operacional	4
1.2. Beneficios de los productos y servicios de comunicación	10
1.3. Objetivo de rentabilidad	15
1.4. Análisis y planeación financiera	20
1.5. Toma de decisiones	26
Capitulo 2. Acciones al precio de los productos y servicios.	
2.1. Estructura comercial de la empresa	29
2.2. Establecer precios	30
Capitulo 3. Acciones a los costos de los productos y servicios	
3.1. Análisis de los costos y gastos	32
3.2. Implantar acciones	33
Capitulo 4. Control de los ingresos y costos	
4.1. Conceptos básicos de control	35
4.2. Razones financieras	38
Caso practico	43
Conclusiones.....	61
Bibliografía.....	63

Introducción.

En este trabajo se analizan los principales factores que afectan la rentabilidad de la empresa, como son los componentes del costo unitario, los recursos, mano de obra, procesos, capital y las acciones directivas, que tienen influencia, contribuyen, modifican o afectan en alguna forma el precio de oferta de los productos y servicios de comunicación.

Para el análisis se utilizan medidas financieras específicas como indicadores de las actividades de la empresa, valorando los resultados con base en datos contables. Las cifras de la contabilidad por su relevancia son tomados como información útil para obtener flujos de caja, estimar cambios futuros de caja y generar tasas internas de rendimiento y medir beneficios. Se busca encontrar los índices financieros apropiados para establecer el nivel de los flujos de rentabilidad, consistentes y permanentes, que serían de gran valor práctico a los inversionistas y directivos para tomar decisiones sobre la estrategia a seguir y mantener a la empresa en una posición competitiva.

Se conoce que el objetivo básico de la empresa es obtener utilidades, sin embargo existen varios factores que afectan la generación de utilidades, la capacidad de demanda del mercado es determinada por el precio de los productos y servicios, competencia y calidad.

El caso práctico que se plantea se basa en una empresa manufacturera, cuyo producto es la forma impresa con impresión variable y además proporciona el servicio de comunicación personalizada de entrega en el domicilio particular de cada consumidor del cliente por medio de correo directo y mensajería.

La estructura corporativa existente permite el manejo de soluciones integrales al cliente, al hacer el servicio personalizado, de la forma impresa y correo directo, asistiendo al cliente en el control de sus recursos administrativos a través de la contratación de este servicio ofrecido.

La impresión variable consiste en dar a cada formato la personalización de nombre, domicilio y datos distintos para cada consumidor del cliente, en este proceso se analiza como medir y controlar todos los costos que intervienen, determinando el precio a negociar con el cliente y optimizando el flujo de efectivo necesario para el crecimiento del negocio.

La meta fundamental de la empresa es generar el mayor beneficio en el desarrollo de la actividad para la que fue creada, este beneficio se puede mejorar buscando incrementar los niveles de rentabilidad en los negocios con los clientes con alternativas y acciones relacionadas con el incremento en los ingresos, vendiendo mas productos y servicios de comunicación, negociando con los clientes los precios, reduciendo gastos y costos y analizando la relación que tienen con la capacidad de generar beneficios.

Capítulo 1. Enfoque estratégico orientado a la rentabilidad.

1.1. Conocer el negocio.

En la actualidad se ha impulsado el uso de correo directo y mensajería consistente en llevar hasta la casa o establecimiento de los consumidores, conociendo su dirección, el producto ofrecido con alta posibilidad de que se adquiera un bien o un servicio sin necesidad de que se desplace al establecimiento del proveedor.

“ En México las ventas por catalogo y entregas a domicilio iniciaron en 1960, con envío por correo. Por el momento el correo es la manera masiva de entregar los productos y de establecer una relación duradera con el cliente.”¹

Las ventajas que ofrece el sistema computarizado es obtener del cliente la base de datos de sus consumidores esto permite ordenar estos datos y hacer la impresión variable personalizada con la tecnología más avanzada a nivel mundial. Como resultado, el uso de este sistema sensibiliza al cliente a contratar el correo directo viendo así reflejado, para su imagen y orgullo, el nombre de su empresa o nombre personal, esto ha incrementado la confianza y el uso de este nuevo tipo de comunicación.

¹ Contabilidad de una empresa con ventas por correo directo. Tesis Gerardo Hiram Alvarado Ortiz. UNAM FES Cuautitlan, pagina 15.

El medio ambiente económico mundial y en México exige cada día mas personalización en los negocios, las fronteras se han acortado, los medios de comunicación se han eficientado de tal virtud que los negocios requieren ser mas y mas competitivos ¿cómo se logra esto?, solo estando a la vanguardia de los competidores ofreciendo personalización, imagen y calidad en su información.

Tradicionalmente la impresión de formas se hace con placas fijas de información puestos en rodillos de impresión con tinta, esto no da ningún valor agregado al cliente ya que siempre será la misma información.

La empresa estudiada cuenta con una estructura corporativa, se relaciona directamente con los clientes, manufactura la forma personalizada y con información única para cada consumidor del cliente con impresión variable, generando costos de producción por materiales, mano de obra y otros gastos indirectos y costos de distribución que representan la mayor erogación que integra el costo total.

Los principales clientes son las empresas que utilizan el sistema de correo o mensajerías para promover sus productos por carta, anunciar eventos, solicitudes de suscripciones, realizar encuestas, informar periódicamente a sus clientes de estados de cuenta, o enviar cartas de agradecimiento por cumplimiento, como es el caso de Instituciones de Crédito.

1.1.1. Estructura operacional.

El éxito de este negocio se basa en un grupo homogéneo operativo y administrativo orientado a realizar la actividad soporte al servicio de solución integral de comunicación al cliente, muy distinto a las estructuras tradicionales operativas y administrativas que conocemos ahora en día, es decir, cada elemento de cada gerencia por proceso debe tomar su función como si fuera el líder de todo el proyecto, analizando en forma exhaustiva su intervención en el proceso.

El perfil de cada elemento humano es cuidadosamente escogido, su mentalidad es compatible con sistemas computarizados, orientado a optimizar tiempo y dar el servicio al cliente justo a tiempo, las tomas de decisiones tardías, por el dinamismo del servicio, afectarían seriamente la rentabilidad del proyecto. Por tanto el objetivo de rentabilidad se convierte en el compromiso colectivo de todos los involucrados en las actividades de la empresa, como son:

a) Actividades primarias, creadoras de valor que incluyen logística interna y externa, producción y servicios de mensajería. Corresponden a las dos actividades básicas de ofertar en el mercado los productos y servicios y de vender las ofertas con el fin de generar ingresos que se requieren para financiar las necesidades operativas y producir beneficios.

b) Actividades de apoyo, que incluyen gestión y estructura administrativa y financiera, recursos humanos, tecnología y compras.

Breve descripción de las actividades de apoyo:

Dirección General. Coordina todas las actividades operativas, administrativas y financieras, responsable máximo de proveer los recursos y herramientas para el logro de los objetivos.

Dirección de Ventas. Negocia con los clientes, coordina a los vendedores con las actividades operativas de manufactura, establece el margen de utilidad bruta.

Jurídico. Representante legal, analiza y elabora los contratos de compraventa.

Finanzas. " Administra los bienes, planea, dirige y mide los resultados de las operaciones monetarias de la empresa. Asegura el adecuado control de fondos al mínimo costo, investiga fondos sobrantes buscando la mejor opción, y mantiene en una buena posición monetaria la reputación de la empresa."²

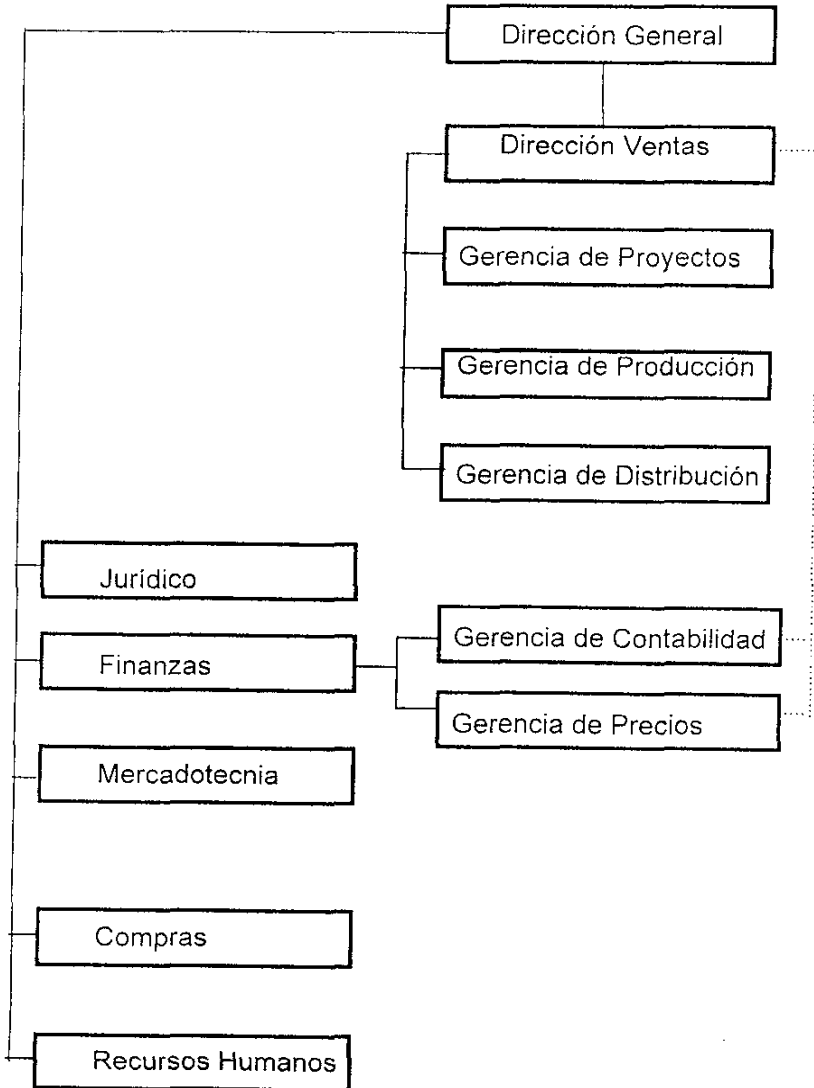
Mercadotecnia. Activa la comercialización de los productos y servicios de comunicación, realiza actividades de promoción, participación de nuevos mercados y captación de nuevos clientes.

Compras. Provee los materiales directos e indirectos necesarios para la producción.

Recursos Humanos. Selecciona, recluta, capacita y da formación al personal con el perfil requerido.

² Basic Financial Management. Text, Problems and Cases. Raymond G. Schultz and Robert E. Schultz. Intex Educational Publishers. page 10 and 11.

Organigrama



Los componentes de la estructura operacional realizan su actividad en forma coordinada liderados por la Dirección General, sin embargo el responsable de obtener los beneficios en el negocio es la Dirección de Ventas apoyándose en las actividades primarias que son las responsables de generar los ingresos de la empresa, las Gerencias de Proyectos, Producción y Distribución y funcionalmente en áreas de servicio que son las Gerencias de Contabilidad y Precios como se muestran en el organigrama.

Cada orden de servicio se registra como un proyecto al que se asigna un líder que elabora el plan de trabajo, duración y presupuesto hasta la terminación del proyecto.

Breve descripción de las actividades primarias, enfoque de la estructura de operación:

Gerencia de Proyectos. Integra las soluciones de los clientes hasta el logro de entrega del producto y servicio de comunicación, planea y conduce el grupo de trabajo al cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planeado.

Gerencia de Producción. Manufactura los productos, planea la secuencia de producción por ordenes de servicio y controla los inventarios.

Gerencia de Distribución. Proporciona los recursos externos para hacer el servicio de distribución, vía correo directo, mensajerías y transportación de la entrega personalizada del producto al cliente.

Gerencia de Contabilidad. "Participa en la planeación y control de operaciones, planeando y midiendo la rentabilidad, costos y utilidades; la organización financiera e información contable para uso en la toma de decisiones, comunica las decisiones y mide los resultados contra lo planeado. Participa en los proyectos de resultados y utilidades, alternativas y cursos de acción. Desarrolla planes de costos para las operaciones, productos y servicios. Establece planes autorizados en presupuestos y formatos planeados de control de costos. Mide los resultados actuales contra lo planeado, así como contra los estándares o factores y analiza variaciones."³

Gerencia de Precios. Elabora la cotización por orden de servicio, calculo de materiales, tiempos de cada proceso, valúa a costos unitarios preestablecidos.

En la empresa se producen cambios de importancia por el comportamiento del mercado, cambio en la tecnología que integran más elementos modificando la estructura. Dado que este negocio esta orientado a proporcionar a los clientes soluciones integrales a necesidades de comunicación a sus consumidores, todas las personas que trabajan en la empresa desarrollan una visión clara y precisa de los objetivos a seguir.

³ Basic Financial Management. Text, Problems and Cases. Raymond G. Schultz and Robert E. Schultz. Intex Educational Publishers. page 10 and 11.

1.2. Beneficios de los productos y servicios de comunicación.

México es un país con casi 2 millones de kilómetros cuadrados, no es precisamente una superficie plana manejable útil que se muestra en un mapa. La naturaleza lo dotó en todo el territorio con complicaciones orográficas y limitaciones en comunicaciones hidrográficas, que van desde la inmensidad de la altiplanicie del norte hasta la abrumante verde del sureste, con sierras agrestes cruzando el país, limitado hacia el Océano Pacífico al centro y al oriente con el Golfo de México, aunado a ello los avances en comunicaciones terrestres, ferroviarias, aéreas y marítimas no han ido a la par con el crecimiento de la población económicamente activa y la actividad industrial y de servicios, que lleva al estancamiento en el pulso económico de toda la nación.

La población, sin embargo demanda los servicios de comunicación mínimos existentes en países del primer mundo, las finanzas internacionales son vistas hasta en el rincón mas remoto de nuestro país, así que las posibilidades de inversión fija y variable están en escena diariamente para las empresas y para el inversionista privado, pero le hace falta información oportuna, un documento impreso de sus Bancos, de sus Casas de Bolsa, de sus obligaciones con proveedores, sus clientes, en fin de todo tipo de documentación que lo involucra en el mundo empresarial y de negocios personales, podría decirse que hasta en compromisos con el gobierno tales como pago de servicios municipales, tenencias y licencias de manejo.

¿Cuál es el panorama?, por un lado la desesperante lentitud en los servicios tradicionales de correo gubernamental, por otra parte el alto costo de los servicios de mensajería especializados, todo ello al parejo con las condiciones del territorio mexicano y su atraso en vías de comunicación, esto evidentemente ha retardado el avance económico-cultural del país, debido a que no se ha integrado a las grandes y medianas ciudades la totalidad de los núcleos de población existentes empezando con el Municipio célula de nuestro sistema político, sus pueblos y colonias.

Para ejemplificar lo anterior citemos el caso de un estado de cuenta o carta comercial. Para que llegue de la Ciudad de San Luis Potosí a un pueblo de Guanajuato por vía férrea, ésta se puede tomar hasta 3 semanas para llegar a su destino final, debido a la ruta que se sigue para estos envíos, primero llevar el documento a la oficina de ferrocarriles en S.L.P., segundo el ferrocarril se traslada a Aguascalientes, tercero de ahí regresa a León, Irapuato, Silao, Celaya, acto seguido deja la correspondencia en cualquiera de las oficinas cercanas al pueblo final del destino, cuarto se reembarca a la oficina local de correo para llegar finalmente a la empresa o persona física destinada.

Por el contrario si se usa otro medio como la mensajería especializada se tiene que considerar el costo de ésta, por lo regular alto en comparación al anterior, no olvidemos que todo esto se hace bajo el supuesto de que ya se tiene el documento impreso, personalizado que previamente se tuvo que mandar imprimir.

Ahora veamos, cual es el impacto que tiene una persona o un ejecutivo de una empresa al recibir su correspondencia, este va en función del tipo de mensajes que reciba, es decir si la correspondencia es entregada en mano y personalizada en el propio domicilio, el valor del producto se maximiza y el servicio de comunicación se ve de inmediato.

Tratemos otro caso en que la empresa "Minera del Noroeste de Coahuila" recibe un estado de cuenta de un proveedor de productos químicos en tres días desde la Ciudad de México, dirigido personalmente a su Gerente de Compras, con copia a su departamento de Cuentas por Pagar, la satisfacción de estas personas de la " Minera del Noroeste de Coahuila " va a ser notoria, sobretodo porque estos mismos estados de cuenta los venía recibiendo con un atraso de casi 30 días o más. Pero más aun quien realmente va a recibir el beneficio del producto y servicio de comunicación será el proveedor de productos químicos quien contrató los servicios de este producto y sus servicios de comunicación, es decir el documento en si, su impresión personalizada y el servicio de mensajería, por ende el cliente tendrá los siguientes beneficios inmediatos:

- Excelente relación comercial con su cliente
- Imagen de empresa seria
- Mejor nivel competitivo con otras empresas de productos químicos
- Recuperación de la cartera con Minera en menos días
- Mantener las condiciones de crédito establecidas

- Rotación de sus inventarios por nuevos pedidos de la Minera
- Incremento en la producción
- Incremento en el Activo Circulante vía Clientes y/o Bancos
- Mayor Capital de Trabajo
- Disponibilidad para captación de Activo circulante vía Inventarios
- Disponibilidad de este para incremento en inversiones a mediano y largo plazo
- Optimización del Flujo de Efectivo

Finalmente se resume que los beneficios que ofrece un producto impreso personalizado y su servicio de comunicación es realmente incomparable por que no existe en el mercado un producto que ofrezca el beneficio conjunto de un producto integral de impresión personalizada y servicio de comunicación.

Para hacer los servicios de comunicación la empresa, además de usar empresas externas de servicios de mensajería, opto por contratar a Servicio Postal Mexicano pagando el " porte ", es decir los derechos que cobra anticipadamente por el manejo y envío de correspondencia en sobres postales. Con este servicio se ofrece al cliente pagar los timbres de los sobres que se envían a sus consumidores.

Tipos de portes:

- “ Porte de envío. Mandar a los clientes sobres que en oficinas de correo se pesan, clasifican, timbran y se cobra al depositante el total. La empresa maneja una alta cantidad de piezas, las clasifica y zonifica por lo que tiene un contrato de habilitación del meter, que comprende la adquisición de una maquina franqueadora y permiso de uso, mediante depósitos anticipados en dinero. La máquina franqueadora consta de dos partes; la que impulsa los sobres por medio de una banda hacia la cabeza o meter y que se compone de un contador y una serie de teclas con números en forma de calculadora y una pantalla para teclear el valor del sello a imprimir. El usuario pesa y clasifica la correspondencia en base a las tarifas para dar el valor a cada sobre, se depositan en el correo. El pago que se hace a SEPOMEX es un gasto anticipado ya que se paga un derecho no ejercido.
- Porte de respuesta. Consiste en pagar los timbres de respuesta de los consumidores cuando el cliente envía pidiendo que respondan, únicamente deposita en cualquier buzón sin necesidad de pagar un sobre postal mas pequeño y que generalmente esta rotulado con la dirección de la empresa y en la parte superior derecha tiene impreso postal. Se paga al momento de recoger las piezas que el correo recibió.”⁴

⁴ Contabilidad de una empresa con ventas por correo directo. Tesis Gerardo Hiram Alvarado Ortiz. UNAM FES Cuautitlan, paginas de la 92 a la 96.

1.3. Objetivo de Rentabilidad.

Se deben iniciar las actividades fijando, en términos de beneficios cuantificados, el objetivo de rentabilidad que se pretende alcanzar, considerando una serie de aspectos internos y externos a la empresa para desarrollar un marco estratégico coherente y eficaz que permita comunicación de los objetivos en sus operaciones financieras, coordinación entre todas las áreas hacia el logro de beneficios induciendo a todo el personal a pensar siempre en términos de rentabilidad.

Para el logro de adecuados niveles de rentabilidad los directivos deben desarrollar el Proceso de Dirección de la empresa que sigue la secuencia de los siguientes cinco pasos:

1. Objetivos a lograr
2. Estrategias para alcanzar los objetivos
3. Implantar plan de trabajo
4. Control para cumplir los objetivos
5. Medidas correctoras o modificar para mantener los objetivos.

Establecer el objetivo de rentabilidad repercute en aspectos financieros en lo que se refiere a niveles de ingresos y gastos que son elementos o factores que determinan la rentabilidad y sus niveles de beneficios.

Hay tres posibles opciones para elegir el objetivo de rentabilidad que se espera lograr y en que tiempo, que son:

Objetivo de:	Generación de beneficios	Formas y Acciones
1a. Explotación	Alcanzar los mas altos beneficios en el plazo mas breve, inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el precio del producto o servicio hasta el nivel máximo soportable por el mercado, aun a riesgo de reducir el numero de unidades vendidas (ganar mucho) con los mismos niveles de costos y gastos. • Mantener los precios y reducir los niveles de costos y gastos, aun a riesgo de disminuir la calidad de los productos y servicios. • Reducir la plantilla • Eliminar áreas geográficas de distribución que implican costos de comercialización altos • Eliminar clientes que compran en cantidades pequeñas y no generan suficientes beneficios • Eliminar inversiones de promoción y descuentos
2a. Estabilidad	Lograr una generación estable durante un largo periodo de tiempo. Invertir parte de los beneficios que espera generar durante un periodo contable, con el propósito de asegurarse un flujo estable de beneficios futuros.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener equilibrio entre ingresos, gastos y beneficios que permita generar una rentabilidad aceptable. • Mantener precios competitivos que asegure participación en el mercado. • Invertir en la mejora de los productos y servicios y alcanzar niveles de calidad que permitan superar la competencia. • Invertir parte de los beneficios en promociones, publicidad, ventas, etc.

Objetivo de:	Generación de beneficios	Formas y Acciones
3a. Inversión	<p>Invertir el máximo posible en el desarrollo de los productos o servicios. Sacrifica a corto plazo todos los beneficios que podría generar con el fin de obtener altos niveles de beneficios en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de los precios y/o aumento de costos y gastos para lograr mayor participación el mercado al desplazar competidores. • Comprar participación en el mercado a la espera de alcanzar en el futuro altos niveles de beneficios. • Invertir en mejorar el producto o servicios, ofrecer alta calidad. • Mantener una distribución masiva con el fin de llegar a todos los clientes, aunque no sea rentable.

Es necesario seguir un proceso formal de análisis y evaluación que permita elegir el objetivo de rentabilidad.



Fase 1. Evaluar el comportamiento histórico de la empresa

- Estadísticas operativas
- La cuenta de explotación
- El balance de situación financiera
- Elaboración y análisis de índices financieros
- Realizar análisis comparativos

Fase 2. Evaluar y analizar los factores internos (fortalezas y debilidades)

a) Capacidad de dirección

- Conocimiento sobre el negocio
- Cultura financiera
- Sistemas de planificación, de operación, de control y de toma de decisiones.
- Habilidad para trabajar en grupo

b) Capacidad de innovación

- Posición respecto a tecnología
- Capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios que responden a las necesidades de los clientes.

c) Mercadotecnia

- Fuerza y amplitud de las líneas de productos y servicios
- Imagen de calidad
- Relaciones con los clientes
- Distribución

d) Base de consumidores-clientes

- Número de clientes
- Tendencia del mercado

e) Finanzas

- Márgenes de beneficios
- Capacidad de generación de recursos internos y externos
- Estabilidad y solidez financiera, posición de los índices financieros
- Posición de tesorería
- Estructura de los costos generales

f) Producción y operaciones

- Capacidad de producción
- Acceso a las materias primas
- Tecnología utilizada y estado de los equipos
- Estructura de los costos de producción

Fase 3. Evaluar y analizar los factores externos (entorno de la empresa)

- Situación y características del mercado
- Avances en tecnología
- Disposiciones y decisiones del gobierno
- Sector en el que opera la empresa y su competencia
- Situación general de la economía del país.

Debido a que la capacidad de generación de beneficios depende de la situación de sus estructuras operativas internas, este trabajo se centra en esta.

1.4. Análisis y planificación financiera.

Si el Director de la empresa desea conocer un diagnóstico financiero integral, con el objetivo básico de conocer a fondo si la empresa que dirige es sana en el presente y saber si tiene perspectivas de crecimiento con la estructura operativa y financiera actual, para mantener la empresa orientada hacia los beneficios debe estar bien informado, los registros contables son la principal fuente de información sobre los beneficios, ventas y costos, precedido de una serie de análisis y evaluaciones del comportamiento histórico de la empresa, de los factores internos y del entorno de la empresa.

El análisis financiero nos va a permitir conocer el comportamiento de los beneficios, de los ingresos, de los costos y de los beneficios que genera cada producto y servicio de comunicación comercializado por el negocio. Comparar la información de varios periodos del Estado de Resultados es de vital importancia para este análisis, refleja el resultado de las actividades operacionales al producir y comercializar los productos y servicios. La única forma de obtener los beneficios al cierre del periodo es actual sobre los dos factores: ingresos y gastos.

Se plantean las siguientes definiciones:

Definición de utilidad. "El exceso del ingreso sobre el gasto en una transacción o serie de transacciones; específicamente el exceso de precio de venta de los bienes sobre su costo" ⁵

Definición de rentabilidad. "El potencial o facultad para generar utilidades y beneficios" ⁵

⁵ Diccionario Webster. Third College Edition.

Utilidad. Representa el cambio residual total en la valuación de la propiedad de una empresa, como resultado de haber operado durante un periodo especificado. La utilidad es el objetivo basado en hechos conocidos de ingresos y costos y por lo mismo es un hecho histórico.

Rentabilidad. A diferencia de la utilidad, la rentabilidad tiene que ver con la incertidumbre de hechos futuros, incluye un juicio probabilístico y generalmente, se enfoca sobre decisiones específicas, un solo producto o servicio, un mercado específico, industria o programa y no sobre el macro entorno de la empresa entera.

Por lo que utilidad es el resultado final del negocio expresado financieramente, de la operación total durante un período específico histórico, mientras que rentabilidad se enfoca sobre el potencial o como la palabra puede segmentarse "renta - habilidad ", la habilidad de un negocio específico, producto o servicio para generar utilidades futuras.

Mejoramiento de la rentabilidad mediante el análisis financiero.

Aun cuando cada negocio tiene sus propias características y situaciones, problemas y oportunidades, hay algunas áreas que identifican y toman decisiones con posibles impactos a futuro y que requieren información adecuada, estas áreas representan riesgos y oportunidades potenciales.

⇒ Mezcla de Productos y Clientes. Aquí se necesita una evaluación de la relativa rentabilidad de las diferentes opciones, distintos segmentos, es decir, productos, clientes y canales de distribución, tendrán cada uno su nivel de rentabilidad. Cada análisis deberá incluir una relación de los recursos requeridos, no solo dentro de la organización de la empresa, sino también en los proveedores de distribución desde la empresa hasta el consumidor final. No es raro encontrar que los productores deben financiar, además de sus propias operaciones, las de sus clientes, ofreciéndoles la mercancía a consignación o dándoles mayor plazo para el pago de sus facturas. Para los negocios ya establecidos, deberán elaborarse análisis periódicos de rentabilidad que incluyan las ventas, la contribución marginal, la utilidad neta y el rendimiento de la inversión. Abarcarán los productos, clientes, canales de distribución territorios y otros segmentos de interés. La supervivencia y el crecimiento de la empresa demandan análisis financieros que serán de gran utilidad para seleccionar los productos y clientes que mas rentabilidad ofrezcan.

⇒ Precios. Después de haber decidido que productos y servicios se deben comercializar, la siguiente decisión son los precios, ya que es la clave para la apertura y penetración del mercado, además de que es la base de la rentabilidad. La evaluación deberá incluir comparaciones entre el o los precios de venta y el costo del producto, sin olvidar los precios de competencia. Sobre una base funcional la información de los costos unitarios es de especial utilidad para establecer los precios de las nuevas ofertas. Dentro de este contexto decir costo funcional, es decir costo de desarrollo de un tipo de

trabajo homogéneo dentro del proceso del negocio. Ejemplos de estos sería la publicidad, el almacenaje y el manejo de materiales. La evaluación financiera incluye un análisis del efecto de distintos precios sobre la contribución marginal y la utilidad neta.

- ⇒ Competidores. La rentabilidad de los mercados cubiertos y de los mercados por cubrir, así como las fuerzas y debilidades de los competidores puede medirse mediante el análisis financiero de los que participan en el mercado de formas y servicios de comunicación. Se puede recibir gratas experiencias de los competidores, sean astutos o ineptos, financieramente hablando.
- ⇒ Demanda cíclica, estacional o errática. La evaluación de los distintos programas de producción entre los cuales optar por un negocio estacional, se puede llevar a cabo mediante el desarrollo de información sobre costos unitarios. El costo y riesgo de mantener mayores niveles de inventarios pueden compararse a los ahorros que pueden obtenerse si se nivela la producción a lo largo del año.
- ⇒ Tecnología de desarrollo. Aunque es imposible prever con exactitud lo que va a suceder en materia de costos, el analista financiero, mediante su experiencia y conocimiento del negocio y conocimiento de los costos y de sus probabilidades, puede proporcionar opciones de proyecciones del ingreso y de los costos en situaciones de incertidumbre, tales como las que surgen con productos y servicios dependientes de una tecnología en rápido desarrollo como son las impresiones de imagen variable y su servicio integral de distribución.

- ⇒ Asignación de recursos. La aplicación de los recursos a las opciones disponibles se evalúan mediante los análisis tradicionales de rentabilidad y recuperación. El rendimiento de la inversión es la medición clave usada en estos casos.
- ⇒ Logística de distribución. La necesidad de costos y demás información confiable, para ser utilizada en estos modelos, es crítica, normalmente la información que se requiere es la referida a costos de manejo, almacenamiento, transportación y mensajería.
- ⇒ El servicio a los clientes y la garantía de los productos y servicio de mensajería. Después de haber sido vendidos los productos y su servicio integral de mensajería se debe vigilar que el precio de venta deba cubrir los costos incurridos.

Utilizar la Planificación financiera.

Consiste en hacer un plan de trabajo para el futuro que abarca todos los aspectos financieros de la empresa, incluye :

- Plan de ventas, por solución integral, producto y servicio de comunicación.
- Plan de producción, por producto
- Plan de compras, materiales y servicios de mensajería
- Plan de activos fijos, capacidad instalada
- Plan de activo circulante, flujo de efectivo
- Previsiones de ganancias o pérdidas por proceso, productos y servicios de comunicación
- Previsiones del balance de situación financiera

Planeamiento de la utilidad. " Proceso de conducir las operaciones en forma tal que se alcance una meta fijada de utilidades; un aspecto del presupuesto global en el cual los factores mas importantes que afectan a las utilidades (por ejemplo, los precios de venta, el volumen, los precios de los elementos de costo, la eficiencia de la operación, etc.) están relacionados con las utilidades, y se prepara un plan que indica un equilibrio deseado, presumiblemente alcanzable, entre estos factores. "6

Ventajas que aporta la planeación financiera

- Permite concentrar los esfuerzos y los recursos en los objetivos financieros.
- Permite determinar por adelantado, los medios y recursos que se necesitan
- Establece la responsabilidad de las áreas de la empresa, respecto al logro y fecha de alcanzar los objetivos
- Mejora la coordinación entre los distintos procesos
- Reduce improvisaciones costosas
- Facilita la comunicación, a todo el personal, del objetivo de rentabilidad y de lo necesario a hacer para lograrlo.

⁶ Diccionario para contadores. Eric L. Kohler. Editorial UTEHA Grupo Noriega Editores, pagina 414.

1.5. Toma de decisiones.

La única forma de obtener el objetivo de rentabilidad al cierre del período es actuando sobre los dos factores: ingresos y gastos. En los ingresos es fundamental determinar cuales son los productos o servicios que cubren la mayor parte de las ventas. En los costos hay que detectar los datos precisos sobre cada elemento de costo y los costos unitarios por producto y servicio de comunicación y actuar sobre los incrementos.

Para conocer el margen de rentabilidad como resultado de un período se obtiene de la suma que genera cada orden de servicio, asegurar que los precios establecidos contengan todos los costos y continuamente controlar las variaciones.

Utilizar la Ley de Pareto que señala que existen tres tipos de productos, clasificados en función de su participación en las ventas totales, análisis ABC, se distribuye de la siguiente manera:

Producto A. el primer 20% de los productos, genera el 80% de las ventas.

Producto B. el segundo 35% de los productos, genera el 10% de las ventas.

Producto C. el restante 45% de los productos, genera el 10% de las ventas.

Los directivos toman la decisión de aplicar la Ley de Pareto en función de su participación en la rentabilidad, utilidad bruta.

Informes sobre hallazgos y recomendaciones sobre la rentabilidad.

¿Qué factores afectan la rentabilidad deseada en una empresa?, la respuesta se encuentra en el análisis exhaustivo que se haga de los principales parámetros en que esta se apoya, por ejemplo el análisis de un producto vendido en pequeñas cantidades muestra el problema demasiado común del efecto que causan este tipo de pedidos en el sistema de recuperación de sus costos.

Este estudio puede mostrar que en forma general el personal de la planta es técnicamente competente, no obstante se pudieron detectar áreas con debilidad que están afectando la rentabilidad de la empresa, así como excesos en rechazo de producción interna o devoluciones de cliente, controles flojos en los inventarios, área de embarques y control de la mensajería y gastos.

El caso ilustrativo de factores que atañen a la baja recuperación de costos sería encontrado por el analista financiero en su mismo ámbito de trabajo al presentar una serie de informes sobre las causas que afectan dicha rentabilidad como hallazgos y sus correspondientes recomendaciones.

Estudio del Estado de Resultados: Se presenta la utilidad bruta por línea de producto y orden de servicio, es de aceptación por los directivos, sin embargo el analista financiero sabe las carencias de exactitud y oportunidad que se tiene con este Estado, ya que las cifras no son del todo exactas porque las fuentes de información de producción y contabilidad no son del todo reales por producto y sabe que importantes decisiones se toman con base a este reporte.

Recomendación: Los costos determinados por producto deben ser bajo una base exacta y eliminar prorratesos y contabilización fuera de período, los tiempos de producción deben ser proveídos por los supervisores de la producción en forma oportuna y con exactitud, cualquier falla en la información falsearía la utilidad obtenida y por ende en conjunto con todos los productos la rentabilidad de la empresa.

Estudio de los Controles Físicos: En el área de embarques se observo que trabaja sobre la base de la experiencia de los empleados y supervisores con más antigüedad y bajo procedimientos no escritos, la mayoría desconocidos por el personal del área. Por otra parte se constató, que esta área no esta cercada, esto permite su libre acceso confundiendo el producto de proceso y el producto terminado, así como fácil confusión con los productos devueltos por el cliente, también se mezclan los productos entregados de la producción del tercer turno con el inicio del primero turno.

Las devoluciones de los clientes no se controlan en forma adecuada, siendo un real problema en la toma de inventarios e informes diarios de producción.

Recomendación: Crear procedimientos de control interno para el personal operativo que tengan congruencia con los controles de inventarios establecidos, así mismo los analistas financieros deben implementar análisis financieros mas frecuentes tales como el cálculo de la rotación de inventarios.

Capítulo 2. Acciones al precio de los productos y servicios.

2.1. Estructura comercial de la empresa

En este aspecto la empresa ofrece a los clientes formas de impresión variable que produce, el cliente decide si requiere que se haga el servicio de comunicación por correo directo o mensajería personalizada a sus consumidores y para esta actividad de distribuir a cada domicilio intervienen proveedores de servicio de mensajería. En este caso al precio de producción es necesario aumentar los costos de estos proveedores.

La empresa ofrece a los clientes servicios relacionados con el producto que imprime, mezcla elementos del mercado para influir en su preferencia al dar solución integral, introduce el servicio de correo directo y mensajería para entregar a los consumidores del cliente en cualquier lugar de la República Mexicana, y en consecuencia tiene libertad para fijar los precios. Los elementos que ofrece son;

- a) Formas impresas personalizadas, como estados de cuenta, cartas de agradecimiento, exámenes de evaluación, pagos de agua, etc.
- b) Programación de la base de datos de los consumidores del cliente, nombre, domicilio, teléfono, etc.
- c) Servicios de distribución, por correo directo con porte pagado o porte de respuesta y uso de mensajerías externas.
- d) Servicios de comunicación, servicio de respuesta del consumidor de la publicidad del cliente.
- e) Calidad y precio que el cliente esta dispuesto a pagar.

2.2. Establecer precios

La empresa podrá mejorar la rentabilidad incrementando sus ingresos, vendiendo mayor volumen de productos y servicios de comunicación y negociando mejor sus precios de venta al cliente.

Definición de Precio. " Consideración monetaria pedida u ofrecida a cambio de una unidad especificada de una mercancía o de un servicio."⁷

El precio equivale al monto de dinero que esta dispuesto a pagar el cliente para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico.

Antes de fijar los precios de los productos y servicios se tendría que conocer el mercado, competidores y forma de distribuir los productos, analizar todos los costos que componen el producto o servicio hasta la entrega al cliente y prever cambios que el cliente requiera.

Al determinar y fijar el precio se:

1. Establece el precio en función a los costos, recuperar todos los costos y gastos que el producto y servicio de mensajería implique.
2. Conoce las condiciones comerciales expresadas en términos monetarios como son descuentos por pagos anticipados, por pagos de contado o por tiempo de financiamiento.
3. Genera margen de utilidad bruta, se pretende alcanzar 25%

⁷ Diccionario para contadores. Eric L. Kohler. Editorial UTEHA Grupo Noriega Editores, pagina 419.

Para calcular el precio unitario de venta a los costos variables se suma el porcentaje determinado que incluye costos fijos y el margen de rentabilidad que se pretende alcanzar.

El método para distribuir los costos fijos y calcular los costos unitarios depende del sector de actividad en la que opera la empresa, en este caso es en el sector industrial, dado que la empresa no tiene una producción regular porque produce una gran cantidad de formas impresas diferentes y el servicio de distribución es también diferente de acuerdo a las necesidades del cliente se establecen costos unitarios de recuperación en función al tiempo en horas máquina y horas hombre empleadas en el producto a imprimir.

Además la empresa vende el servicio de mensajería, distribuye las formas impresas con proveedores externos, este costo se suma a los costos variables.

En la empresa que manufactura el producto los componentes del precio son; los costos variables de producción; formas impresas y otros materiales; los gastos fijos de fabricación, sueldos y beneficios del personal directo e indirecto (los obreros pertenecen a la plantilla aun cuando las maquinas no sean trabajadas), energía, depreciación de edificio, de la maquinaria y del equipo, mantenimientos de instalaciones y equipo, etc.; los gastos generales de la empresa generados por las áreas de servicio y administración.

Capitulo 3. Acciones a los costos de los productos y servicios.

3.1 Análisis de los costos y gastos.

Los altos niveles de venta no siempre significan alta rentabilidad, con frecuencia los costos y gastos no controlados reducen la rentabilidad. El incremento en la rentabilidad constituye un programa organizado y planificado para conocer, analizar y actuar en los costos y gastos detallados de la empresa en base a los adecuados registros contables.

La reducción de costos se puede lograr por medio de una negociación eficiente en la adquisición de los recursos, con la misma inversión que se realiza, con el propósito de obtener un resultado, incrementar la productividad. Disminuir la baja productividad hora hombre y hora maquina eleva los costos.

Definición de Costo. " Desembolso en efectivo, en otros bienes, en acciones de capital o en servicios, identificados con mercancías o servicios adquiridos. " ⁸

Para el análisis de reducción de los costos se utilizan los tantos por ciento sobre las ventas y no solo las cifras absolutas de las partidas que integran la cuenta de resultados, se comparan los datos contables.

⁸ Diccionario para contadores. Eric L. Kohler. Editorial UTEHA Grupo Noriega Editores, pagina 137.

El sistema contable permite el análisis detallado de los costos que intervienen en el costo unitario en forma individual para cada solución integral.

Costos variables, pagos a proveedores de los materiales que se adquieren para la operación de la producción.

Gastos de comercialización, imputados de forma directa a los servicios de mensajería vendidos.

Amortizaciones del período, reflejan el desgaste que sufren los activos fijos que utiliza la empresa en sus operaciones.

Costos fijos, no varían en proporción a las ventas, pagos de sueldos, beneficios y gastos generales.

3.2. Implantar acciones.

Lograr reducir los costos nos lleva a establecer sólidas relaciones con los proveedores, controlar los inventarios y elevar la eficiencia de los procesos y sistemas de trabajo utilizados que es en donde se localizan gran parte de los costos y gastos. El enfoque para el análisis de los procesos y sistemas que se utilizan radica en que siempre existe una forma de hacer mejor las cosas, mas simple, con mayor rapidez y a un menor costo, en consecuencia es posible reducir recursos y tiempo en los procesos.

Cuando se implanta una estrategia de reducción de costos a nivel general la recomendación es actuar en las áreas que no generan valor para los clientes, es decir en las actividades de apoyo que corresponden a costos fijos, estos costos deben controlarse o pueden provocar que baje el margen de rentabilidad.

Algunas acciones que se recomiendan para reducir los gastos generales de la empresa son:

- Eliminar gastos por duplicación de labores, ejemplo las áreas de producción o ventas y contabilidad llevan mismos registros y elaboran los mismos reportes de estadísticas.
- Eliminar gastos por burocracia, ejemplo exceso en niveles jerárquicos, gastos excesivos en papelería, reuniones, etc.
- Eliminar informes internos innecesarios que representan tiempo y papelería.
- Planificar las reuniones, que sean productivas

Capítulo 4. Control de los ingresos y costos

4.1. Conceptos básicos de control.

Verificar los resultados y compararlos con los objetivos que se había previsto, que son el punto de referencia a partir de los que se debe evaluar, esto quiere decir controlar.

Definición de Control." Proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización."⁹

Los analistas financieros deben cerciorarse de diseñar e implantar en la empresa un sistema de información a los niveles directivos de decisión que les permitan obtener datos e información para ir controlando día a día la consecución final de los objetivos establecidos y en especial el objetivo de beneficios y ratificar la validez de las estrategias que se están implantando o para introducir medidas o acciones correctivas.

El sistema de información debe ser capaz de resumir datos concretos de todas las actividades de la empresa; ventas, producción, mercadotecnia, finanzas, compras, recursos humanos, deberá permitir medir los resultados y determinar las causas que generan esos resultados para mantener bajo control el comportamiento financiero de la empresa.

⁹ Diccionario para contadores. Eric L. Kohler. Editorial UTEHA Grupo Noriega Editores, pagina 122.

En el sistema de información tiene como objetivo controlar el comportamiento de todos los elementos de ingresos y gastos que puedan afectar los niveles de rentabilidad, incluye:

Indicadores relacionados con el mercado

- Niveles de ventas: por productos, servicios y clientes.
- Comparaciones de las ventas con periodos anteriores, variaciones en precio y volumen.
- Devoluciones, reportes de queja y re-operaciones, número, monto y causa.
- Costos de distribución, por proveedor del servicio de correo directo o mensajería.
- Costos de los servicios posventa.

Indicadores relacionados con el producto y servicio.

- Contribución marginal que hace cada producto o servicio.
- Ventajas y beneficios ofrecidos por nuestros productos y servicios en comparación con los requerimientos que plantean los clientes.
- Situación de cada producto o servicio en el "Ciclo de vida", introducción, crecimiento, madurez, declive del mercado.
- Planes de introducción de nuevos productos, desarrollos y programas.

Indicadores relacionados con producción y operaciones.

- Niveles de producción
- Costos de producción; fijos y variables.
- Costos alternativos como subcontratación de personal o maquilas.
- Tasa de utilización de las máquinas de impresión variable, ocupación de la capacidad de producción.
- Nivel de desperdicio.
- Niveles de existencia en los almacenes de materia prima, producción en proceso y de artículos terminados.

Indicadores relacionados con áreas financieras.

- Previsiones de ingresos y gastos.
- Posición de liquidez de la Tesorería.
- Situación de las cuentas por cobrar, antigüedad, incobrables.
- Estructura de costos y gastos.

4.2. Razones financieras

En el análisis financiero se relacionan entre si dos valores previamente elegidos, de tal forma que el resultado que se obtenga tenga un significado racional para el estudio de una situación dada en la empresa, esto se define como razón financiera.

Con la finalidad de llenar el vacío entre la teoría ya presentada y la práctica real, respecto a las razones financieras que afectan a la rentabilidad de la empresa, el analista financiero se hace las siguientes preguntas para la toma de decisiones:

- ¿ Que razones financieras se deben utilizar en la empresa ?
- ¿ Cuáles son los valores óptimos que deben mostrar las razones financieras de la empresa ?
- ¿ Cuánto se puede gastarse en una aplicación sin dejar de cumplir con el índice de utilidad, rentabilidad deseada ?
- ¿Cuál sería la utilidad bruta si se modifica el factor precio unitario del producto suponiendo factores específicos de cada costo para ciertos elementos o para volúmenes estimados ?
- ¿Cuál debería ser el precio de venta para lograr determinado margen o utilidad si suponemos montos o índices fijos para los demás elementos ?

Existen varias razones financieras, la práctica indica al analista financiero cuales son en realidad las razones financieras aplicables a este negocio, para afrontar las situaciones externas e internas para operar en el negocio. El mejor indicador de los valores óptimos recomendados de las razones financieras son los que al analizar la evolución de la empresa muestran su mejor, más sólida y más holgada situación financiera y en relación a esta evolución es importante comparar diferentes períodos.

Indicadores de Rotación sugeridos:

Índice de	Formula	Significado	Valor ideal objetivo
Liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Capacidad que tiene la empresa para hacer frente a deudas que vencen a un año y cumplir con sus compromisos en la fecha fijada.	superior a 2.0
Tesorería Disponibilidad	$\frac{\text{Activo financiero}}{\text{pasivo a corto plazo}}$	Compara la liquidez de la empresa con sus obligaciones a corto plazo. Muestra la situación de tesorería en su sentido mas estricto, no considera acuerdos de prorroga con proveedores	superior a 2.0
Solvencia total	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Determina si la empresa dispone de recursos suficientes para enfrentar sus deudas.	superior a 2.0

Índice de	Formula	Significado	Valor ideal objetivo
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Determina si los recursos totales pueden hacer frente a los pasivos totales, si se puede contraer nuevos compromisos y el nivel de capitalización o recursos propios de la empresa.	menor a 0.5
Autonomía financiera	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Inversión de los accionistas}}$	Participación de terceros respecto a la inversión propia.	menor a 0.5
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos fijos}}$	Determina las veces que los activos se convierten en ventas, obtener máximo de ventas con menos inversión en activos fijos.	superior a 5.0 vida útil
Rotación de existencias	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario final}}$	Veces que el costo de ventas contiene el excedente lo más alto posible.	Superior a 2.0
Plazo de existencias	$\frac{\text{Inventarios materiales}}{\text{compras por 365}}$	Mide el tiempo de cobertura que los inventarios representan respecto a la política de compras.	Política 20 días
Plazo medio de cobro	$\frac{\text{Saldo de clientes}}{\text{ventas del periodo por 360 días.}}$	Mide el tiempo del crédito otorgado de la empresa a los clientes.	Política 30 días
Análisis de maduración	Plazo medio de existencias de inventarios totales mas el plazo medio de cobro	Determina número de días que transcurren desde que se inicia la inversión en activo circulante hasta que este se recupera.	Política 60 días

Índice de	Formula	Significado	Valor ideal objetivo
Plazo medio de pago	Saldo de proveedores / Compras del periodo / 365 días	Determina el plazo medio de días que la empresa tarda en pagar las compras.	política 45 días
Período de maduración financiera	Análisis de maduración menos plazo medio de pago a proveedores.	Calcula las necesidades del fondo de maniobra.	política 15 días
Fondo de maniobra	Número de días del periodo de maduración económica por el costo diario de la empresa.		positivo
Costo diario de la empresa	Ventas totales menos utilidad neta/ 365 días		positivo
Rentabilidad económica	Beneficios antes del pago de intereses e impuestos / Activo total	Capacidad real de generación de beneficios en relación con sus inversiones totales.	
Rentabilidad financiera	Beneficios antes de impuestos / Activo total	Determina la rentabilidad de los accionistas considera los intereses pagados debido al uso de recursos ajenos.	

Índice de	Fomula	Significado	
Rendimiento de los activos totales	Utilidad neta / Activos totales	Mide la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles	
Rendimiento de la inversión de los accionistas	Utilidad neta / Inversión de los accionistas	Mide el rendimiento percibido sobre la inversión de los accionistas	
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / Ventas	Indica el porcentaje de cada unidad de ventas después de que la empresa ha pagado todos sus bienes.	
Margen de utilidades de operación	Utilidad de operación / Ventas	Indica las utilidades ganadas puras entre cada unidad monetaria de ventas, ignora los cargos financieros o gubernamentales.	
Margen de utilidad neta	Utilidad neta / Ventas	Indica las utilidades después de deducir todos los gastos.	

Una vez experimentados en la práctica la implementación de estos medidores internos se pueden determinar los parámetros base de partida y el parámetro objetivo a alcanzar. Una última opción de carácter externo podría ser, asesorarse de consultoría externa para el mejoramiento de los indicadores internos de medición.

Caso Práctico.

La empresa Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V. con giro en la impresión variable de formas y servicios de comunicación personalizada, tiene experiencia en el mercado de la impresión de formas de 4 años, siendo su actividad principal de captación de ingresos.

En 1997 proporcionó a los cliente soluciones integrales, consistentes en el diseño de la forma, orden de base de datos con programación informática, impresión de formas a través de tecnologías de impresión variable y la entrega individual a cada uno de los consumidores del cliente, de acuerdo a sus necesidades de comunicación personalizada, aumentando los ingresos al 100%.

Esta estrategia presento alta demanda del servicio de comunicación personalizada y para dar este servicio se contrato el correo directo de SEPOMEX y varias empresas de mensajería.

Ha hecho inversiones en equipo para contar con la capacidad de operar el producto personalizado. En el ultimo año adquirió una maquina y equipo de computo, con un préstamo bancario refaccionario, para cubrir las necesidades de esta nueva demanda por concepto de crecimiento en el negocio al aumentar los clientes y ventas que han comprado la solución integral del servicio de comunicación. Espera aumentar el negocio de piezas de publicidad de correo directo para clientes sobre el 30% anual hasta el año 2000 con los recursos existentes.

Se ha logrado un progreso medible para llegar a este objetivo. La estrategia tiene dos enfoques:

- Excelencia operativa, ser competitivo con tiempos, costos, calidad, administración de activos y sistemas de administración de información y relaciones estables con los clientes.
- Soluciones de tecnología superior, ofrecer productos, servicios y soluciones innovadoras para asegurar el liderazgo en el mercado.

Los directivos de la empresa han decidido estabilizar el negocio y obtener niveles aceptables de rentabilidad enfocándose en recortar productos no rentables, incrementar el desarrollo de soluciones integrales de comunicación, eliminar clientes no rentables, reducir costos o mantener los necesarios y establecer una comunicación abierta con los empleados orientada a la satisfacción del cliente.

En este caso el objetivo es encontrar las alternativas que permitan mantener y crecer la rentabilidad en los proyectos de soluciones integrales de comunicación, estableciendo el margen de utilidad bruta en 35% y determinar un precio de venta competitivo para los pedidos de los clientes.

Planteamiento del problema.

En los tres primeros años de actividad se hicieron ventas de formas impresas, en el cuarto año aumento la demanda de los servicios de comunicación, cubriendo los objetivos de cuota de ventas. Estas ventas resultaron con pérdida o bajo margen de utilidad debido a que no se conocían previamente todos los costos en que se iba a incurrir y no se tenía definido el objetivo de rentabilidad que se deseaba tener, no se fijaba el precio del negocio enfocado cubrir todos los costos y obtener ganancias.

Los directivos requieren una historia financiera de los años de operación para fijar objetivos de rentabilidad, información actualizada, sobre el comportamiento de los costos y su impacto en los márgenes generados por cada orden de servicio.

Para cumplir con los objetivos de rentabilidad se establecerá el plan financiero, se harán los Estados Financieros Proforma anuales por los siguientes tres años hasta el año 2000.

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
Balance General Comparativo al 31 de Diciembre.

	<u>Miles de pesos</u>			
	1994	1995	1996	1997
Activo				
Activo circulante:				
Efectivo	260	210	115	210
Inversiones en valores negociables	4,000	3,300		
Cuentas por cobrar	1,550	2,830	3,025	6,630
Inventarios	485	940	2,305	1,305
Otras cuentas por cobrar				830
Suma el activo circulante	<u>6,295</u>	<u>7,280</u>	<u>5,445</u>	<u>8,975</u>
Activo fijo:				
Inmuebles, maquinaria y equipo	14,950	14,950	14,950	20,200
Depreciación acumulada	(2,140)	(4,280)	(6,420)	(9,710)
Activo fijo neto	<u>12,810</u>	<u>10,670</u>	<u>8,530</u>	<u>10,490</u>
Total Activo	<u><u>19,105</u></u>	<u><u>17,950</u></u>	<u><u>13,975</u></u>	<u><u>19,465</u></u>
<u>Pasivo e Inversión de los Accionistas</u>				
Pasivo a corto plazo:				
Prestamos bancarios			1,000	9,000
Cuentas por pagar a proveedores	500	835	2,030	1,200
Gastos acumulados por pagar	45	150	145	200
Impuestos por pagar	65	60	50	65
Suma pasivos a corto plazo	<u>610</u>	<u>1,045</u>	<u>3,224</u>	<u>10,465</u>
Pasivo a largo plazo:				
Obligaciones laborales	35	240	355	655
<u>Inversión de los accionistas</u>				
Capital social	20,000	20,000	20,000	20,000
(Déficit) Utilidades acumuladas		(1,540)	(3,335)	(9,605)
(Déficit) Utilidades del ejercicio	(1,540)	(1,795)	(6,270)	(2,050)
Suma la Inversión de los accionistas	<u>18,460</u>	<u>16,664</u>	<u>10,395</u>	<u>8,345</u>
Total Pasivo e Inversión de los Accionistas	<u><u>19,105</u></u>	<u><u>17,950</u></u>	<u><u>13,975</u></u>	<u><u>19,465</u></u>

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
 Estado de Resultados Comparativo al 31 de Diciembre.

	Miles de pesos			1997
	1994	1995	1996	
Ventas	7,000	17,000	28,000	57,000
Costos de ventas	8,305	16,805	29,255	27,255
Costos de distribución		95	450	19,900
Costos de lo vendido	8,305	16,900	29,705	47,155
Utilidad (pérdida) bruta de lo vendido	(1,305)	100	(1,705)	9,845
	-19%	1%	-6%	17%
Gastos de venta	470	1,140	1,875	5,500
Gastos de administración	575	1,400	2,300	3,950
Utilidad (pérdida) de operación	(2,350)	(2,440)	(5,880)	395
	-34%	-14%	-21%	1%
Intereses pagados	-	-	250	2,250
Intereses ganados	(1,000)	(825)	-	-
Utilidad antes de impuestos	(1,350)	(1,615)	(6,130)	(1,855)
Provisión para impuestos	190	180	140	195
Utilidad (pérdida) Neta	(1,540)	(1,795)	(6,270)	(2,050)
	-22%	-11%	-22%	-4%

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
Estado de Manufactura al 31 de Diciembre.

	Miles de pesos			1997
	1994	1995	1996	
Ventas netas	7,000	17,000	28,000	57,000
Formas de impresión	1,350	2,545	4,000	7,000
Otros Materiales	2,250	3,955	11,500	3,700
Costos variables de producción	3,600	6,500	15,500	10,700
	51%	38%	55%	19%
Mano de obra directa	500	1,250	1,000	1,300
Mano de obra indirecta	500	2,000	2,200	3,100
Beneficios a la mano de obra	465	2,000	1,850	2,350
Depreciación	2,140	2,140	2,140	3,290
Gastos indirectos de fabricación	1,135	3,030	6,900	6,430
Costos fijos de producción	4,740	10,420	14,090	16,470
	68%	61%	50%	29%
Costo de producción	8,340	16,920	29,590	27,170
	119%	100%	106%	48%
+ Inventario inicial de producción en proceso		35	150	485
- Inventario final de producción en proceso	(35)	(150)	(485)	(400)
Variación de inventarios	(35)	(115)	(335)	85
Costo de venta	8,305	16,805	29,255	27,255
	119%	99%	104%	48%
Utilidad / (pérdida) bruta	(1,305)	195	(1,255)	29,745
	-19%	1%	-4%	52%

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.

Reporte de Inventario Final de Materiales al 31 de Diciembre.

	<u>Miles de pesos</u>			
	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>
<u>Inventario inicial</u>				
Formas de impresión	-	75	130	220
Otros materiales	-	375	660	1,600
	-	450	790	1,820
<u>Compras</u>				
Formas de impresión	1,425	2,600	4,090	7,170
Otros materiales	2,625	4,240	12,441	2,615
	4,050	6,840	16,530	9,784
<u>Consumo</u>				
Formas de impresión	1,350	2,545	4,000	7,000
Otros materiales	2,250	3,955	11,500	3,700
	3,600	6,500	15,500	10,700
<u>Inventario final</u>				
Formas de impresión	75	130	220	390
Otros materiales	375	660	1,600	515
	450	790	1,820	905

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
 Reporte de Activos Fijos al 31 de Diciembre de 1997.

	(Miles de pesos)					\$ Valor Actual
	Adquisición Fecha	\$ Valor	Tasa Anual	Depreciación Anual Acumulada		
Edificio	01/94	4,700	2.5%	115	460	4,240
Máquina 1	01/94	3,000	20.0%	600	2,400	600
Máquina 2	01/94	3,000	20.0%	600	2,400	600
Máquina 3	01/97	4,500	20.0%	900	900	3,600
Máquina de acabado 1	01/94	2,000	20.0%	400	1,600	400
Máquina de acabado 2	01/94	2,000	20.0%	400	1,600	400
Maquinaria		14,500		2,900	8,900	5,600
Equipo de computo	01/97	750	33.3%	250	250	500
Muebles y enseres	01/94	250	10.0%	25	100	150
Total Activo Fijo		20,200		3,290	9,710	10,490

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.

Análisis Comparativo de Índices Financieros al 31 de Diciembre.

	1994	1995	1996	1997
<u>De liquidez</u>				
Liquidez	10.3	7.0	1.7	0.9
Tesorería	9.5	6.1	1.0	0.7
Solvencia total	31.3	17.2	4.3	1.9
Capital de trabajo	\$ 5,684	\$ 6,235	\$ 2,221	\$ (1,490)
<u>De endeudamiento</u>				
Endeudamiento	0.0	0.1	0.3	0.6
Autonomía financiera	0.0	0.1	0.3	1.3
<u>De actividad</u>				
Rotación de activo fijo	0.5	1.6	3.3	5.4
Rotación de existencias	17	18	13	21
Plazo de existencias	41	42	40	34
Plazo medio de cobro	80	60	39	42
Análisis de maduración	120	102	79	76
Plazo medio de pago	45	45	45	45
Período maduración financiera	75	58	34	31
Fondo de maniobra	\$ 1,758	\$ 2,961	\$ 3,217	\$ 4,991
Costo diario de la empresa	\$ 23	\$ 51	\$ 94	\$ 162
<u>De rentabilidad</u>				
Rentabilidad económica	(0.12)	(0.14)	(0.42)	0.02
Rentabilidad financiera	(0.07)	(0.09)	(0.44)	(0.10)
Rendimiento de los activos totales	(0.08)	(0.10)	(0.45)	(0.11)
Rendimiento de la inversión	(0.08)	(0.11)	(0.60)	(0.25)
Margen de utilidad (pérdida) bruta	-19%	1%	-6%	17%
Margen de utilidad (pérdida) de operación	-34%	-14%	-21%	1%
Margen de utilidad (pérdida) neta	-22%	-11%	-22%	-4%

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.

Análisis de ventas y utilidad por orden de servicio al 31 de Diciembre de 1997.

Orden de Servicio	Cliente	Millares	\$ Precio Unitario	\$ Venta Total	Costos variables				Total	Contribución marginal %	Procesos producción	\$ Costo	% Utilidad
					Formas Impresas	Otros Materiales	Mensajería Distribución	Total					
0020 Autoservicio 5		180	5,900	1,062	50	100	235	405	657	110	515	51.5%	
0015 Autoservicio 2		240	8,570	2,057		420	410	830	1,227	210	1,040	49.4%	
0016 Municipio 1		13,802	295	4,072	800	600	55	1,400	2,572	865	2,265	44.4%	
0021 Autoservicio 6		40	6,200	248	30	10	95	95	153	45	140	43.5%	
0013 Banco 4		400	4,180	1,672	80	100	560	740	932	235	975	41.7%	
0012 Autoservicio 1		100	6,770	677	40	100	145	285	392	110	395	41.7%	
0017 Autoservicio 3		190	8,470	1,609	220	170	420	810	799	215	1,025	36.3%	
0009 Banco 3		120	3,660	439	20	20	170	210	229	70	280	36.2%	
0018 Banco 5		220	4,100	902		10	430	440	462	140	580	32.7%	
0006 Banco 2		650	925	601	110	50	130	290	311	105	395	34.3%	
0028 Autoservicio 9		50	6,350	318	20	50	70	140	178	70	210	33.9%	
0014 Autoservicio 2		50	43,290	2,165	260	500	50	810	1,355	630	1,440	33.5%	
0024 Municipio 2		4,230	535	2,263	580	290		870	1,393	640	1,510	33.3%	
0022 Autoservicio 7		3,000	3,020	9,060	250	580	4,150	4,980	4,080	1,090	6,070	33.0%	
0027 Municipio 4		3,140	515	1,617	450	170		620	997	470	1,090	32.6%	
0029 Municipio 5		240	5,500	1,320		300	300	600	720	325	925	29.9%	
0025 Municipio 3		4,990	525	2,620	680	400		1,080	1,540	760	1,840	29.8%	
0030 Autoservicio 10		1,820	550	1,001	300	50	100	450	551	255	705	29.6%	
0004 Banco 1		530	3,000	1,590	100	150	740	990	600	155	1,145	28.0%	
0007 Banco 2		300	3,480	1,044	70	80	420	570	474	215	785	24.8%	
0026 Municipio 3		1,880	1,500	2,820		10	2,000	2,010	810	155	2,165	23.2%	
0010 Banco 3		300	3,080	924	50	50	445	545	379	170	715	20.6%	
0023 Autoservicio 8		5,340	130	694		200	120	320	374	235	555	20.1%	
0019 Autoservicio 4		105	4,150	436	40	150	10	200	236	150	350	19.7%	
0005 Banco 1		990	2,680	2,653	160	280	1,350	1,790	863	365	2,155	18.8%	
0011 Autoservicio 1		12	55,720	669	160	180	25	365	304	190	555	17.0%	
0003 Banco 1		1,910	2,395	4,574	800	40	2,650	3,490	1,084	500	3,990	12.8%	
0002 Banco 1		650	980	637	300	20	120	440	197	170	610	27.4%	
0001 Banco 1		3,450	2,070	7,142	1,410	70	4,755	6,235	907	780	7,015	1.8%	
0008 Banco 2		60	1,915	115	20	30	20	70	45	50	120	(5) -4.4%	
				57,000	7,000	5,180	19,900	32,080	24,920	9,480	41,560	27.1%	
									6,320		6,320	(6.320)	
									15,800		47,880	16.0%	

Bajo absorción de los costos fijos de producción

Comentarios a los resultados del análisis financiero histórico:

En 1997 el problema financiero comenzó en el aumento de los costos de distribución que representó el 42% de los costos de venta y el 35% sobre las ventas netas. Además el 80% de estos costos se pagan anticipadamente por los servicios de correo directo de SEPOMEX, financiado al cliente por un largo periodo, el análisis de maduración financiera resultó de 76 días de recuperación.

Productos Ganadores y Perdedores. En el análisis de venta y utilidad por orden de servicio, con los costos totales que el producto y su servicio comunicación en específico obtuvo al final del proceso, se observaron situaciones que afectaron la rentabilidad global.

1. La capacidad instalada de los equipos solo es utilizada al 60%, en esta misma proporción los costos fijos son absorbidos, existe una baja absorción de \$6,830,000 que requiere incrementar el volumen de ventas.

2. Esta relación mostró al cliente Banco 1 con baja contribución a la rentabilidad, la cotización se determinó con mínimo margen de utilidad, se recomienda negociar el nuevo precio al terminó del contrato.

Orden de servicio	Venta	Utilidad	
0001	\$ 7, 142	\$ 127	1.8%
0002	637	27	4.2%
0003	4,574	584	12.8%
0004	1,590	445	28.0%
0005	2,653	498	18.8%
suma	\$16,596	\$1,681	10.1%

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
Balance General Proforma al 31 de Diciembre.

	<u>Miles de pesos</u>		
	1998	1999	2000
<u>Activo</u>			
Activo circulante:			
Efectivo	210	155	475
Inversiones en valores negociables		7,500	25,000
Cuentas por cobrar	7,080	9,170	12,080
Inventarios	1,715	1,900	1,830
Otras cuentas por cobrar	2,130	2,670	3,470
Suma el activo circulante	<u>11,135</u>	<u>21,395</u>	<u>42,855</u>
Activo fijo:			
Inmuebles, maquinaria y equipo	20,200	20,200	20,200
Depreciación acumulada	(13,000)	(14,290)	(15,330)
Activo fijo neto	<u>7,200</u>	<u>5,910</u>	<u>4,870</u>
Activo total	<u>18,335</u>	<u>27,305</u>	<u>47,725</u>
<u>Pasivo e Inversión de los Accionistas</u>			
Pasivo a corto plazo:			
Prestamos bancarios	3,000		
Cuentas por pagar a proveedores	1,650	2,105	2,760
Gastos acumulados por pagar	205	245	300
Impuestos por pagar	760	2,025	3,615
Suma pasivos a corto plazo	<u>5,615</u>	<u>4,375</u>	<u>6,675</u>
Pasivo a largo plazo:			
Obligaciones laborales	830	1,205	1,715
Pasivo total	<u>6,445</u>	<u>5,580</u>	<u>8,390</u>
<u>Inversión de los accionistas</u>			
Capital social	20,000	20,000	20,000
(Déficit) Utilidades acumuladas	(11,655)	(8,110)	1,725
(Déficit) Utilidades del ejercicio	3,545	9,835	17,610
Suma la Inversión de los accionistas	<u>11,890</u>	<u>21,725</u>	<u>39,335</u>
Total Pasivo e Inversión de los Accionistas	<u>18,335</u>	<u>27,305</u>	<u>47,725</u>

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
 Estado de Resultados Proforma al 31 de Diciembre.

	<u>Miles de pesos</u>		
	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Ventas	85,000	110,000	145,000
Costos de ventas	30,655	34,990	42,805
Costos de distribución	31,765	40,000	52,000
Costos de lo vendido	<u>62,420</u>	<u>74,990</u>	<u>94,805</u>
Utilidad (perdida) bruta de lo vendido	22,580 27%	35,010 32%	50,195 35%
Gastos de venta	10,000	13,000	17,000
Gastos de administración	5,500	6,325	8,000
Utilidad (pérdida) de operación	<u>7,080</u> 8%	<u>15,685</u> 14%	<u>25,195</u> 17%
Intereses pagados	750	-	-
Intereses ganados	-	(1,875)	(6,250)
Utilidad antes de impuestos	<u>6,330</u>	<u>17,560</u>	<u>31,445</u>
Provisión para impuestos	<u>2,785</u>	<u>7,725</u>	<u>13,835</u>
Utilidad (pérdida) Neta	3,545 4%	9,835 9%	17,610 12%

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
 Estado de Manufactura Proforma al 31 de Diciembre.

	<u>Miles de pesos</u>		
	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Ventas netas	85,000	110,000	145,000
Formas de impresión	6,000	11,000	15,000
Otros Materiales	7,000	5,930	7,000
Costos variables de producción	13,000	16,930	22,000
	15%	15%	15%
Mano de obra directa	2,000	2,400	3,000
Mano de obra indirecta	2,460	3,000	3,600
Beneficios a la mano de obra	3,385	3,900	4,700
Depreciación	3,290	1,290	1,040
Gastos indirectos de fabricación	6,535	7,520	8,000
Costos fijos de producción	17,670	18,110	20,340
	21%	16%	14%
Costo de producción	30,670	35,040	42,340
	36%	32%	29%
+ Inventario inicial de producción en proceso	400	415	465
- Inventario final de producción en proceso	(415)	(465)	
Variación de inventarios	(15)	(50)	465
Costo de venta	30,655	34,990	42,805
	36%	32%	30%
Utilidad / (pérdida) bruta	54,345	75,010	102,195
	64%	68%	70%

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.

Reporte Proforma de Inventario Final de Materiales al 31 de Diciembre.

	<u>Miles de pesos</u>		
	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
<u>Inventario inicial</u>			
Formas de impresión	390	330	610
Otros materiales	515	970	825
	<u>905</u>	<u>1,300</u>	<u>1,435</u>
<u>Compras</u>			
Formas de impresión	5,940	11,280	15,220
Otros materiales	7,455	5,785	7,175
	<u>13,395</u>	<u>17,065</u>	<u>22,395</u>
<u>Consumo</u>			
Formas de impresión	6,000	11,000	15,000
Otros materiales	7,000	5,930	7,000
	<u>13,000</u>	<u>16,930</u>	<u>22,000</u>
<u>Inventario final</u>			
Formas de impresión	330	610	830
Otros materiales	970	825	1,000
	<u>1,300</u>	<u>1,435</u>	<u>1,830</u>

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
 Reporte Proforma de Activos Fijos al 31 de Diciembre de 2000.

	(Miles de pesos)					\$ Valor Actual
	Adquisición Fecha	\$ Valor	Tasa Anual	Depreciación Anual	Depreciación cumulad	
Edificio	01/94	4,700	2.5%	115	805	3,895
Máquina 1	01/94	3,000	20.0%		3,000	-
Máquina 2	01/94	3,000	20.0%		3,000	-
Máquina 3	01/97	4,500	20.0%	900	3,600	900
Máquina de acabado 1	01/94	2,000	20.0%		2,000	-
Máquina de acabado 2	01/94	2,000	20.0%		2,000	-
Maquinaria		14,500		900	13,600	900
Equipo de computo	01/97	750	33.3%		750	-
Muebles y enseres	01/94	250	10.0%	25	175	75
Total Activo Fijo		20,200		1,040	15,330	4,870

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Comunicaciones Integrales, S.A. de C.V.
Análisis Proforma de Índices Financieros al 31 de Diciembre.

	Valor objetivo	1998	1999	2000
<u>De liquidez</u>				
Liquidez	+ 2.0	2.0	4.9	6.4
Tesorería	+ 2.0	1.7	4.5	6.1
Solvencia total	+ 2.0	3.3	6.2	7.1
Capital de trabajo	positivo	\$ 5,520	\$ 17,019	\$ 36,180
<u>De endeudamiento</u>				
Endeudamiento	- 0.5	0.4	0.2	0.2
Autonomía financiera	- 0.5	0.5	0.3	0.2
<u>De actividad</u>				
Rotación de activo fijo	+ 5.0	11.8	18.6	29.8
Rotación de existencias	+ 20	18	18	23
Plazo de existencias	días 30	35	31	30
Plazo medio de cobro	días 30	30	30	30
Análisis de maduración	días 60	65	61	60
Plazo medio de pago	días 45	45	45	45
Periodo maduración financiera	días 15	20	16	15
Fondo de maniobra	positivo	\$ 4,562	\$ 4,302	\$ 5,178
Costo diario de la empresa	positivo	\$ 223	\$ 274	\$ 349
<u>De rentabilidad</u>				
Rentabilidad económica		0.39	0.57	0.53
Rentabilidad financiera		0.35	0.64	0.66
Rendimiento de los activos totales		0.19	0.36	0.37
Rendimiento de la inversión		0.30	0.45	0.45
Margen de utilidad (pérdida) bruta	35%	27%	32%	35%
Margen de utilidad (pérdida) de operación	15%	8%	14%	17%
Margen de utilidad (pérdida) neta	10%	4%	9%	12%

Comentarios a la planeación financiera:

Para nuevos clientes en el negocio es aplicable el concepto del valor subjetivo del riesgo de las utilidades, es decir "no es lo mismo un vaso de agua aquí que en el desierto", lo que significa que un proyecto de venta, orden de servicio, y su análisis de rentabilidad puede ser evaluado en diferente forma dependiendo del grado de recursos que se requieren, es decir, ¿cuánto es el riesgo con clientes chicos, medianos o buscamos los mayores?, ¿que calidad de servicio de mensajería queremos poner?, sobre todo sabiendo que el costo promedio es de 35% en relación a las ventas, o quizá se prefiere obtener utilidades seguras sin el riesgo de otros nuevos clientes.

La utilidad esperada en las ventas y el beneficio que ofrecería el incremento en volumen de los productos y servicios de comunicación a más clientes sería entendida como el promedio ponderado de las posibles ganancias de los proyectos, determinados por la venta y sus respectivas probabilidades de obtenerla, así que la utilidad esperada para cada posible venta se multiplica por la probabilidad asignada. La suma de estos eventos a ventas nuevas sería la utilidad esperada del conjunto de posibles nuevas ventas.

Miles de pesos

Ventas probables	Utilidad directa (2)	Probabilidad (3)	Valor monetario (2 x 3)
1998 \$ 85,000	\$22,580	.30	\$ 6,774
1999 \$110,000	\$35,065	.30	\$10,520
2000 \$145,000	\$50,250	.40	<u>\$20,100</u>
	Utilidad	esperada	\$45,974

Conclusiones.

La empresa puede aprovechar las soluciones integrales que ofrece para obtener una mayor rentabilidad como resultado de fijar en forma eficaz los precios de los productos y servicios de comunicación, un precio que el cliente esta dispuesto a pagar. El poder adquisitivo en un mercado activo influido por la publicidad que consume productos más por la marca que por precio, la calidad, el costo y el precio serán los factores más importantes para el éxito financiero de la empresa.

Conocer la naturaleza de los costos en relación a los beneficios que genera nos permite eficiencia para alcanzar los objetivos con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos.

Se planea la utilidad esperada por cada orden de servicio ya que el costo de financiamiento al cliente es muy alto y con un periodo relativamente largo de recuperación, que empieza en el proyecto hasta que el cliente paga. El objetivo de rentabilidad no puede ser menor a lo que obtendríamos si ese dinero lo pusiéramos a un mismo plazo el alguna Institución Bancaria (costo de oportunidad).

Los beneficios de la empresa comienzan a generarse cuando se vende y se obtienen utilidades al final del periodo. La rentabilidad es el resultado futuro de las acciones y decisiones que se toman durante el ejercicio. Al realizar el análisis financiero se debe ser capaz de prever el futuro y de realizar en el presente las inversiones que permitan asegurar ese futuro.

Es importante suministrar a los niveles de decisión los datos e informes que requieren para ratificar la validez de las estrategias que se implantaron o para introducir medidas correctoras que permitan alcanzar, al final, el objetivo de rentabilidad fijado.

Bibliografía.

1. Administración Financiera II

C.P. Jaime A. Acosta Altamirano / C.P. Gerardo Fco. Ortiz Valero
8 semestre C.P.
México, D.F.

2. Basic Financial Management. Text, Problems and Cases.

Raymond G. Schultz and Robert E. Schultz.
Intex Educational Publishers. pagina 10 y 11.

3. Contabilidad de una empresa con ventas por correo directo

Gerardo Hiram Alvarado Ortiz
Tesis 166/96 UNAM FES-Cuautitlan, pagina 15 y de la 92 a la 100

4. Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial.

Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M. Datar
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., pagina 428

5. Diccionario para Contadores

Eric L. Kohler
Editorial UTENEA. Grupo Noriega Editores

6. Diccionario Webster
Third Collage Edition

7. Fundamentos de Administración Financiera
Lawrence J. Gitman
Oxford University Press. Harla Mexico. Septima Edicion

8. Gastos Constantes y Variables. Métodos de separación
C.P. Rafael Gabriel Vargas Flores
UNAM. Seminario de investigación contable.

9. Planeación Financiera en la empresa moderna.
C.P. Luis Haime Levy
Ediciones Fiscales ISEF, S.A., pagina 45

10. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades
Glenn A. Welsesch
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., pagina 450