

318508  
11  
251



**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987-1992

**"DIAGNOSTICO FINANCIERO BAJO UN  
ENFOQUE SISTEMATICO"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

**MURAD MARTINEZ MONICA AIDA**

ASESOR DE LA TESIS: C.P. y M.C. JOSE REFUGIO RUIZ PIÑA.

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

## I N D I C E

	Págs.
<b>METODOLOGÍA</b> .....	11
<b>1. PRIMERA FASE: PLANEACIÓN</b> .....	12
1.1 Planeación de la investigación contables .....	12
1.2 Selección del tema .....	13
1.3 Ubicación del tema .....	14
1.4 Motivos .....	14
1.5 Planteamiento del problema .....	16
1.6 Hipótesis del trabajo .....	17
<b>2. SEGUNDA FASE: RECOPIACIÓN</b> .....	18
2.1 Observación .....	18
2.2 Entrevista .....	19
2.3 Recopilación documental .....	20
<b>3. TERCERA FASE: PROCESAMIENTO</b> .....	21
3.1 Procesamiento .....	21
<b>4. CUARTA FASE: INTERPRETACIÓN</b> .....	22
4.1 Interpretación .....	22

5. QUINTA FASE: COMUNICACIÓN .....	24
5.1 Estructuración del informe .....	24
5.2 Límites y advertencias .....	25
<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	27
1. Descripción generalizada .....	28
<u>CAPÍTULO I</u> .....	32
Análisis de un sistema .....	32
1. GENERALIDADES .....	33
2. CONCEPTO Y OBJETIVO .....	35
3. PARTES QUE INTEGRAN UN SISTEMA .....	37
<u>CAPÍTULO II</u> .....	40
Proceso de toma de decisiones .....	40
1. GENERALIDADES .....	41
2. CONCEPTO Y OBJETIVO .....	42
3. FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....	44
3.1 Diagnóstico del problema .....	44
3.2 Estudio de las alternativas .....	45
3.3 Comparación de las posibles alternativas .....	46
3.4 Elección de alternativas que se convierten en solución.....	46

<b>CAPITULO III</b> .....	48
<b>Modelos de análisis financiero</b> .....	48
1. GENERALIDADES .....	49
2. CONCEPTO .....	51
3. TECNICAS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO .....	53
3.1 Razones o índices financieros .....	54
3.2 Sistema Du Pont.....	62
3.3.Estado de cambios en la situación financiera...	64
3.3.1 Estado de flujo de efectivo.....	66
3.4 Reconocimiento de la inflación en la información financiera.....	70
3.4.1 Inventarios y Costo de Ventas.....	74
3.4.2 Inmuebles, Mobiliario y Equipo - Depreciación .....	78
3.4.3 Capital Contable.....	82
3.4.4 Resultado por tenencia de activos no monetarios, y Costo Integral de financiamiento.....	84
3.4.5 Efectos por posición monetaria.....	86
3.4.6 Adecuación a la actualización de cuentas.	89
3.5 Análisis del punto de equilibrio.....	93
3.5.1 Gráfica del punto de equilibrio.....	94
3.5.2 Aplicaciones del punto de equilibrio.....	96

3.5.3 Limitaciones del punto de equilibrio.....	97
3.6 Análisis del apalancamiento.....	99
3.7 Presupuesto financiero de planeación y control.	101
3.7.1 Preparación de los presupuestos.....	104
3.7.2 Normas de control financiero .....	106
3.7.3 Problemas de presupuestación.....	108
3.7.4 Uso de planes y presupuestos financieros.	110
<b>CAPITULO IV</b> .....	112
Caso practico .....	112
1.- ANTECEDENTES .....	113
1.1 Objetivos de la empresa a evaluar .....	113
1.2 Servicios que presta la empresa .....	114
2. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS .....	116
2.1 Estados financieros basicos .....	117
2.2 Razones financieras .....	121
2.3 Estados de cambios en la situacion fianciera ..	123
2.4 Proporciones del flujo de efectivo .....	125
2.5 Valuacion de tendencias por rubros .....	127
2.6 Bases para la reexpresion de Edos financieros..	130

3. MODELO FINANCIEROS .....	134
3.1 El modelo financiero .....	134
3.2 Limitaciones y ventajas .....	137
3.3 Resumen .....	138
CONCLUSIONES .....	141
RECOMENDACIONES .....	147
BIBLIOGRAFIA .....	149

## METODOLOGIA



## METODOLÓGICA

La metodología es una serie de pasos o métodos, encaminados a aprender un conocimiento. Este conocimiento se obtiene mediante diligencias para descubrir un hecho o fenómeno que es el quehacer de la investigación.

En todo Seminario de Investigación es fundamental el aspecto metodológico para organizar el proceso de investigación, controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado. La estructura del trabajo queda plasmada en la metodología, que es conveniente incluir en el trabajo para que el presente estudio tenga una sustentación válida y confiable.

### 1. PRIMERA FASE: PLANEACIÓN.

#### 1.1 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CONTABLE.

Comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro.

Se determinó el tipo de investigación contable que se desarrollará en el trabajo de investigación, que en este caso fue la investigación mixta ( documental y de campo ).

## 1.2 SELECCIÓN DEL TEMA.

El tema seleccionado cumplió con los requisitos mínimos que toda selección debe guardar:

a) **Interés personal:** El interés que para mí tiene éste tema, es poder hacer un compendio de herramientas financieras tanto tradicionales, como modernas para que en consultas futuras se le facilite al usuario el aprendizaje y la aplicación de éstas técnicas.

b) **Originalidad relativa.** El tema en cuestión no ha sido tratado en seminarios de investigación, ya que se refiere al trato que se debe dar a las finanzas y los resultados enfocados a la gerencia y dirección, para la toma de decisiones.

c) **Identificación profesional:** Dentro del interés personal, mencionado anteriormente, el tema está estrechamente relacionado a la licenciatura en Contaduría, por lo que creo que este trabajo de investigación reúne los requisitos que debe tener todo seminario.

### 1.3 UBICACIÓN DEL TEMA.

Para ubicar el tema dentro del campo de la Contaduría, se siguió el método deductivo, que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

- A) CARRERA: Licenciada en Contaduría Pública.
- B) RAMA: Finanzas
- C) AREA: Diagnóstico financiero
- D) TEMA GENERICO: Análisis e interpretación de las finanzas y su repercusión en los resultados.
- E) TEMA ESPECIFICO: "DIAGNOSTICO FINANCIERO BAJO UN ENFOQUE SISTEMÁTICO."
- F) ESPECIFICACIÓN DEL TEMA: Desarrollo y análisis de los Estados Financieros y la obtención de resultados para la toma de decisiones de alta dirección en las empresas.

### 1.4 MOTIVOS:

La elaboración e interpretación de un diagnóstico financiero que se adecue a las necesidades de información requerida, desglosando todos los factores que intervienen en la obtención de resultados finales.

Considero relevante para Escuelas y Facultades de Contaduría que exista esta información, en la biblioteca de tesis, para que personas, estudiantes e industriales.

Creo que esta investigación puede servir de punto de partida para otras investigaciones que puedan aportar más información y datos relacionados con este tema.

Los objetivos para este trabajo de investigación son:

- a) Buscar la creación de un modelo de diagnóstico y un manual de consulta financiera sintetizados, basándose en herramientas tradicionales y añadiendo las técnicas más recientes para lograr cubrir las necesidades de información con veracidad, confiabilidad y razonabilidad en el menor tiempo posible.
- b) Determinar la situación financiera actual de la empresa sujeta a evaluación, y sugerir algunas medidas de corrección inmediata a la problemática detectada.
- c) Descubrir el comportamiento que tiene la interrelación de un análisis técnico y uno metódico.
- d) Incrementar los conocimientos propios del área.

e) Satisfacer una inquietud personal.

f) Cumplir con el requisito escrito del examen profesional para obtener el título de Licenciada en Contaduría.

Para el logro de estos objetivos y antes de plantear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente, y de acuerdo a lo anterior se optó por elegir la investigación mixta, es decir, la combinación de la investigación documental y la investigación de campo. Se recurrió a fuentes de investigación directas e indirectas.

#### 1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El aspecto mas importante de una investigación corresponde al planteamiento del problema, ya que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objeto de la investigación.

Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

De todos los problemas planteados sobre el tema de investigación "Diagnostico Financiero Bajo un Enfoque Sistemático"..elegí el que consideré más relevante:

¿ QUE RESULTADOS SE OBTIENEN A CONSECUENCIA DEL USO INTEGRADO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL ANÁLISIS FINANCIERO ?.

VARIABLE DEPENDIENTE: RESULTADOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: LA TOMA DE DECISIONES Y EL ANÁLISIS FINANCIERO.

#### 1.6 HIPÓTESIS DEL TRABAJO:

Como hemos visto la investigación científica se inicia con el planteamiento de un problema al cual se debe dar una solución tentativa en forma de proposición para ser aprobada, o desaprobada. Esta respuesta tentativa al problema propuesto es la hipótesis.

Después de haber plantado algunas hipótesis se eligió la que se consideró mas relevante y será la que se trate de comprobar.

" El diagnóstico financiero y resultados que se obtengan nos dará las bases para la toma de desiciones gerenciales, que ayudaran a la maximización de utilidades y operación interna".

## 2 SEGUNDA FASE: RECOPIACIÓN.

De los procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de investigación planteado y de la hipótesis de trabajo, se utilizó la investigación documental, la observación y la entrevista.

### 2.1 OBSERVACIÓN:

Como bien es conocido, la observación posee los mismos caracteres y significado, tanto en las ciencias Sociales como en las demás Ciencias, ya que esta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados.

Las clases de observación utilizadas fueron:

a) La observación estructurada o controlada sirve para establecer de antemano los aspectos a ordenar, Para llevarlo a cabo tomé como apoyo, diversos instrumentos que me ayudaron a estudiar con mayor precisión los datos. Estos instrumentos fueron, por mencionar algunos: cuadros de análisis, gráficas, estados contables, etc. que me permitieron describir el comportamiento de la empresa.

b) La observación no estructurada o no controlada se usó para anotar hechos observados, es decir, que consideré importantes para poder clasificar y utilizar los datos que requería la investigación.

c) La observación participante me permitió examinar a la empresa de manera muy confidencial en cuanto a su forma de operar, facilitando así el desarrollo del presente tema de tesis.

## 2.2 ENTREVISTA.

La entrevista es el instrumento más usado o por lo menos complementario para la Contaduría.

Las formas de entrevistas utilizadas en el desarrollo de esta investigación fueron las siguientes:

- a) Libre: permitió que en forma espontánea se profundizara en un tema a manera de interrogatorio.
- b) Formal: Se usó para dirigir la atención a partir de un tema central.
- c) Informal: Sirvió para intercambiar puntos de vista sobre el tema y los que se relacionan entre sí.



### 2.3 RECOPIACIÓN DOCUMENTAL

Para la recolección de la información documental se siguió el procedimiento que a continuación se explica:

Se revisaron un número considerable de libros sobre el tema y se vaciaron los datos relevantes en fichas documentales en una base de datos.

El material se localizó principalmente en la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. la biblioteca de la UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL, biblioteca personal, la información obtenida en la propia empresa y en la Bolsa Mexicana de Valores.

### 3. TERCERA FASE: PROCESAMIENTO.

Después de haber recopilado la información, se procedió a la fase de procesamiento, que consistió en la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de investigación.

- a) Estructuración del trabajo,
- b) Resolución del trabajo, y
- c) Formulación de referencias documentales

Dicho material se encuentra en fichas bibliográficas incluidas en una base de datos, por orden alfabético de acuerdo a la siguiente clasificación.

- a) Libros,
- b) Tesis,
- c) Diccionarios,
- d) Notas

La redacción del trabajo de investigación documental es el proceso de desarrollo mediante la expresión escrita, de cada una de las partes que componen el índice temático.

Las referencias documentales se consideran para dar crédito al autor y a la obra, cuando se transcribieron definiciones, ideas o esquemas gráficos.

Si la investigación es de campo habrá que interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados para la recopilación de datos.

Los datos de la investigación, bien que se hayan recopilado por medio del método de observación ( fichas de campo, cuestionarios o entrevistas), o bien que se haya colectado a través del método experimental, es necesario procesarlos convenientemente, para lo cual es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

#### 4. CUARTA FASE: INTERPRETACIÓN.

##### 4.1 INTERPRETACIÓN.

La interpretación de la información obtenida en la investigación contable significa someterla a un análisis y explicación con el fin de llegar a conclusiones concretas.

El análisis consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación o explicación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado mas amplio de la información empírica recibida. La investigación documental efectúa la interpretación de la información por medio del análisis de premisas y de la explicación por conclusiones (teorías).

La investigación de campo realiza la misma tarea mediante el análisis descriptivo o estadístico y de la explicación por conclusiones o teorías.

Esta fase de la metodología consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos mencionados con anterioridad ( obtención de datos ). Se hizo una comparación cualitativa de los datos teóricos - documentales con los resultados de la investigación de campo, tratando de encontrar nexos entre la teoría y la realidad. La interpretación de los datos, es un doble proceso: análisis y síntesis que nos permite dar una explicación del problema investigado.

## 5. QUINTA FASE: COMUNICACIÓN.

La comunicación de resultados de la investigación contable es la información sobre los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo.

### 5.1 ESTRUCTURACIÓN DEL INFORME:

Se necesita integrar el informe secuencialmente con elementos necesarios para su lectura y comprensión y va a incluir los siguientes elementos:

A) PORTADA: Cubierta del informe de investigación. Debe mostrar todos los elementos que identifiquen el trabajo, el autor, el año el lugar de publicación, título, etc.

B) PORTADILLA: Primera página del trabajo e incluye fundamentalmente los datos de la portada, aunque es posible su reducción o incremento.

C) DEDICATORIA (S)

D) INDICE DEL CONTENIDO

E) METODOLOGÍA

F) INTRODUCCIÓN

G) CUERPO CAPITULAR

H) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I) APÉNDICES

J) REFERENCIAS DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFÍA

## 5.2 LIMITES Y ADVERTENCIAS.

El presente trabajo de investigación se efectuó basándose en sistemas y procedimientos de elaboración, desarrollo y análisis de las finanzas y resultados usados en una empresa de servicios de comunicaciones de la Ciudad de México, de la cual no se menciona el nombre por cuestiones obvias, y que se le dio el nombre de " X. S.A. ", para fines de ejemplificación en este trabajo de investigación.

Los datos expuestos en este trabajo no necesariamente son reales, sino que se mostraron datos ficticios que sirven de igual manera para el problema que se está tratando en este seminario.

El alcance que tiene el presente estudio, es solamente la realización de un manual financiero para ayudar al estudiante a aumentar su conocimiento en la materia con más facilidad, así como en cuestión de la aplicación de la metodología, únicamente se va a lograr establecer un diagnóstico de la problemática, ya que las soluciones y proyección del caso no se ejecutaran, debido a que por la importancia del topico, considero que existe material suficiente para ser sujeto de una investigación y estudio por separado.

## INTRODUCTION



## I N T R O D U C I O N

En los últimos años se ha incrementado la importancia del estudio financiero en las organizaciones, como consecuencia del acelerado crecimiento económico que ha sufrido el país. Por lo tanto, es cada vez más frecuente la asesoría de una persona especializada para dar a conocer a quien lo solicita, la situación financiera de su empresa, y que los resultados que obtenga le sirvan como base para la obtención de alternativas ya sean positivas o negativas, que más adelante nos coadyuvará a la toma de decisiones sobre bases más salidas.

El objetivo principal de ésta investigación, es la lograr la creación de un modelo de diagnóstico y manual de consulta sintetizados, basados en herramientas tradicionales y añadiendo las técnicas más recientes para lograr cubrir las necesidades de información con veracidad, confiabilidad y razonabilidad en el menor tiempo posible.

Para tal efecto el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

El capítulo primero trata sobre el análisis de un sistema, en el cual se describen las características generales de un sistema, se da una conceptualización del mismo y se enumeran los objetivos principales de éste enfoque, así como se hacen destacar los principales elementos que intervienen en el estudio de un sistema.

En el capítulo segundo se menciona la serie de pasos metódicos que se emplean en el proceso de toma de decisiones. Se describe utilizando un método deductivo que va de lo general como sería el concepto del proceso, a lo particular como lo es la descripción de cada una de las fase que lo integran, así como la importancia que éstas tienen para la obtención de resultados.

Pasando al capítulo tercero encontramos las técnicas o herramientas del análisis financiero. Dichas técnicas son una combinación de algunas muy clásicas pero que

aún se utilizan y nos proporcionan bases para la obtención de alternativas, así como, aquellas que se han creado de acuerdo a la necesidad de información para la optimización de recursos, como consecuencia de un exorbitante desarrollo tecnológico y económico en la comunidad.

Dentro del capítulo cuarto se mencionan las características generales de la empresa a evaluar en el caso práctico que se encuentra en este mismo capítulo y para éste efecto, se utilizaron datos verídicos obtenidos de la propia entidad, que nos ayudarán a conocer mejor el entorno del sistema a analizar, con la única finalidad de obtener un resultado veraz y fidedigno.

Como ya se mencionó en el párrafo anterior, el caso práctico es la culminación de la investigación. Mediante la práctica se procesa la serie de datos obtenidos, para encontrar el mejor curso de acción que resuelva nuestro problema; y es aquí precisamente en donde para efectos de esta investigación, se conjuntan el estudio metódico del proceso de toma de decisiones, con el estudio técnico del análisis financiero.

Para cerrar el trabajo se enuncian las conclusiones y recomendaciones. aquí se mencionan los aspectos más importantes que deben tomarse en cuenta para la aplicación de la metodología realizada y se establece si se cumplieron los objetivos planteados.

Finalmente se dan las referencias bibliográficas que apoyan el presente trabajo de investigación.

## CAPITULO I

### ANÁLISIS DE UN SISTEMA

## 1. GENERALIDADES .

Se inicia el capítulo justificando la necesidad de emplear el Enfoque sistemático, al reconocer que los problemas que tiene una organización son complejos, que involucran las diferentes facetas del sistema Socio - Económico del país; y ante tales retos, es indispensable hacer un estudio interdisciplinario. Luego, la conceptualización de la organización como sistema implica la necesidad de definir y emplear los procedimientos de la construcción sistemática, tanto por descomposición como por composición.

El uso de los elementos anteriores nos lleva a distinguir entre sus subsistemas de Gestión y Productivo en relación con su entorno. Al conceptualizar al subsistema de gestión, se ve la necesidad de estudiar y comprender los procesos de gestión y planeación, que son claves como herramientas para lograr el desarrollo de la organización.

El enfoque sistemático permite la conceptualización de la organización, mediante la cual es posible obtener un mejor conocimiento de su naturaleza y características propias, su relación con otras organizaciones, así como su estructura funcional.

Además, el enfoque sirve para visualizar a las organizaciones como sistemas, de acuerdo con la tendencia científica reciente de no aislar fenómenos, verlos como un todo, enfatizando el desempeño global de la organización y adoptando un punto de vista holístico, que permite tratar ciertas propiedades, que de otra manera no sería posible.

Por otro lado, se adopta una postura generalista que nos proporciona el enfoque mencionado, de donde se permite utilizar los diferentes acervos teóricos disponibles requeridos en un estudio interdisciplinario.

Por último, en ésta clase de estudios se tiene la necesidad de definir problemas, que implica a su vez, la construcción del Objeto de Estudio que se logra mediante el Enfoque de Sistemas.

## 2. CONCEPTO Y OBJETIVO .

Un sistema es un conjunto de partes en interacción que intercambian recursos, constituyendo una entidad que es más que la suma de sus partes. Así también un sistema es el conjunto de principios verdaderos o falsos reunidos entre sí, de modo que formen un cuerpo.<sup>1</sup>

Su entorno se considera compuesto por el suprasistema pertinente y el medio ambiente imperante. El suprasistema incluye al sistema de interés entre otros sistemas. Se dice que un sistema queda especificado cuando se conocen sus partes (subsistemas), las relaciones que existen entre éstas conforme a una estructura dada y las relaciones con su entorno.

Además, se entiende como comportamiento del sistema a los cambios de estado que describe dicho sistema a través del tiempo y, en donde, estado es un conjunto de valores asociados a las variables e indicadores descriptivos del objeto de interés.

El enfoque nos ayuda a identificar las diferentes clases de problemas actuales y futuros que obstaculizan el desarrollo de la Organización.

---

<sup>1</sup>DICCIONARIO LAROUSSE



El objetivo principal consiste en incrementar su eficiencia para servir a sus propios propósitos, los de sus partes y los que le imponen como consecuencia de la búsqueda del desarrollo del suprasistema socioeconómico al que pertenece. Además, se debe tomar en cuenta a los Dirigentes de la organización participantes - Gobierno y Privadas-, debido al impacto de sus decisiones en el desarrollo citado, en donde, se visualizan como subsistemas de gestión que contribuyen a los propósitos y fines de dicha organización.

Para el desarrollo del estudio se requiere contar con un proceso que permita la conceptualización del sistema y se utiliza el concepto de sistema general, que consiste en emplear tanto la construcción por composición como la construcción por descomposición, siendo ambas complementarias y necesarias para llegar a la noción actual de sistema.

### 3. PARTES QUE INTEGRAN UN SISTEMA.

De acuerdo con las tendencias recientes del Enfoque de sistemas y en base a estudios que se han hecho al respecto, es posible distinguir entre las funciones de Gestión y las Productivas del sistema. Es así como se destaca un subsistema de Gestión como elemento del sistema, el cual se encarga de todas las funciones administrativas llamadas también de Conducción, Dirección o de Gestión que se requieren para organizar, regular y controlar a otro subsistema, llamado Productivo. Además, la idea básica consiste en considerar al sistema en su estado futuro, tomándose como referencia a su estado actual: así se entiende y ampliando la función de Gestión como un proceso para llevar al sistema de estado actual a su estado futuro, esto es, lograr un cambio controlado del subsistema productivo.

El subsistema de Gestión, llamado también subsistema conducente, tiene funciones que hacen posible la creación, operación y desarrollo del subsistema Productivo. Además, el subsistema de Gestión tiene y mantiene relaciones mutuas con otros subsistemas de su misma índole, dentro de un entorno específico.

Por otro lado, el subsistema Productivo, llamado también Conducido, se encarga de las actividades productivas, las cuales

son necesarias para lograr los propósitos generales del sistema de interés, encontrándose en interacción con otros subsistemas semejantes dentro del entorno específico, diferente o no al citado anteriormente.

Para que sea posible que el subsistema de Gestión tome decisiones adecuadas, se requiere entre otras cosas, conocer el entorno actual del subsistema Productivo, obteniendo este conocimiento mediante el flujo de información a través de relaciones de tipo vertical, que van a los mecanismos de información del subsistema conducente. Por otra parte al tomar decisiones el subsistema de Gestión requiere transmitir las mediante relaciones verticales descendentes, que van a los mecanismos de ejecución del subsistema productivo con la intención de que éste realice los comportamientos concordantes con los propósitos del sistema, para llevarlo a su estado deseado.

Existen como elementos del sistema, el subsistema de Información, el cual se encarga de obtener, procesar y proporcionar la información relevante a lo de Corrección y de Planeación, facilitando su actuación. Por otro lado también existen los subsistemas de Corrección y Planeación; el primero debe estar subordinado del segundo, y tiene por objeto mantener

al subsistema Productivo en su estado deseado si se ha alcanzado o, en su defecto, obtener una mejora local, respondiendo a los estímulos del momento con acciones de corto plazo; mientras que el segundo, especifica los objetivos a alcanzar, el tipo de cambio deseado y la forma eficiente de conseguirlo.

Por último se tiene un subsistema de Ejecución que se encarga de la implantación de los planes aprobados.

## CAPITULO II

### PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

## 1. GENERALIDADES .

Como consecuencia del continuo desarrollo y expansión tan notables de las empresas en todos sus aspectos operativos y de autoridad, la función de toma de decisiones es un renglón importante para la planeación de actividades. Es necesario tomar decisiones en varios puntos del proceso de planeación de una organización. Los gerentes deben decidir cuales predicciones en áreas como la economía y las acciones de los competidores tienen probabilidades de ser las más exactas. Deben analizar los recursos de la organización y decidir cómo asignarlos para obtener sus metas con más eficiencia.

La toma de decisiones describe el proceso en virtud del cual un curso de acción se selecciona como la manera de sortear un problema concreto. George F. Huber administrador en la planeación de toma de decisiones opina que " El primer paso para la toma de decisiones designa el reducido conjunto de actividades que intervienen en la selección de una opción entre varias opciones".<sup>2</sup> La solución al problema se refiere a la amplia gama de actividades que participan en el descubrimiento del posible curso de acción a aplicar, con la tendencia a corregir una situación insatisfactoria dentro del organismo.

---

<sup>2</sup>Fundamentals of Management Science. Turban Efrain

## 2. CONCEPTO Y OBJETIVO .

La determinación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, el incorporar nuevos medios para la satisfacción de dichos objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactoria, requiere de tomar decisiones.

La toma de decisiones penetra a toda la administración, existe en cada una de las partes de la empresa y trata de todos los posibles temas. Literalmente "Decidir" significa desprender o, en su contenido práctico llegar a una conclusión. Enunciada formalmente, la toma de decisiones se define como la selección basada en ciertos criterios de la conducta alternativa derivada de varias posibilidades. Teniendo como objetivo principal la solución más óptima al problema establecido.

Algunas consideraciones sobre la definición anterior:

- 1.- La empresa debe buscar una serie de opciones o alternativas para sanear sus desviaciones, ya sea por medio de fuentes internas o externas. Par tal efecto debe plantear claramente el problema a solucionar.

- 2.- El gerente debe de realizar una comparación entre los cursos de acción establecidos para poder seleccionar la más adecuada.

El objetivo principal de éste proceso está basado en ciertos criterios tales como: ganar la mayor participación en el mercado, reducir costos, ahorrar tiempo, aumentar el volumen o incrementar el prestigio de la empresa. Es importante destacar que los objetivos son los resultados de lo que deseamos lograr, es decir, es un esfuerzo dirigido hacia un resultado preseleccionado por nosotros mismos.



### 3. FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .

Para lograr mayor claridad para la toma de decisiones, es indicado aclarar que esta consiste básicamente en varias fases o pasos que incluyen:

- \* Diagnóstico del problema.
- \* Estudio de cada alternativa.
- \* Comparación de las posibles alternativas.
- \* La elección de la alternativa que se convierta en decisión.

#### 3.1 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA:

Un diagnóstico preciso es la primera parte esencial de la toma de decisiones. La tarea inicial es buscar todos los factores capaces de haber creado el problema, susceptibles de ser incorporados a la solución final. Para tal efecto se hace una investigación meticulosa en tres aspectos principales:

Primeramente es definir claramente el problema, esto se logrará en función a los objetivos organizacionales que están siendo bloqueados, ayudando así a la detección más rápida del problema y evitar síntomas de confusión.

Una vez definido el problema, el siguiente paso consiste en decidir lo que constituye una buena solución. Si la solución nos permite alcanzar nuestros objetivos organizacionales, se trata de una buena solución.

Se debe realizar un diagnóstico de las causas del problema, una vez que se han encontrado soluciones satisfactorias, y determinar las acciones con las cuales ponerlas en práctica. Para que se logre esto, se debe conocer bien todas las fuentes del problema, a fin de formular hipótesis referentes a las causas.

Corresponde al gerente organizar todos los aspectos anteriores y formular de ellos una idea más clara del problema y sus posibles soluciones denominadas alternativas.

### 3.2. ESTUDIO DE LAS ALTERNATIVAS:

Dentro de esta fase debemos considerar que se tienen que formular varias opciones que permitan resistir la tentación de resolver sus problemas demasiado pronto y aumentar las probabilidades de llegar a una buena decisión.

No deben tomarse decisiones importantes antes de haber estudiado y analizado varias opciones. El estudio y análisis de cualquier curso de acción planteado se hace mediante la

investigación de cada uno de los elementos que lo integran, determinando así las ventajas o desventajas que pueda tener, en forma individual cada uno.

### 3.3. COMPARACIÓN DE LAS POSIBLES ALTERNATIVAS:

Dentro de esta etapa debemos tener presente que para cada alternativa debemos proyectar cuidadosamente los resultados probables de adoptar ese curso de acción, y finalmente hacer una elección juiciosa que tome en cuenta los diversos valores e incertidumbres que cada una contiene.

La proyección de las consecuencias probables de cada alternativa debe hacerse en forma tal, que nos ayude a comparar estos cursos de acción. Para hacer que esta comparación sea lógica y precisa, debemos concentrarnos en nuestras alternativas claramente identificadas, las formas de resolver el problema. Es importante destacar que si no conservamos éste enfoque, todo el análisis se vuelve confuso.

### 3.4 ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS QUE SE CONVIERTAN EN SOLUCIÓN:

Una vez seleccionada la mejor opción disponible, se deben hacer planes para afrontar las exigencias y problemas que puedan encontrar en su realización. El elegir la mejor alternativa y

hacer que se convierta en ón, es algo más que dar una simple orden para ejecutivo. Se deben adquirir recursos y asignarse conforme sea necesario. Se requiere del establecimiento de presupuestos y programas para las acciones que se determinen. Esto permite medir el avance en términos específicos. A continuación, se asignan las responsabilidades de las tareas específicas en cuestión, y se establece un procedimiento para los informes de actividades con la finalidad de detectar si la alternativa cumplió con los requerimientos fijados.

Por último, es relevante aclarar que la eficiencia de una decisión depende de las acciones que tomen para hacerla realidad. La toma de decisiones es un proceso continuo de los gerentes y también un desafío constante dentro de la organización y planeación de una empresa.

## CAPITULO III

### MODELOS DE ANÁLISIS FINANCIERO

## 1 GENERALIDADES.

La planeación es la clave del éxito del administrador financiero. Los planes financieros pueden asumir muchas formas, pero cualquier buen plan debe estar relacionado con los puntos débiles y fuertes actuales en la empresa. Deben entenderse los puntos fuertes si han de usarse para obtener una ventaja adecuada, y los puntos débiles se deben reconocer si ha de tomarse una acción correctiva.

El administrador financiero puede planear los requerimientos financieros futuros de acuerdo con los procedimientos presupuestales y de pronósticos que se presentan en éste capítulo.

El análisis financiero incluye el estudio de las necesidades por fondos de la firma, su condición financiera, su desempeño y los riesgos en sus actividades. Después de analizar estos factores se está en condiciones de determinar las necesidades financieras de la entidad y de negociar con proveedores externos de capital.

Las herramientas analíticas para analizar las condiciones financieras y el desempeño de una firma son: los índices financieros, el sistema Du pont y los estados financieros presupuestados; todas estas técnicas en su conjunto dan una panorámica amplia acerca de la situación financiera de la empresa. Es relevante mencionar que por sí solas cada una de las áreas no nos demuestran la situación clara de la empresa, y por lo tanto nos limita a tomar decisiones al respecto debido a la falta de información detallada y relevante, pero si nos proporcionan ayuda para obtener juicios razonables acerca de la configuración del sistema.

El análisis financiero es útil para ejercer control gerencial y para obtener una mejor comprensión de lo que proveedores externos de capital esperan en cuanto a condición financiera y desempeño. La utilidad que las herramientas de análisis de financiamiento van a arrojar, va a depender de acuerdo al ingenio y experiencia utilizada por el analista.

## 2. CONCEPTO

El análisis financiero es un concepto que tiene significados distintos para diferentes personas. Un agente de crédito comercial, por ejemplo, estará principalmente interesado en la liquidez de la empresa que se encuentra analizando: sus preocupaciones por naturaleza, son a corto plazo, y la capacidad de la firma para pagar esas obligaciones pueden ser juzgadas más adecuadamente utilizando un análisis de su liquidez.

Las inquietudes de un tenedor de bonos, por otro lado, son a largo plazo y éste estará interesado en la capacidad que tiene el flujo de fondos de la firma para atender obligaciones en un período largo de tiempo. El tenedor de bonos desea evaluar esta capacidad analizando la estructura de capital de la firma, las principales fuentes de fondos, la rentabilidad sobre el tiempo y las proyecciones de las utilidades futuras.

A un inversionista en acciones ordinarias le preocupan las utilidades presentes y las esperadas en el futuro, así como también la estabilidad de estas ganancias alrededor de una tendencia como resultado. Este tipo de inversionistas usualmente centran su análisis en las utilidades de la firma.



Con respecto al control interno, el agente financiero debe preocuparse particularmente por el retorno de la inversión en los diferentes activos de la compañía y por la eficiencia en el manejo de activos.

### 3. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO.

Para que el análisis financiero se lleve a cabo, el administrador en el área de finanzas cuenta con una serie de técnicas o herramientas para ejecutar su trabajo y de esta forma darle a la administración gerencial todas las alternativas posibles para que tomen una decisión adecuada acerca de las desviaciones presentadas en el proyecto evaluado.

El administrador financiero puede utilizar las siguientes herramientas financieras:

- El uso de razones o índices financieros
- El análisis financiero mediante el sistema Du pont
- Aplicación del Estado de cambios en la situación financiera.
- Estado de flujo de efectivo
- Técnicas de valuación, reconociendo los efectos de la inflación.

### 3.1 RAZONES O INDICES FINANCIEROS.

El análisis financiero incluye una diversidad de peligros. Posiblemente el problema principal sea que el analista tiende a concentrarse en las razones y porcentajes como si fueran fines en sí mismos y no les da el significado que se merecen. Si consideramos las diferentes partidas de un balance general y de un estado de resultados, existen literalmente ciento de posibles permutaciones y combinaciones de éstas cifras. En lugar de dedicarse a realizar un sin número de cálculos de éstas razones, es mucho mejor tener en mente una idea clara de lo que se pretende conocer a cerca de la situación de la empresa, para luego proceder a usar o diseñar las comparaciones más apropiadas. Si nos concentramos en la finalidad de nuestro análisis, no será necesario comprometernos a aprender de memoria los títulos y las fórmulas utilizadas para realizar las diferentes razones.

El estado de los estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa.

Los insumos principales para el análisis financiero son: el estado de resultados y el balance del período que se considera, utilizando los datos que se encuentran en éstos estados, pueden calcularse diferentes razones que permiten la evaluación de

determinados aspectos del final financiamiento de la firma. Las razones financieras se utilizan para poder ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la empresa.

Hay dos formas principales en la utilización de razones financieras: un enfoque de cruce seccional, y el análisis de series de tiempo. El primero involucra a la comparación de diferentes razones financieras de la empresa de una misma época. Otro es comparar las razones de la empresa con los promedios industriales. Estas razones se encuentran en publicaciones importantes de tipo financiero.

El análisis de series de tiempo se hace cuando el analista financiero evalúa el funcionamiento de la empresa en el transcurso del tiempo. La comparación del funcionamiento actual de la empresa en relación con el funcionamiento anterior. El análisis de series de tiempo es a menudo muy útil para verificar si son razonables los estados financieros pro-forma de la empresa.

Antes de llevar a cabo el estudio de razones específicas es necesario hacer incapiè en tres advertencias:

a) Una sola razón generalmente no ofrece suficiente información para juzgar el funcionamiento total de la empresa.

b) Al comparar Estados Financieros el analista debe verificar si las fechas de los estados que se comparan son las mismas. En caso contrario, los efectos estacionales pueden provocar conclusiones y decisiones erróneas.

c) Es de suma importancia asegurarse de que los datos en los Estados financieros que se comparan hayan sido elaborados de la misma manera.

Sistema de clasificación de las razones.

Dividiré en trece razones principales dentro de cuatro clasificaciones básicas.<sup>3</sup>

A. Razones de rentabilidad.

1. Margen de utilidad
2. Rendimiento sobre la inversión
3. Rendimiento sobre el capital contable

B. Razones de aprovechamiento de los activos.

4. Rotación de cuentas por cobrar
5. Período promedio de cobranza
6. Rotación de inventarios
7. Rotación de activos fijos
8. Rotación de activos totales

---

<sup>3</sup>Administración Financiera. Weston

C. Razones de Liquidez.

9. Razón circulante

10 Razones de liquidez

D. Razones de la utilización de pasivo.

11 Relación de pasivo a activos totales

12 Número de veces que se generaron los intereses ( Cobertura )

13 Cobertura de cargos fijos.

El primer grupo de razones, las concernientes a rentabilidad, nos permiten conocer si la empresa es capaz de obtener un rendimiento adecuado sobre las ventas, sobre los activos totales y sobre el capital invertido. Este grupo da como consecuencia la creación del siguiente grupo que es la utilización de los activos. Bajo éste encabezado, nosotros medimos la velocidad con la cual la empresa está aprovechando sus cuentas por cobrar, sus inventarios y sus activos fijos, mejor conocidos como rotaciones.

Las razones de liquidez comprendidas en la categoría C de razones, enfatizan la habilidad que tiene una empresa de pagar sus deudas a corto plazo al ir venciendo esta.

Los primeros dos grupos de índices dependen en muy alto grado de los datos que se toman del Balance General, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos del Estado de Resultados.

Después de considerar la rentabilidad y la utilización de los activos, el analista necesita examinar la liquidez de la empresa. Las razones de liquidez de una empresa si se desean mediante un análisis más profundo, es necesario elaborar un presupuesto de efectivo para determinar si la empresa podrá liquidar pasivos a medida que vencen.

El último grupo de razones, la utilización del pasivo, permitirá al analista medir el grado de cautela de las políticas de la administración de la empresa respecto al pasivo.

A continuación se describirán las fórmulas que describen cada una de las clasificaciones de razones anteriormente enunciadas.

A. Razones de rentabilidad.

1. Margen de utilidad =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$

2. Rendimiento sobre la inversión =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$

o

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

3. Rendimiento sobre el capital contable =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$

o

$$\frac{\text{Rendimiento sobre la inversión (activos)}}{(1 - \text{Pasivo / activos})}$$



B. Razones de utilización de activos.

$$4. \text{ Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas a crédito}}{365}$$

$$5. \text{ Período promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas Por Cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio a crédito.}}$$

$$6. \text{ Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

$$7. \text{ Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

$$8. \text{ Total de rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

C. Razones de Liquidez.

$$9. \text{ Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$10. \text{ Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

D. Razones relacionadas con utilización de pasivos.

$$11. \text{ Razón de pasivo a activos totales} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$12. \text{ Número de veces que se ganan los intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

$$13. \text{ Cobertura de cargos} = \frac{\text{Utilidades antes de cargos fijos e impuestos}}{\text{Cargos fijos}}$$

### 3.2 SISTEMA DU PONT.

El sistema Du pont financiero consiste en unir los índices de actividad y el margen de utilidad sobre ventas, y muestra como interactúan para determinar la rentabilidad de los activos. Las utilidades netas divididas entre las ventas dan el margen de utilidad sobre ventas. Cuando el índice de rotación de activo se multiplica por el margen de la utilidad sobre ventas se obtiene un producto que representa el rendimiento sobre la inversión total de la empresa (ROI). Esto puede apreciarse mejor mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad X}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} = \text{ROI}$$

Al rendimiento sobre activos totales conforme se obtienen empleando los dos componentes del margen de utilidad y rotación de activos se conoce con el nombre de "Sistema Du pont de Análisis Financiero".

$$\text{Rendimiento sobre activos (inversión)} = \text{Margen de utilidad X Rotación de activos.}$$

Fue la propia Du Pont la que enfatizó por primera vez, que un rendimiento satisfactorio sobre activos, podría lograrse mediante márgenes de utilidad más elevados o rotaciones de activos más rápidos, o con una combinación de ambas.

FORMULA DEL SISTEMA DU PONT.

Depósitos por ventas	Ventas				
+		Utilidades Netas en operación			
Gastos de ventas	-		Utilidades en operación como porcentaje de Vtas.		
+	Costo de ventas	Entre			
Gastos de Admon.		Ventas			
				X	Requisitos sobre la inversión antes de impuestos
					ROI
Inventario		Ventas			
+	Capital de trabajo	Entre	Rotación		
Cuentas x Cobrar.	+	inversión total bruta			
+	Inversión permanente				
Efectivo					

### 3.3 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.

El administrador financiero podrá tener una idea inicial acerca de la posición de la empresa estudiando los cambios en las partidas del balance general. Los cambios que se revelan proporcionan una pista respecto de los problemas que requieren un mayor análisis mediante el uso de razones y con el estudio de los porcentajes de cambios en las cuentas de los Estados Financieros.

El estado de cambios en la situación financiera puede elaborarse de tal manera que se presente un estado de origen y aplicación de fondos más complejo y más preciso.<sup>4</sup> Este estado no debe considerarse como una representación histórica del flujo de fondos. Tan sólo presenta los cambios habidos en los activos, pasivos y capital contable que han ocurrido en un período de tiempo determinado. El período que se escoja debe representar alguna etapa en el ciclo de vida del negocio. Puede representar un período de auge o de depresión, o bien variaciones estatales hacia arriba o hacia abajo. Si se desea estudiar un intervalo de varios años, resulta más fácil interpretar los cambios con un estado basado en el balance general del primero y del último año, en lugar de considerar la serie de resúmenes basados en los balances generales para cada uno de los años que incluyen el período.

---

<sup>4</sup>Administración Financiera. Steven E. Bolten

En términos generales, el resumen presentado indica las fuentes de fondos derivados de:

- a) Una disminución en los activos
- b) Un aumento en los pasivos
- c) Un aumento en el capital contable

y los usos de fondos aplicados a:

- a) Un aumento en los activos
- b) Una disminución en los pasivos
- c) Una disminución en el capital contable.

A pesar del hecho que no representa un flujo histórico de efectivo exacto, el Estado de Cambios en la Situación Financiera proporciona un buen punto de partida, dirigiendo la atención a los posibles aspectos de dificultad o problema en la Situación financiera de la empresa.

Al estado de Cambios en la Situación Financiera, se le llamaba anteriormente estado del origen y uso o aplicación de recursos, difiere del estado de resultados y del balance y recuerda más bien un presupuesto de efectivo para información externa. Este estado informa de los flujos de efectivo que ocurrieron durante el año; es un registro histórico que indica el origen de los recursos y como se aplicaron.

### 3.3.1 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

El estudio y análisis de éste tipo de herramienta financiera, es basado principalmente de las normas y lineamientos establecidos por el IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C.) dadas a conocer mediante la emisión y publicación del boletín B11 " Estado de flujo de efectivo o estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo".<sup>5</sup>

El objetivo principal de este estado es presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo, es decir como se obtiene y como se utiliza o aplica por parte de la entidad, durante un período determinado y como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera, es decir, en sus inversiones y sus fuentes de financiamiento, para que en un momento dado el usuario de los estados financieros puedan conocer y evaluar, en forma conjunta con los otros estados básicos, la liquidez o solvencia de la entidad a través de los siguientes aspectos básicos:

- \* Capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.
- \* El manejo de las inversiones y financiamiento a corto y a largo plazo durante el período.

---

<sup>5</sup>Principios de Contabilidad del I.M.C.P.

\* A consecuencia de los puntos anteriores, tener una explicación de los cambios en la situación financiera reflejados en el estado de situación financiera comparativo.

Por lo anterior se considera que el Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo cumple con el propósito de informar sobre los cambios en la situación financiera de las entidades.

Para efectos de la preparación y presentación de este Estado, el concepto efectivo abarca las existencias de efectivo en caja y bancos, así como en inversiones transitorias, ya sean en fondos o en valores que se utilizan normalmente para invertir temporalmente los excedentes de efectivo.

El proceso de preparación de esta herramienta, consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo a efecto de identificar los orígenes (referidos básicamente a financiamientos, aumentos de capital y/o de inversiones) y las aplicaciones (relativas principalmente a inversiones, pagos de deuda, dividendos y reducción de capital) culminando con el incremento o decremento neto en el efectivo.



## ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ESTADO DE CAMBIOS EN BASE A EFECTIVO

- Flujo de efectivo generado por la operación
- El financiamiento y otras fuentes de efectivo
- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo
- Incremento o decremento neto en el efectivo.

### FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN.

Se debe presentar el flujo de efectivo propio de la entidad. El monto de éste concepto se determina tomando como punto de partida el resultado neto del ejercicio, el cual figura en el estado de resultados al que se le adiciona o se le deducen las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron una recepción o un desembolso de efectivo. A éstas partidas se les denominan comúnmente como partidas virtuales, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Depreciación y amortización
- Estimación de cuentas de dudosa recuperación
- Estimación de inventarios obsoletos de lento movimiento
- Reserva para pensiones y primas de antigüedad
- Gastos pendientes de pago al cierre del ejercicio.
- Fluctuaciones cambiarias cargadas a resultados cuyos pasivos están pendientes de pago.

El estado de flujo de efectivo debe presentarse, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo de la entidad, o sea sobre su obtención y disposición durante un período determinado, analizando de esta forma los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad.

Para efectos de presentación de este estado, el término efectivo abarca las existencias de efectivo en caja y bancos así como en inversiones temporales que se utilizan normalmente para invertir en forma transitoria, los excedentes de efectivo.

El estado de flujo de efectivo debe mostrar en forma apropiada los conceptos que motivaron orígenes y aplicaciones de efectivo durante el ejercicio.

### 3.4 RECONOCIMIENTO DE LA INFLACIÓN EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

A finales de 1979 la comisión de contadores públicos emitió un boletín denominado B-7 "Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera". Este documento tendría como finalidad ofrecer un enfoque práctico que sirviera de respuesta a la necesidad urgente de establecer lineamientos que permitieran incrementar el grado de significación en la información contenida en los estados financieros. El boletín B-7 fue tomado inicialmente como un proceso evolutivo y experimental de evaluar los estados financieros, teniendo como principios básicos:

- La conveniencia de que el boletín estableciera un sólo método para determinar cifras actualizadas.

- La integración y reconocimiento del costo financiero real. Esto implica incorporación del efecto por posición monetaria en el estado de resultados.

- Conveniencia de reconocer la información relativa a efectos de la inflación en los estados financieros básicos.

Todo lo antes mencionado tuvo que evolucionar, debido a que el entorno económico actual del país, ya no son las mismas que

cuando surgió el documento, ya que la inflación, además de haberse prolongado a través del tiempo, también ha incrementado su intensidad, haciendo que la información financiera sea una herramienta útil para el usuario, pues de esta forma estaría empleando cifras más reales.

El reconocimiento de los efectos inflacionarios a través de un documento de adecuación, tiene como objetivo establecer las reglas pertinentes relativas a la valuación y presentación de las partidas relevantes contenidas en la información financiera, que se ven afectadas por la inflación.

Desde que cobro relevancia la necesidad de reflejar los efectos de la inflación en los estados financieros, simultáneamente se ofrecieron respuestas a nivel internacional, dos enfoques distintos:

- a) El método de ajuste por cambio en el nivel general de precios, que consiste en corregir la unidad de medida empleada por la contabilidad tradicional, utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales.
- b) El método de actualización de costos específicos, llamado también valores de reposición, la cual se funda en la

medición de valores que se generan en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasado.

La información que se obtiene en cada uno de estos métodos no es comparable, debido a que parten de bases y criterios diferentes.

Por lo antes mencionado, se da a elegir al usuario entre estos dos métodos aquel que de acuerdo con sus circunstancias, permita presentar una información más apegada a la realidad; ahora bien, las empresas que consoliden sus estados financieros deben manejar los mismos métodos de reexpresión, con el fin de que las cifras consolidadas tengan significación.

Como normas generales para reflejar adecuadamente los efectos de la inflación, el INCP ha considerado una primera etapa en la cual, deben actualizarse por lo menos los siguientes renglones considerados como altamente significativos a nivel de generalidad:

- \* Inventario y costo de ventas
- \* Inmuebles, maquinaria y equipo, depreciación acumulada y la depreciación del período.
- \* El capital contable

Además, deberán determinarse:

- « El resultado por tenencia de activos no monetarios
- « El costo integral de financiamiento. (Es el costo total de financiamiento el cual, en una época de inflación, además de los intereses incluye el efecto por posición monetaria y las fluctuaciones cambiarias.<sup>6</sup>

Para la actualización de estas partidas, cada entidad, de acuerdo con sus circunstancias, podrá optar por el método de "Ajuste por cambios en el nivel general de precios o por el de Costos específicos". Ambos métodos pueden combinarse siempre y cuando la combinación se efectuó en distintos rubros del balance y no sobre uno mismo, ya que se debe guardar consistencia en los procedimientos.

Para permitir al usuario de los estados financieros una mejor comprensión del contenido informativo de éstos, se deben revelar aquellos datos pertinentes, tales como: método seguido, criterios de cuantificación, significado e implicación de ciertos conceptos, referencia comparativo a los datos históricos, etc.

---

<sup>6</sup>Boletín B 10. I.M.C.F.

## LINEAMENTOS PARA LA ACTUALIZACIÓN DE CUENTAS

### 3.4.1 Inventarios y Costos de Ventas

Estas cuentas se deben actualizar, incorporando dicha actualización en los estados financieros, la valuación para determinar el monto de la actualización, será la diferencia entre el costo histórico y el valor actualizado. El método a utilizar será el siguiente:

a) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios,

se realiza mediante el uso de un factor derivado del Índice Nacional De Precios al Consumidor, que es el mismo al que nos aporta la ley del Impuesto sobre la Renta.

b) Método de actualización de costos específicos. (valores de reposición). Se entiende por valor de reposición el costo en que incurriría la empresa en la fecha del balance, para adquirir o producir un artículo igual al que integra su inventario, este se puede determinar por cualquiera de los siguientes medios:

1.- Determinación del valor del inventario aplicando el método de primeras entradas - primeras salidas ( PEPS ).

- 2.- Valuación del inventario al precio de la última compra efectuada en el ejercicio (UEPS).
- 3.- Valuación del inventario al costo estándar, cuando éste sea representado.
- 4.- Emplear índices específicos para los inventarios, emitidos por una institución reconocida o desarrollados por la propia empresa con base en estudios técnicos.
- 5.- Emplear costos de reposición cuando éstos sean substancialmente diferentes al precio de la última compra efectuada en el ejercicio.

El importe de los inventarios no debe exceder a su valor de realización. Ahora bien, el objetivo de actualizar el costo de ventas es relacionar el precio de venta obtenido por el artículo, con el costo que le hubiera correspondido al momento de la misma.

Para actualizar el costo de ventas el procedimiento a utilizar según el método escogido, es el siguiente:

- a) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.



b) Método de actualización de costos específicos. (valor de reposición).

El valor de reposición se podrá determinar a través de cualquiera de los siguientes enfoques:

- 1.- Estimar su valor actualizado mediante la aplicación de un índice específico.
- 2.- Aplicar el método de últimas entradas - primeras salidas
- 3.- Valuar el costo de ventas a costos estándares, cuando éstos sean representativos de los costos vigentes al momento de las ventas.
- 4.- Determinar el valor de reposición de cada artículo en el momento de su venta.

Para que exista consistencia y congruencia en los estados financieros, se debe seguir el mismo procedimiento para la actualización del inventario y del costo de ventas. Esto se logra si la actualización se determina a nivel de artículos disponibles para la venta, excepto en los dos siguientes casos:

- Al usar PEPS, el inventario queda actualizado más no así el costo de ventas.

- Al emplear UEPS el costo de ventas estará actualizado pero no el inventario.

Es muy importante mencionar en los Estados Financieros o en sus notas, el método y procedimiento seguido para la actualización así como el costo histórico del inventario y del costo de ventas.

### 3.4.2 Inmuebles, Mobiliario y Equipo-Depreciación.

Las empresas deben actualizar sus activos fijos, incorporando dicha actualización con sus efectos, en el cuerpo de los estados financieros básicos, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- a) Utilizando el método de ajuste por cambios en el nivel general de precios;
  
- b) O bien, utilizando el método de actualización de costos específicos ( Valor de reposición). Este se puede determinar:
  - Mediante avalúo de un perito independiente.
  - Empleando un índice específico que pudiera haberse emitido por el Banco de México u otra institución de reconocido prestigio.

El avalúo por medio de un perito, implica determinar el valor del activo mediante un estudio técnico, el cual es practicado por valuadores independientes de competencia acreditada. El estudio técnico debe satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

a) Proporcionar los siguientes datos correspondientes a los distintos bienes:

- Valor de reposición nuevo. Es el costo estimado, que la empresa tendría que desembolsar para adquirir en el momento actual un activo nuevo o semejante al que está usando, agregando a esto todos los costos incidentales para que el activo este listo para su uso.

- Valor neto de reposición. Es la diferencia entre el valor de reposición nuevo y el demérito provocado principalmente por el uso y obsolescencia.

- Vida útil remanente. Tiempo estimado de duración en la empresa.

- Valor de desecho. Cuando existan elementos suficientes que indiquen su existencia.

b) Todos los bienes de la misma clase y características comunes deben tratarse en forma congruente y consistente.

c) El cálculo técnico de la actualización no debe producir solamente cifras globales, sino que debe asignar valores

específicos a los distintos bienes en existencia o a los distintos grupos de bienes homogéneos.

d) Debe existir congruencia entre las políticas de capitalización para determinar el valor histórico de los activos fijos y las partidas que se incorporan para determinar el monto del avalúo.

El monto de la actualización del activo fijo es la diferencia entre su valor actualizado neto y su valor en libros (costos menos depreciación acumulada) al cierre del ejercicio.

Los activos en desuso se valorarán a su valor neto de realización que es el precio estimado de venta menos el costo en que se incurriría para venderlos.

Ahora bien, para determinar la depreciación del período se debe tomar como base el valor actualizado a la fecha que mejor permita enfrentar ingresos contra gastos.

Para la presentación de éstos conceptos dentro de los Estados Financieros, se debe revelar como mínimo: el método de actualización seguido por la empresa, el costo original y su

depreciación acumulada el monto de la diferencia entre los gastos por depreciación con base en el costo original y sobre base de valores actualizados y el procedimiento de los activos no revaluados y las causas por las que no se hicieron.

### 3.4.3 Capital Contable.

La actualización del capital contable, es la cantidad necesaria para mantener la inversión de los accionistas en términos del poder adquisitivo de la moneda, equivalente al de las fechas en que se hicieron las aportaciones y en que las utilidades les fueron retenidas.

Al momento de la preparación del balance general se debe reconstruir el valor original del capital social, de otras aportaciones de los accionistas y de las utilidades retenidas, utilidades del ejercicio y superávit donado, en términos de pesos de poder adquisitivo al fin del año, mediante la aplicación de factores derivados del INPC. A la diferencia entre el valor histórico y el actualizado del capital contable se le denomina "Actualización del Capital", el cual es un rubro integrante del capital contable.

Para actualizar los saldos iniciales de Capital Social, de Otras Aportaciones de los Socios y Utilidades Acumuladas, será necesario descomponer cada uno de éstos renglones por antigüedades de aportaciones y de retención de utilidades, aplicando a cada capa, los correspondientes factores derivados del INPC.

El cálculo de la actualización debe hacerse considerando lo siguiente:

a) Los aumentos de capital hechos con utilidades acumuladas deberán ser actualizados desde la fecha en que se retuvieron las utilidades acumuladas correspondientes, ya que desde esa fecha éstas han sido reportadas como parte del capital contable.

b) Las pérdidas también deben reexpresarse:

c) No debe incluirse el superávit por revaluación, que se hubiesen capitalizado.

d) El monto de la actualización se debe cargar a una cuenta transitoria.

Para la presentación de éste concepto dentro del Balance general, es necesario revelar mediante una nota, el procedimiento utilizado para la determinación de la actualización, así como una breve explicación, objetivo y clara, respecto de su naturaleza.



#### 3.4.4 Resultado por tenencia de activos no monetarios

Este concepto existe únicamente cuando se sigue el método de costos específicos. Representa el incremento en el valor de los activos no monetarios por encima o por debajo de la inflación. Si el incremento es superior al que se obtendría al aplicarse el INPC, habrá una ganancia por retención de activos no monetarios. En caso contrario se producirá una pérdida.

En estricta teoría, la determinación de éste resultado debiera hacerse comparando el incremento real en el valor de los activos que se actualizan con el que se hubiera logrado de haber aplicado factores derivados del INPC; sin embargo, por tratarse de una actualización parcial y considerando las normas de presentación que se han indicado con anterioridad, se puede cuantificar por exclusión, después de haber identificado en la cuenta transitoria, la parte correspondiente a la actualización del capital y la relativa al resultado por posición monetaria.

La forma de presentación de esta cuenta ante los Estados Financieros, es considerándolo dentro del capital contable. En caso de déficit de esta cuenta se manda al resultado del ejercicio.

Costo integral de financiamiento:

Se debe reconocer en los Estados financieros el Costo integral de financiamiento que incluye, los intereses, el efecto por posición monetaria y fluctuaciones cambiarias, éstos concepto se deben llevar a resultados.

Para lograr un enfrentamiento adecuado de gastos contra ingresos se debe efectuar un ajuste en las partidas monetarias en moneda extranjera, por la diferencia existente entre la paridad del mercado a las que esté sujeta la empresa, según sus circunstancias. El monto del efecto neto de este ajuste se llevará a resultados. Con esta forma se logra, por un lado, una determinación correcta del costo de financiamiento enfrentable en un período, y por otro una valuación conjunta más adecuada de las partidas en moneda extranjera.

### 3.4.5 Efectos por posición monetaria.

Este rubro nace del hecho de que existen activos monetarios y pasivos monetarios que durante una época inflacionaria ven disminuido su poder adquisitivo, al mismo tiempo que siguen manteniendo su valor nominal. En el caso de los activos monetarios esto provoca una pérdida, ya que cuando la empresa los convierte en dinero o hace uso del mismo dispondrá de una cantidad igual al valor nominal de éstos pero con un poder adquisitivo menor. En cuanto a las deudas es exactamente lo mismo, ya que se liquidarán con cantidades de dinero de menor poder adquisitivo.

Como se ha mencionado con anterioridad, el efecto monetario es producto del efecto de los cambios en el nivel general de precios sobre las partidas monetarias, durante un período de tiempo.

Es importante mencionar que " Son activos y pasivos monetarios los que se caracterizan porque: sus montos se fijan por contrato o en otra forma, en términos de unidades fiduciarias y originan a sus tenedores un aumento o disminución en el poder adquisitivo en general o de la moneda, cuando hay cambios en el Índice General de Precios".

Al ser reexpresadas éstas partidas, en los Estados Financieros se da reconocimiento al efecto inflacionario del país de origen sobre partidas en moneda extranjera, así como, al coeficiente de inflación, registrada entre el correspondiente país de origen y México.

Para la determinación del efecto por posición monetaria, se recomienda la adopción de cualquiera de los siguientes métodos:

- 1.- Determinar la posición monetaria neta inicial del período (activos monetarios menos pasivos monetarios) ajustada al nivel general de precios al final del período.
- 2.- Aplicar al promedio mensual de posiciones monetarias netas de un período determinado el factor de inflación al final del año, derivado del INPC.

La forma de presentación dentro de los Estados Financieros, es que debe aparecer en el estado de resultados, en seguida de la utilidad de operación, en una sección que se podría denominar precisamente, Costo integral de financiamiento. Esta se desglosará en cada uno de sus componentes, ya sea en el mismo estado o en una nota.

Cualquier restricción cambiaria o de otro tipo en relación con las monedas extranjeras involucradas en los estados financieros, deben revelarse claramente en los Estados o bien en sus notas.

#### 3.4.6 Adecuaciones a la actualización de cuentas

Las adecuaciones son aquellos lineamientos que se crean para optimizar el funcionamiento de las leyes originales, por lo cual, considero que una vez que se mencionaron las cuentas más importantes para actualizarlas con el fin de considerar los efectos inflacionarios, ahora se requiere de ampliar las técnicas mediante la actualización de métodos, ya que los que se enlistaron son los sistemas iniciales y clásicos, pero a continuación se mostrarán las modificaciones que cada rubro ha sufrido a medida que la inflación misma se va modificando.

Las partidas de los estados financieros que deben actualizarse son:

- \* En el balance: todas las partidas monetarias, incluyendo como tales a las que integran el capital contable.

- \* En el estado de resultados: los costos o gastos asociados con los activos no monetarios, y en su caso, los ingresos o gastos asociados con pasivos no monetarios.

Estas partidas se actualizan utilizando el método de actualización de costos específicos, solamente en los rubros de inventarios y/o activos fijos tangibles, así como los costos o gastos del período asociado con dichos rubros.

Las partidas no monetarias deberán actualizarse mediante el método de ajustes por cambios en el nivel general de precios, para lo cual hay que tener en consideración: "Si dentro del costo de los activos que se actualizan se encuentran incluidas fluctuaciones cambiarias, la actualización se hará sobre la base del valor histórico original, segregando y no indexando las fluctuaciones cambiarias aplicadas a dicho costo. En estos casos, dichas fluctuaciones deben reflejarse disminuyendo el efecto monetario acumulado".<sup>7</sup>

Por lo que respecta al Capital Contable, deben actualizarse los renglones integrantes del mismo, incluyendo los que surgen como consecuencia de aplicar el Boletín B-10, independientemente de su naturaleza deudora o acreedora, considerando las siguientes excepciones:

- \* No se debe actualizar el superávit por revaluación

- \* El capital social preferente que esté sujeto a ser amortizado en efectivo a un importe fijo predeterminado, se asemejara a un pasivo, semejara en partidas monetarias.

---

<sup>7</sup> Boletín B-10., I.M.C.P.

En los casos en que la actualización del capital contable del período sea negativa (deudora), el importe correspondiente debe destinarse a reducir el efecto monetario favorable del período. Los conceptos patrimoniales que surgen como consecuencia de la aplicación del B-10 se presentarán en el capital contable a través de dos renglones específicos, de la siguiente manera:

\* Actualización de las aportaciones de los accionistas, cualquiera que sea su origen incluyendo las utilidades capitalizadas y, en su caso, el superávit por revaluación con posterioridad a la actualización inicial, del superávit donado y de los resultados acumulados; que son el complemento necesario para expresar en unidades monetarias del poder adquisitivo general a la fecha del balance, lo saldos del capital social, de otras aportaciones no incluidas en el capital social y de los resultados acumulados, expresados originalmente en unidades monetarias.

\* Exceso o insuficiencia en la actualización del capital, que es la suma algebraica de los saldos actualizados de los renglones de: efecto monetario patrimonial y resultado por tenencia de activos no monetarios.



Con los aspectos anteriores, se informará el grado en que la entidad ha logrado o no ha logrado conservar el poder adquisitivo general de las aportaciones de sus accionistas y de los resultados retenidos en la empresa. Cualquiera distribución que las entidades efectúen con cargo a su capital contable, que originen su disminución por debajo de dicha base, se conceptuara contablemente como reembolso de capital.

Es relevante mencionar en el caso de estados financieros consolidados se deberán de observar los siguientes lineamientos:

▪ El capital contable sujeto a actualización será el de la entidad tenedora.

▪ El efecto monetario se determinará con base en la posición monetaria consolidada. El importe que se obtenga debe ser igual, o muy aproximado, al que resulte de la suma algebraica de los efectos monetarios de las entidades consolidantes, antes de su aplicación al costo integral de financiamiento.

Todas las adecuación anteriormente mencionadas, deberán revelarse apropiadamente, a través de las notas a los estados financieros, desglosando cada uno de los conceptos.

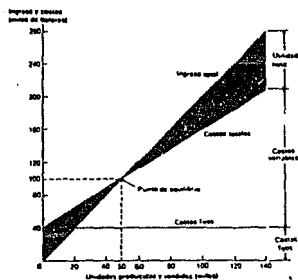
### 3.5 Análisis del punto de equilibrio.

A la relación que existe entre el volumen de los desembolsos de las inversiones y el volumen de ventas que se requieren para obtener rentabilidad en las operaciones se conoce por lo general como análisis del punto de equilibrio. Si todos los costos de una empresa fueran variables, no existiría el problema relativo al volumen de ventas que se requieren para lograr el punto de equilibrio. Sin embargo, ya que el nivel de los costos totales pueden ser influenciados por el volumen de las inversiones fijadas que la empresa realice, los costos fijos resultantes pondrán a la empresa en una posición de pérdida hasta que se logre un volumen suficiente de ventas.

El análisis del punto de equilibrio es un aspecto formal de la planeación, el cual se base en las relaciones que existen entre las ventas o ingresos totales y los costos totales. Si una empresa ha de evitar pérdidas contables, sus ventas deben cubrir todos los costos los que varían directamente con la producción y que no cambian a medida que se modifican los niveles de producción. En la siguiente gráfica se muestra los costos que se consideran para el análisis del punto de equilibrio.

### 3.5.1 Gráfica del punto de equilibrio

Figura A1 punto de equilibrio



El ciclo del punto de equilibrio también puede llevarse a cabo algebráicamente, de la siguiente forma:

- S\* = Punto de equilibrio en ventas
- Q\* = Punto de equilibrio en unidades vendidas
- P = Precio de venta por unidad
- V = Costo variable por unidad
- C = Margen de contribución por unidad

$CR = \text{Índice de contribución} = 1 - V/PQ$

$F = \text{Gastos fijos en operación}$

Las fórmulas se presentan como sigue:

Punto de equilibrio en unidades =  $Q^*$

$$P \times Q^* = VQ^* + F$$

$$P \times Q^* - VQ^* = F$$

$$Q^* = F/P - V$$

$$Q^* = F/C$$

Punto de equilibrio en ventas =  $S^*$

$$S^* = F + V$$

$$= F + V \times S^*/S^*$$

$$S^* = PQ$$

$$S^* - V/PQ \times S^* = F$$

$$S^* = F/1 - V/PQ$$

$$S^* = F/CR$$

### 3.5.2 Aplicaciones del análisis del punto de equilibrio

Cuando se usa apropiadamente, el análisis del punto de equilibrio puede ilustrarse numerosas decisiones importantes que toman las empresas. En las decisiones de nuevos productos, el análisis del punto de equilibrio ayuda a determinar el volumen de ventas que se requerir para lograr rentabilidad en las operaciones.

El análisis del punto de equilibrio también proporciona una amplia estructura para estudiar los efectos que tendría una expansión general del nivel de operaciones. Por último, al analizar programas de modernización y automatización donde la empresa debe substituir costos fijos por costos variables, el análisis del punto de equilibrio ayuda a estudiar las consecuencias que se derivarían de cambiar costos variables por fijos. El principal factor en este sentido es la influencia que tienen los cambios de volumen sobre los cambios de rentabilidad cuando las empresas tienen diferentes relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los costos totales.

### 3.5.3 Limitaciones del análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es útil al estudiar las relaciones que existen entre el volumen de venta, los precios y los costos; por lo tanto, es de gran ayuda al fijar los precios, al establecer el control de los costos, y al tomar decisiones acerca de programas de expansión. Sin embargo, como guía en las acciones administrativas, tiene algunas limitaciones.

El análisis del punto de equilibrio es especialmente imitativo con relación a las posibilidades de ventas de la empresa. Cualquier gráfica de un punto de equilibrio lineal se basa en un precio constante de ventas. Por lo tanto, a fin de estudiar las posibilidades de utilidades bajo precios diferentes, se necesita una serie completa de gráficas, una para cada precio. En forma alternativa, puede usarse un análisis no lineal del punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio también es deficiente con relación a los costos; las relaciones que indica la gráfica no se mantienen para todos los niveles de producción. Si las ventas aumentan a niveles a los que la planta y el equipo existentes operen a toda su capacidad, se contratarán empleados adicionales y los pagos por tiempo extra se verán incrementados:

todo esto causará que los costos variables se eleven en forma muy aguda. Se requerirá una planta y equipo adicionales, con lo cual aumentarán los costos fijos.

Por último, durante un período los productos vendidos por la empresa cambian en cantidad y en calidad. Tales cambios en la mezcla o combinación de productos influyen sobre el nivel y sobre la pendiente de la función de costos. El análisis del punto de equilibrio lineal es de gran utilidad como primer paso al desarrollar los datos básicos que se requieren para fijar precios y para las decisiones financieras. Sin embargo, se requiere un análisis más detallado antes que puedan elaborarse juicios finales.

### 3.6 Apalancamiento

La relación que existe entre el incremento de utilidades y el uso del dinero ajeno para la inversión, se le denomina apalancamiento. Lo cual significa que en ocasiones es necesario emplear una serie de estrategias para la obtención de recursos, que éstos a su vez nos generen un beneficio.

Dado como referencia el análisis del punto de equilibrio, para poder estudiar mejor las relaciones de los diferentes costos que lo componen, es indispensable hablar y describir en que consiste el apalancamiento operativo.

El apalancamiento de la operación se define como el grado al cual las operaciones de una empresa implican gastos fijos de operación (Gtos de venta y Admón. ). El principal factor que debe considerar la administración al determinar el apalancamiento de operación son las ventajas y las desventajas que existen entre un equipo automatizado y la mano de obra. En el primer caso, en que la administración ha optado por los costos fijos en vez de los variables para elaborar su producto, se dice que la empresa tiene un alto apalancamiento. Un alto apalancamiento significa que un cambio relativamente pequeño en las ventas produce un cambio importante en el ingreso neto en operación.



Durante un buen año, el apalancamiento aumento los ingresos. Durante un mal año, aumentarán las pérdidas. De éste modo el apalancamiento es un navaja de dos filos, que puede ser a favor o en contra de los intereses de la compañía.

El apalancamiento operativo puede definirse más precisamente como la forma en que determinado cambio en el volumen de ventas afecta el ingreso neto de la operación. Para este propósito usamos la siguiente definición " El grado de apalancamiento de la operación es el porcentaje de cambio en el ingreso de operación que resulta de un porcentaje de cambio en las unidades vendidas".<sup>8</sup>

Algebraicamente se representa así:

$$\text{Grado de apalancamiento de la operación} = \frac{\text{Porcentaje de cambio en el ingreso de operación.}}{\text{Porcentaje de cambios en las unidades vendidas.}}$$

El grado de apalancamiento de la operación mide el efecto sobre la rentabilidad resultante de un cambio que se desplace en cualquier dirección con relación al volumen de producción vendida

---

<sup>8</sup> Manual de Administración Financiera

### 3.7 Presupuestos financieros para planeación y control

Aquí la orientación es hacia la planeación y control financieros, con la determinación de los requerimientos de inversión como una meta primaria de la planeación. A la vez, se necesita analizar la forma en que los requerimientos de inversión dan lugar a las necesidades de financiamiento. No obstante, la relación que existe entre las ventas, las inversiones y los requerimientos de financiamiento no constituyen la historia total.

La planeación apropiada y el control adecuado de la relación que existe entre los ingresos y los costos proporciona una estructura general de referencia. A fin de coadyuvar al logro de los patrones de rentabilidad que se han fijado como meta, los presupuestos proporcionan un análisis detallado de los ingresos y de los desembosos respecto de las categorías importantes de actividades que desarrolla la empresa.

El presupuesto es parte de un proceso más amplio, el cual engloba la planeación y el control financiero. El proceso presupuestal incluye la formulación de un plan que detalle los ingresos y la forma en que se gastarán los fondos en mano de obra materiales, bienes de capital, etc. así como una serie de

revisiones periódicas en las que se comparen las cifras presupuestadas con las cifras reales. De este modo, el proceso presupuestal es una herramienta de la administración que se usa tanto para planeación como para control. Dependiendo de la naturaleza del negocio, pueden formularse planes detallados para los meses próximos, para el año siguiente, para los cinco años siguientes y aun para plazos más prolongados.

De manera fundamental, el proceso presupuestal es un método para mejorar las operaciones: un esfuerzo continuo encaminado a especificar lo que debe hacerse a fin de que el trabajo se complete en la mejor forma posible. La preparación de presupuestos corporativos no debe concebirse como un instrumento para limitar los gastos; en vez de ello, debe visualizarse como una herramienta para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de la empresa.

El presupuesto requiere un conjunto de normas de ejecución, o metas, las cuales puedan compararse con los resultados reales. Este proceso, llamado control para la planeación, es un procedimiento continuo de observación que revisa y evalúa los resultados con referencia a los estándares previamente establecidos.

El establecimiento de estándares requiere una comprensión realista de las actividades que lleva a cabo la empresa. Los estándares arbitrarios, establecidos sin un entendimiento básico de los costos mínimos tal y como se determinan por la naturaleza de las operaciones de la empresa, pueden ser más dañinos que benéficos. Los presupuestos que se imponen en forma arbitraria pueden representar metas imposibles de lograr o estándares demasiado flojos. Si los estándares son poco realistas y demasiado altos, se desarrollará una serie de frustraciones del control, las utilidades se sacrificarán y, la moral se deteriorará.

Sin embargo, un conjunto de presupuestos que se basen en una clara comprensión y en un cuidadoso análisis de las operaciones pueden desempeñar un importante papel positivo para la empresa.

### 3.7.1 Preparación de los presupuestos

Los presupuestos son una parte de la actividad total de planeación de la empresa; por lo tanto, deben empezarse con el establecimiento de las metas u objetivos de la corporación. El establecimiento de las metas determinan el plan corporativo a largo plazo.

Los pronósticos y los presupuestos a corto plazo se formulan dentro de la estructura del plan a largo plazo. Por ejemplo, se podr/a empezar con un pronóstico de ventas que cubriera seis meses o un año. Este pronóstico proporciona una base, y de él depende la amplia variedad de normas que puedan surgir.

Primero, se escogen las normas de manufactura que cubran la elección de los tipos de equipo, la distribución física de la planta y los lineamientos de producción en línea. Además, debe considerarse el tipo de durabilidad inherente a los productos y sus costos asociados.

Segundo, debe formularse un amplio conjunto de normas de mercadotecnia. Estas normas se relacionan con el desarrollo de la propia organización de ventas de la empresa en comparación con el uso de organizaciones externas de ventas; el número de agentes

de ventas y el método mediante el cual serán compensados; las formas los tipos y el monto que se invertirá en las campañas de publicidad, y otros factores.

Tercero, deben determinarse las normas de investigación y de administración general. Las normas de investigación se relacionan con el énfasis relativo sobre la investigación básica en comparación con la investigación aplicada y las áreas de productos que remarcen ambos tipos de investigación.

Cuarto, deben establecerse normas financieras. Las cuatro normas enunciadas deben establecerse simultáneamente, puesto que cada una afecta a las demás. Aquí se centrará la atención en las normas de control financiero, pero es importante tener en cuenta la interdependencia que existe entre las normas financieras y otras normas.

### 3.7.2 Normas de control financiero

Las normas de control financiero abarcan a toda la organización y contienen diversos tipos de presupuestos de control financiero, como los presupuestos para productos individuales y para cada actividad importante de la empresa.

Los presupuestos adicionales, que se formulan para controlar las operaciones de las sucursales individuales, también se agrupan y se modifican para controlar las operaciones regionales.

En forma similar, las normas que se establecen en el área de manufactura, mercadotecnia, investigación y administración en general dan lugar a otra serie de presupuestos. Por ejemplo, el presupuesto de producción refleja el uso de materiales, partes, mano de obra e instalaciones; cada uno de sus elementos principales parece tener su propio programa presupuestal. Por lo general hay un presupuesto de material, uno de requerimientos de mano de obra o de personal, y uno de instalaciones o de gastos de capital a largo plazo.

Después que se ha producido el artículo, el siguiente paso del proceso consiste en la creación de un presupuesto de mercadotecnia. Los requerimientos de los ejecutivos y de la

oficina general se relacionan con todo el proceso, y se reflejan en el sistema presupuestal de gastos generales y administrativos.

Los resultados al proyectar todos estos elementos de costo se reflejan en el establecimiento de ingresos presupuestados, (también conocido como estado de resultado proforma o proyectado). La anticipación de las ventas permite contemplar los diversos tipos de inversiones que se necesitarán para la producción; estas inversiones, más el balance general inicial, proporcionan los datos necesarios para desarrollar el lado de los activos del balance general.

Los activos deben financiarse, pero primero se necesita un análisis del flujo de efectivo. El presupuesto de efectivo indica los efectos combinados que tendrán las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. Un flujo positivo neto del efectivo indica que la empresa tiene un amplio financiamiento. Sin embargo, si un incremento del volumen de las operaciones conduce a un flujo negativo del efectivo, se requerirá un financiamiento adicional. Esto conduce a elegir directamente alguna forma de financiamiento.



### 3.7.3 Problemas de presupuestación

El uso de sistemas de presupuestación da lugar a cuatro problemas principales. Primero, los programas presupuestales pueden ser tan detallados que se vuelvan muy complicados y altamente costosos. La sobrepresupuestación puede ser ineficaz.

Segundo, las metas presupuestales pueden reemplazar a las metas de la empresa. Un presupuesto es una herramienta, y no un fin en sí mismo. Por definición, las metas de la empresa anteceden a los planes de subsidio, de los cuales los presupuestos son parte. Por otro lado, los presupuestos se basan en expectativas futuras que pueden no llegar a realizarse. No hay una buena razón por la cual no deban alterarse los presupuestos a medida que cambien las circunstancias. Este razonamiento es el corazón del argumento a favor de la elaboración de presupuestos flexibles.

Tercero, los presupuestos pueden ocultar las ineficiencias al continuar los gastos iniciales durante períodos sucesivos sin que se haga una evaluación apropiada. Los presupuestos que se forman a partir de otros presupuestos precedentes por lo general contienen gastos indeseables. No deben usarse como resguardo para una administración ineficaz.

El proceso presupuestal debe contener una cláusula que rijan las normas referentes a las revisiones periódicas.

Por último, los presupuestos se usan algunas veces como instrumento de presión, lo cual destruye sus objetivos básicos. Los presupuestos que se convierten en instrumentos de tiranía dan lugar al resentimiento y a la frustración, sentimientos que a su vez conducen a la ineficacia. Con objeto de contrarrestar este efecto, la alta administración debe aumentar la participación de los subordinados al preparar los presupuestos.

### 3.7.4 Uso de planes y presupuestos financieros

Los pronósticos, o los planes a largo plazo, son necesarios en toda las operaciones de la empresa. Además, de la planeación estratégica a largo plazo, los administradores financieros también deben hacer pronósticos exactos a corto plazo para asegurarse que los fondos estarán disponibles y se pueden satisfacer los requerimientos estacionales y demás necesidades a corto plazo. Por ejemplo, se pueden reunir con un funcionario de préstamos bancarios para discutir las necesidades de fondos de su compañía para el año siguiente. Antes de la reunión, los contadores de la empresa pueden preparar un presupuesto detallado de efectivo en el cual se muestre la máxima cantidad de fondos que se necesitaran durante el año, la cantidad de fondos para cada mes, y la forma en que se generarán los excedentes de efectivo en algún punto en el tiempo, los cuales permitan a la empresa reembolsar el préstamo bancario.

Los administradores financiero también deben tener los balances generales y los estados de resultados proforma más recientes de su empresa, a partir de los cuales puedan calcular las proporciones financieras básicas que muestren la situación financiera real y proyectada al banquero. Si el estado financiero de la empresa es salido y su presupuesto de efectivo es

razonable, es más probable que el banco ponga a disposición de la empresa los fondos requeridos. Aun si el banco niega la solicitud de préstamo, los administradores financieros de la empresa tendrán tiempo para buscar otras fuentes de fondos. Aunque no sea muy agradable buscar recursos, la empresa necesita saber en forma anticipada cuándo se le rechazará una solicitud de préstamo.

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

## 1. ANTECEDENTES

En una etapa como la que atravesamos en el país, la constante dinámica de cambios y crecimientos internos, el desarrollo de sistemas en comunicaciones se ha convertido en una necesidad de promover orden en las empresas e instituciones, tanto públicas como privadas.

La compañía a examinar de aquí en adelante la denominaremos " X, S.A. ", ya que por razones obvias no se puede dar a conocer su verdadera razón social.

### 1.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA A EVALUAR

La empresa X,S.A. fue reorganizada en Mayo de 1992 teniendo como misión principal ser una compañía controladora de acciones, así como emitir la señal radiofónica en la capital de la república y Área metropolitana basada en una concesión otorgada por la secretaria de comunicaciones y transportes, también se dedica a la comercialización del tiempo y señal de emisión radiofónica y a prestar servicios de personal comercial, técnico ,administrativo y de proyectos de inversión en el medio de radio y televisión.

## 1.2 Servicios que presta la empresa.

X.S.A. OFRECE LOS SIGUIENTES SERVICIOS:

\* Lleva a cabo la actividad de emitir la señal radiofónica en el Distrito Federal y área metropolitana, para lo cual se requiere de una concesión otorgada por la SCT. Esta concesión es por un periodo limitado, sujeto a renovación.

\* La comercialización del tiempo de emisión radiofónica, producido por las radiodifusoras.

\* Comercializar la señal radiofónica que emiten diversas compañías radiodifusoras en el interior de la república y en los Estados Unidos de Norteamérica y Centroamérica respectivamente a través de contratos de afiliación, sin que exista ninguna participación accionaria en las compañías afiliadas, así mismo, venden servicios.

\* Adquisición de inmuebles para la realización de sus actividades y renta a terceros de los mismos.

\* Prestar servicios de personal comercial, técnico y administrativo, a las compañías que integran el grupo.

\* Desarrollar nuevos proyectos de inversión en el medio de la radio y de la televisión.

\* Adquisición de inmuebles y terrenos en donde se encuentran ubicadas las plantas de transmisión, estudios y oficinas generales de las compañías radiodifusoras y comercializadoras.



## 2. Análisis de los resultados financieros

En ésta parte, se analiza la condición financiera de la empresa X . Para tal propósito, se hace uso de los datos de los Estados de resultados y Balances trimestrales de dicha empresa. Se hace la descripción de la composición de los citados Estados, desde sus ingresos, hasta las ganancias obtenidas, así como se estiman y se interpretan, en su conjunto los índices financieros de rentabilidad, endeudamiento y liquidez, posteriormente se evalúa la empresa mediante un Estado de cambios en la situación financiera, el cual nos sirve de instrumento para ir detallando la información.

Es importante destacar que debido a la reestructuración que tuvo la empresa, no se cuenta con suficiente información para la comparación de tendencias de un año a otro, razón por la cual, se tomo como base los Estados financieros del trimestre del año anterior correspondientes al mismo período.

" X. S. A. "  
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA<sup>9</sup>  
 AL 31 DE MARZO DE 1993  
 CONSOLIDADO (REEXPRESADO)  
 ( miles de nuevos pesos)

<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>251,989</b>
<b>Activo circulante</b>	<b>108,988</b>
Efectivo e inversiones temporales.	64,809
Clientes y documentos por cobrar (neto).	17,188
Otras cuentas y documentos por cobrar (neto).	19,445
Otros activos circulantes	7,544
<b>Inmuebles, Plantas y Equipo (neto)</b>	<b>127,157</b>
Inmuebles	108,889
Maquinaria y equipo industrial	29,808
Otros equipos	15,584
Depreciación y Amortización acumulada	27,124
<b>Activo diferido</b>	<b>15,486</b>
<b>Otros activos</b>	<b>360</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>124,282</b>
<b>Pasivo circulante</b>	<b>57,792</b>
Proveedores	4,151
Créditos bancarios	4,726
Créditos bursátiles	232
Impuestos por pagar	7,492
Otros activos circulantes	41,191
<b>Pasivo a largo plazo</b>	<b>60,822</b>
Créditos bancarios	40,822
Créditos bursátiles	20,000
<b>Creditos diferidos</b>	<b>4,160</b>
<b>Otros pasivos</b>	<b>1,508</b>
<b>CAPITAL CONSOLIDADO</b>	<b>127,687</b>
Participación minoritaria	(917)
Capital contable mayoritario	128,504
Capital contribuido	114,313
Capital social pagado	106,409
Actualización del capital	7,904
Capital ganado	14,191
Resultados acumulados y reserva	11,938
Actualización del Cap. Cont.	(2,228)
Resultado del ejercicio	4,481

<sup>9</sup> Bolsa Mexicana de Valores

" X, S. A. "  
 ESTADO DE RESULTADOS <sup>10</sup>  
 AL 31 DE MARZO DE 1993  
 CONSOLIDADO (REEXPRESADO)  
 ( miles de nuevos pesos)

Ventas netas	26,114
Costo de ventas	1,698
Resultado bruto	24,416
Gastos de operación	15,550
Resultado de operación	8,866
Costo integral de financiamiento.	1,408
Resultado después de costo integral de fin.	7,458
Otras operaciones financieras	(800)
Resultado antes de impuestos y P.T.U.	8,258
Provisión para impuestos y P.T.U.	3,323
Resultado neto después de impuestos y P.T.U	4,935
Resultado neto consolidado antes de partidas extraordinarias.	4,935
Partidas extraordinarias	
Egresos (ingresos) neto	705
Resultado neto consolidado	4,230
Participación minoritaria	(251)
Resultado neto mayoritario	4,481

---

<sup>10</sup> Información Financiera de B.M.V.

" X. S. A. "  
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
 AL 31 DE MARZO DE 1993  
 SIN CONSOLIDAR (REESPRESADO)  
 ( miles de nuevos pesos)

<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>189,952</b>
<b>Activo circulante</b>	<b>41,847</b>
Efectivo e inversiones temporales.	
Clientes y documentos por cobrar (neto).	1
Otras cuentas y documentos por cobrar (neto).	41,895
Otros activos circulantes	51
<b>Largo plazo</b>	<b>121,258</b>
Subsidiarias y asociadas no consolidadas.	121,258
<b>Inmuebles, Plantas y Equipo (neto)</b>	
Inmuebles	
Maquinaria y equipo industrial	
Otros equipos	12
Depreciación y Amortización acumulada	12
<b>Activo diferido</b>	<b>6,747</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>41,448</b>
<b>Pasivo circulante</b>	<b>20,238</b>
Proveedores	
Créditos bursátiles	231
Impuestos por pagar	437
Otros activos circulantes	19,570
<b>Pasivo a largo plazo</b>	<b>20,000</b>
Créditos bursátiles	20,000
<b>Creditos diferidos</b>	<b>1,210</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>128,504</b>
Capital contribuido	114,313
Capital social pagado	108,409
Actualización del capital	7,904
Capital ganado	14,191
Resultados acumulados y reserva	11,938
Actualización del Cap. Cont.	(2,228)
Resultado del ejercicio	4,481

" X, S. A."  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 1993  
 SIN CONSOLIDAR (REEXPRESADOS)  
 ( miles de nuevos pesos)

Ventas netas	1
Costo de ventas	1
Resultado bruto	
Gastos de operación	111
Resultado de operación	(111)
Costo integral de financiamiento.	1,110
Resultado después de costo integral de fin.	(1,221)
Otras operaciones financieras	(5,702)
Resultado antes de impuestos y P.T.U.	4,481
Provisión para impuestos y P.T.U.	
Resultado neto después de impuestos y P.T.U.	4,481
Resultado neto antes de partidas extraordinarias.	4,481
Partidas extraordinarias	
Egresos (ingresos) neto	
Resultado neto	4,481

## 2.2 Razones y proporciones

### X, S. A. DE C. V. RAZONES Y PROPORCIONES ESTADOS CONSOLIDADOS

#### RENDIMIENTO

Resultado neto a ventas netas	16.20	%
Resultado neto a capital contable (*)	0.01	%
Resultado neto a activo total (*)	0.01	%
Resultado por posición monetaria a resultado neto.	(34.09)	%

#### ACTIVIDAD

Ventas netas a activo total	0.10	Ve
Ventas netas a activo fijo	0.20	Ve
Rotación de inventarios (*)	0.01	Ve
Días de ventas por cobrar	53.85	Di

#### APALANCAMIENTO

Pasivo total a activo total	49.32	%
Pasivo total a capital contable	97.33	%
Pasivo en moneda extranjera a pasivo total	4.33	%
Pasivo a largo plazo a activo fijo.	47.83	%
Intereses pagados a resultado de operación	52.01	%
Ventas netas a pasivo total (*)	0.01	%

#### LIQUIDEZ

Activo circulante a pasivo circulante.	1.89	Ve
Activo circulante menos inventarios. A pasivos circulantes	1.89	Ve
Activo circulante a pasivo total	.88	Ve
Activo disponible a pasivo circulante.	112.14	%

X,S.A. DE C.V.  
 RAZONES Y PROPORCIONES  
 ESTADOS SIN CONSOLIDAR

**RENDIMIENTO**

Resultado neto a ventas netas	448,100.00	%
Resultado neto a capital contable (*)	0.01	%
Resultado neto a activo total (*)	0.01	%
Resultado por posición monetaria a resultado neto.	3.28	%

**ACTIVIDAD**

Ventas netas a activo total (*)	0.01	%
Ventas netas a activo fijo (*)	0.01	Ve
Rotación de inventarios (*)	0.01	Ve
Días de ventas por cobrar	81.82	Di

**APALANCAMIENTO**

Pasivo total a activo total	24.39	%
Pasivo total a capital contable	32.25	%
Pasivo en moneda extranjera a pasivo total		%
Pasivo a largo plazo a activo fijo.		%
Intereses pagados a resultado de operación	( 1,132.43)	%
Ventas netas a pasivo total (*)	0.01	Ve

**LIQUIDEZ**

Activo circulante a pasivo circulante.	2.07	Ve
Activo circulante menos inventarios. A pasivos circulantes	2.07	Ve
Activo circulante a pasivo total	1.01	Ve
Activo disponible a pasivo circulante.		%

2.3 Estado de cambios en la situación financiera.

" X, S. A."  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA  
DE ACUERDO AL BOLETÍN B-12  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 1993  
CONSOLIDADO  
( miles de nuevos pesos)

Resultado neto consolidado	
antes de partidas	
extraordinarias	4,935
+(-) partidas aplicadas a	
resultados que no requieren	
utilización de recursos.	
Flujo derivado del resultado	
neto del ejercicio.	4,935
Recursos generados (utilizados)	
por la operación	4,935
Recursos generados (utilizados)	
en la operación después de	
partidas extraordinarias	4,935
Total fuentes de efectivo	4,935
Incremento (decremento) neto en	
efectivo e inversiones temporales.	4,935
Efectivo e inversiones temporales	
al final del período.	4,935



**" X, S. A."**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA**  
**DE ACUERDO AL BOLETÍN B-12**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 1993**  
**SIN CONSOLIDAR**  
**( miles de nuevos pesos)**

Resultado neto antes de partidas extraordinarias	4,481
+(-) partidas aplicadas a resultados que no requieren utilización de recursos.	
Flujo derivado del resultado neto del ejercicio.	4,481
Recursos generados (utilizados) por la operación	4,481
Recursos generados (utilizados) en la operación después de partidas extraordinarias	4,481
Total fuentes de efectivo	4,481
Incremento (decremento) neto en efectivo e inversiones temporales.	4,481
Efectivo e inversiones temporales al final del periodo.	4,481

2.4 Proporciones del flujo de efectivo

X.S.A. DE C.V.  
PROPORCIONES DEL FLUJO DE EFECTIVO  
(ESTADOS CONSOLIDADOS)

FLUJO DE EFECTIVO

Flujo derivado del resultado neto a ventas netas.	0.19	Ve
Financiamiento propio a recursos utilizados por financiamiento.		%
Intereses pagados a recursos generados (utilizados) por la operación.	93.43	%
Financiamiento ajeno a recursos generados por financiamiento.		%

**X,S.A. DE C.V.**  
**PROPORCIONES DEL FLUJO DE EFECTIVO**  
**ESTADOS SIN CONSOLIDAR**

**FLUJO DE EFECTIVO**

Flujo derivado del resultado  
neto a ventas netas.

4,481.00 Ve

Financiamiento propio a  
recursos utilizados por  
financiamiento.

%

Intereses pagados a recursos  
generados (utilizados) por la  
operación.

28.05 %

Financiamiento ajeno a recursos  
generados por financiamiento.

%

## 2.5 Valuación de tendencias por rubros

### 1.- VENTAS Y COSTO DE VENTAS.

Las ventas se han incrementado y los costos de ventas se han reducido, a consecuencia de la reorganización sufrida, pero esto es positivo, ya que nuestra utilidad bruta es mayor que en periodos anteriores, debido a que los costos abatan las ventas y no podían tener una mayor utilidad.

### 2.- RENDIMIENTO

En lo que refiere al rendimiento de la empresa, observamos que el margen de utilidad que posee en su estado consolidado es del 16.20% por cada unidad vendida, esto significa que la empresa posee una buena rentabilidad en sus ventas.

El rendimiento sobre la inversión y sobre el capital contable, no se pueden evaluar debido a lo joven de la empresa, por tanto a falta de información anualizada para poderlos determinar.

### 3.- LIQUIDEZ

La solvencia con que cuenta la empresa es del (1.69), es decir, que por cada unidad de pasivo que debo, obtengo .69 en disponibilidad, este resultado se refleja también en la razón de prueba de ácido que evalúa a disponibilidad en activos de fácil realización, con lo que respecta a deudas de pronto vencimiento, la empresa refleja que posee recursos para cubrir las pero debe hacer una buena valoración para que la liquidez que tiene no se deteriore por el aumento de inversión o actividad.

### 4.- APALANCAMIENTO

Como se muestra en las razones consolidadas, la empresa cuenta con un (49.32%) de financiamiento por terceros, así como también se refleja que cuenta con una buena aportación de capital. Como es claro la empresa en su operación es rentable y posee liquidez, que aunque no es muy alta, le ha permitido equilibrar el endeudamiento.

## 5.- ACTIVIDAD

Este rubro nos va a reflejar la operación que tiene la empresa, lo cual observamos en este caso un porcentaje bajo, debido a que no tiene un inventario para realizarse y la inversión que tiene es muy alta.

Si se realiza un comparativo con los Estados no consolidados, tenemos que: como consecuencia de la consolidación se ve reducido el período de cobranza casi en un 60%. lo cual ayuda a la empresa a tener mayor liquidez. La consolidación ayuda a reflejar cifras reales de operación del consocio, aunque de cualquier forma los estados sin consolidar nos permiten identificar mas pronto cualquier anomalía a nivel corporativo.

El estado de cambios en la situación financiera no nos demuestra variaciones significantes, es posible que sea un impacto operacional o como consecuencia de las políticas internas del consorcio, mas es probable que no sea por mala aplicación contable o financiera.

## 2.6. BASES PARA LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS

Las políticas contables más importantes seguidas por esta empresa para la preparación de sus estados financieros son las siguientes:

### **1. Bases de consolidación:**

Los estados financieros han sido preparados para reflejar los resultados consolidados del grupo y sus subsidiarias, mostrando la situación financiera y los resultados de operación por el período comprendido del 1o. de enero al 31 de marzo de 1993. No se presenta información comparativa, debido a que no existen bases para la presentación de estados financieros del año anterior.

### **2. Reconocimientos de los efectos de la inflación:**

a) Los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Boletín B-10 y sus documentos de adecuaciones, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., por tal motivo, los estados financieros están expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de marzo de 1993, para lo cual el factor derivado del Índice Nacional de Precios al Consumidor, publicada por el Banco de México.

b) El capital social y los resultados acumulados incluyen el efecto de la actualización, el cual se determina aplicando el INPC desde su fecha de aportación y de que los resultados se generaron. Esta actualización representa la reserva requerida para mantener a valores constantes las aportaciones de los accionistas y los resultados acumulados.

c) La cuenta de exceso en la actualización del capital, comprende el saldo de resultado monetario patrimonial que se determinó en la primera reexpresión y se actualiza con el INPC, y el resultado por tenencia de activos no monetarios que representa la diferencia entre la actualización de los inmuebles y equipos por costos específicos y la actualización por índices.

#### 4. Inmuebles, planta y equipo:

Los inmuebles, planta y equipo, se valúan en sus valores netos de reposición determinados por peritos valuadores independientes al cierre de cada año. Al momento de su adquisición se registran a su costo.

#### 5. Depreciación y amortización:

Se sigue la práctica de depreciar las propiedades, planta y equipo con base en la vida útil remanente reportada por los peritos valuadores independientes.



La amortización de Gastos de Instalación, se calcula sobre los saldos mensuales a tasas del 5% y 10% anual.

**6. Inversiones temporales:**

Las inversiones se valúan a su valor de mercado.

**7. Indemnizaciones:**

Se sigue la práctica de cargar los pagos por este concepto a los resultados del ejercicio en que ocurran.

**8. Conversión de Estados Financieros de Clases Extranjeras:**

Los estados financieros de la compañía en el extranjero, se convierten al tipo de cambio de cierre de cada mes. Al 31 de marzo de 1993, el tipo de cambio utilizado fue de N\$ 3.22.

**9. Anticipo de clientes:**

Los anticipos de clientes para futuros servicios de transmisión de publicidad, se aplican a resultados al momento de la prestación de servicios.

**10. Prima de antigüedad:**

Su determinación es en base a cálculos actuariales. En este ejercicio se aplican los ordenamientos, del Boletín D-3 "Obligaciones Laborales" en vigor a partir del 10. de enero de 1993.

**11. Credito Mercantil:**

La amortización del crédito mercantil y el exceso sobre el valor nominal de las acciones, se aplica en línea recta en un plazo de cinco años.

**12. Impuestos Diferidos:**

El grupo determina el impuesto sobre la renta diferido, sobre ciertas partidas temporales importantes.

### 3 MODELO FINANCIERO

Como ya se mencionó, uno de los objetivos de éste trabajo es la creación de un modelo financiero que sirva de apoyo operacional a las empresas de servicios, debido a que éste tipo de empresas difieren en gran medida con respecto a las empresas comerciales, por lo cual a continuación se sugiere un esquema que cubra lo mejor posible las necesidades de información financiera de dichas empresas.

#### 3.1 Esquema financiero

Como primer paso es necesario contar con la información pertinente para elaborar un diagnóstico, seguido de esto, determinar el entorno general de la empresa, con el fin de facilitar la aplicación técnica. Hay que procurar tener Estados Financieros históricos y actuales, así como los Estados reexpresados de los mismos períodos, éstos últimos para poder valorar el impacto inflacionario sobre nuestra finanzas.

Como segunda fase, haremos la aplicación de técnicas que nos sean realmente de interés para nuestro caso, como serían:

- \* Los índices financieros, para evaluar la rentabilidad, actividad, apalancamiento y liquidez.
- \* Estado de cambios en la situación financiera, para evaluar como su nombre lo indica, los cambios en el período. Esta técnica considero que sea una de las mas importantes para detectar cualquier variación considerable que nos afecte, ya que se van valuando por rubros, y como sucede en todo método deductivo, es mas fácil dar seguimiento a una sola cuenta que a todas en conjunto.

A consecuencia de la aplicación de estas técnicas, van a resaltar aquellas cuentas que de alguna manera funcional u operacional, están afectando a la entidad, por lo cual hay que resumir cada una de las problemáticas para poder hacer un cuadro de posibles soluciones, debemos de valorar cada una de las alternativas y seleccionar el mejor curso de acción.

Es muy importante en el caso específico de esta metodología, aplicarla a estados financieros históricos, los del período en curso y los estados reexpresados, ya que el comparativo del resultado de cada uno nos dará mayor apoyo, debido a que recordemos que los efectos inflacionarios influyen considerablemente en nuestros movimientos contables y financieros

E M P R E S A

ESTADOS FINANCIEROS  
HISTÓRICOS, ACTUALES  
Y REEXPRESADOS .

A P L I C A C I O N D E T E C N I C A S

INDICES  
FINANCIEROS

BASES DE  
REEXPRESION

ESTADO DE  
CAMBIOS

PROBLEMÁTICA

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

RESULTADO

### 3.2 Limitaciones y ventajas:

Este modelo como se puede observar es bastante sencillo, por lo cual hay que evaluar perfectamente el entorno de la empresa y lograr precisión en su aplicación con el fin de obtener la información que se requiere, ya que es muy probable que a consecuencia de su sencillez puedan existir errores en el diagnóstico.

Otra de las limitaciones es que se recomienda su aplicación sola a empresas que presten servicios, ya que su esquema general es más sencillo que las empresas comerciales o de otra rama de la industria. Esta limitación es clara ejemplificándola de la siguiente manera: cuando existen producción hay que evaluar mediante otras opciones cada proceso de la misma, para tener un resultado real, y el esquema que se expone no contempla tales mecanismos de diagnóstico.

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en la aplicación del modelo aportado, es que es un proceso sencillo y que utiliza principios básicos en la materia para su aplicación, por lo cual es una herramienta muy buena para poder introducir a cualquier persona interesada en el área y facilitar la transmisión del conocimiento.

En el caso de aquellos que están en el área les proporciona reducción de tiempo en la valoración, ya que no tienen que aplicar técnicas que al final del trabajo resultarían repetitivas en resultados, así como ayuda a dar mayor agilidad profesional sin tener que depender ciegamente de un método para poder emitir un reporte.

### 3.3 Resumen

Como sumario y a consecuencia de la aplicación de técnicas en la metodología, podemos decir:

Aunque se pueden aplicar todos los métodos de análisis que existe, específicamente en el caso evaluado, no considero necesario hacerlo debido al tipo de empresa, ya que los índices y estado de cambios en la situación financiera, nos dan los elementos suficientes para valorar la situación; teniendo presente el análisis del entorno económico, político y social de la empresa.

La razón por la cual comento que no se requiere la aplicación de todas las técnicas es que: en primer término las empresas de servicios poseen una estructura operacional y

funcional más sencilla que las que tienen las empresas comerciales, lo cual provoca que no todas las técnicas se puedan ejecutar debido a la falta de elementos. En segundo lugar el valorar todas las técnicas en cada uno de los rubros nos duplicaría los resultados por cada concepto, resultando ser mayor el tiempo y el esfuerzo sin que esto sea necesario.

Debemos también considerar el tipo de persona que solicita la información y que tipo de informe requiere, pues de ello se deriva la determinación de seleccionar que clase de índices o herramientas utilizar y cuales no son necesarios. Es muy frecuente que sean los miembros del consejo los que soliciten un estudio financiero, para lo cual por lo general lo que más les interesa es ver la operación de la empresa, para saber si es rentable o no, y para que los socios determinen su utilidad en su participación en la entidad.

En el caso de que se requieran fondos para buscar una ampliación, se valoraría la liquidez de la empresa, así como, realizar una planeación a futuro de que pretendemos y que esperamos de nuestro proyecto, lo anterior nos ayudará a encontrar la mejor fuente de financiamiento que no solo en el momento nos sea útil, sino que con el tiempo no sea una carga financiera perjudicial para la entidad.



Como se pudo observar el modelo diseñado para empresas de servicios nos proporciona disminución de tiempos en la valuación, confiabilidad en la información y nos enroca a los puntos claves o posibles focos de problemas a corregir. Esto se pudo observar en el caso de la valuación de la cobranza que nuestra empresa sin consolidación posee una problemática en este rubro, mientras que a nivel corporativo, la cobranza se balancea; esto nos indica que existe otra entidad del consorcio que ayuda a nuestra empresa a que no tenga un impacto considerable en la liquidez del corporativo al momento de la consolidación.

Un elemento muy importante a considerar, es que la valuación se realizó con base en Estados Financieros reexpresados según el boletín B 10 del I.H.C.P., por lo cual al ser llevadas las cuentas a costos actuales existe un impacto financiero y fiscal que siempre debemos de considerar al momento de ejecutar las fases del diagnóstico, ya que la falta de apreciación de alguno de éstos elementos nos alteraría los resultados obtenidos.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

En este capítulo, como su nombre lo indica, se proporcionan las conclusiones del estudio, que servirán como lineamientos, para continuar con la investigación de las organizaciones y con el desarrollo de las técnicas de análisis en general.

Como es obvio, al finalizar el estudio es indispensable recordar el largo camino superado y reflexionar sobre sus encrucijadas y obstáculos, así como hacer conclusiones sobre algunos resultados alcanzados.

Este estudio surgió de dos inquietudes básicas, en primer lugar, de la necesidad de desarrollar una metodología para el diagnóstico integral de las organizaciones, contribuyendo de ésta manera, al propio desarrollo de las técnicas financieras, así como aplicar y probar ésta metodología en un caso concreto, se requería buscar un sujeto de estudio particular, que además de ser de interés, se tenía que asegurar la disposición de los datos necesarios, muchas veces de carácter confidencial.

En segundo lugar, la creación de un manual de consulta financiera sintetizado, para ponerlo al alcance del usuario, con la finalidad de facilitar e incrementar el conocimiento en el área.

Según la primera línea de ataque, se tuvo que elaborar un preámbulo al estudio, por lo que fue indispensable introducir los elementos básicos del enfoque de sistemas, así como describir detalladamente los procedimientos de conceptualización del sistema. Lo anterior nos sirvió como base para identificar y determinar las fases de la toma de decisiones para al final describir y analizar las herramientas financieras.

En base a lo anterior, se elaboró la conceptualización de la organización con sus estructuras externas o internas, que han permitido establecer una metodología del diagnóstico de la organización, con el fin de identificar sus problemas actuales. Así mismo se elaboraron los lineamientos para el uso de ésta metodología, así como con el fin de validar el estudio, se establecieron criterios para la aplicación de dicha metodología.

La parte dedicada al caso práctico del diagnóstico de una organización, se basó en una empresa mexicana dedicada a la radiodifusión dentro del sector de comunicaciones y transportes.

Esta selección fue justificada, por una parte, por el papel actual y futuro que tiene este tipo de empresas en México, por lo que los resultados obtenidos en lo referente a los problemas que éstas tienen, así como las sugerencias estratégicas elaboradas son de interés general. Por la otra parte, la decisión tomada fue crucial, el hecho de disponer de la información pertinente.

Algunos resultados obtenidos para la empresa mencionada, tales como el planteamiento de los problemas financieros y/o comerciales podrían detectarse y plantearse según la intuición, la experiencia y el ingenio del investigador. Sin embargo, la explicitación en éste estudio de la problemática de la empresa en sus diferentes dimensiones, así como la identificación y el planteamiento del sistema de problemas, es el resultado de un proceso metódico elaborado y expuesto en el presente documento, que permite realizar diagnósticos integrales.

Además, ésta metodología permite establecer las líneas básicas de solución de problemas identificados, principalmente mediante el diseño de la organización.

El diseño incluye la justificación de la existencia de la organización, a través de la definición de su papel dentro de su entorno, la determinación de sus fines y objetivos para cumplir con este papel, así como la elaboración de su estructura funcional, mediante la cual sea posible alcanzar con eficiencia y eficacia tales propósitos.

A lo largo de la investigación se fueron cumpliendo los objetivos planteados, ya que se logró hacer en primera instancia, un manual sencillo que contiene todas las opciones de análisis para ayudar al estudiante a incrementar su conocimiento; y en segundo lugar y tomando en cuenta el objetivo anterior se llegó a la creación de un modelo financiero útil y práctico para empresas de servicios, ya que la efectividad de éste modelo se sustenta con los resultados obtenidos en el caso práctico.

Finalizando, es posible concluir que además de producir una metodología general eficiente para el diagnóstico de organizaciones, con el fin de identificar sus problemas apremiantes, así como para bosquejar los lineamientos de las soluciones estratégicas el estudio actual muestra lo fructífero de sus bases teóricas.

## RECOMENDACIONES



## RECOMENDACIONES

Con el fin de mejorar y profundizar la metodología elaborada en este estudio, se recomienda su realización a través de dos líneas estratégicas. Primero, como se menciona con anterioridad, se espera que el presente trabajo se emplee como marco de referencia útil, para realizar los diagnósticos financieros en diversas organizaciones que presten servicios, y cuyos resultados incrementen la validez de la metodología propuesta, con la esperanza, que ante las evidencias empíricas, surgirán las mejoras pertinentes.

Segundo, se deben realizar más estudios que permitan incrementar el aprendizaje y comprensión del diagnóstico financiero a nivel de licenciatura, lo que a largo plazo reflejara un aumento en la eficiencia y eficacia de la preparación profesional.

Por último es recomendable promover un estudio de diagnóstico para empresas comerciales, y que de éste modo se vea claramente las discrepancias que existe entre éstas y las de servicios, para así ratificar lo conveniente que es contar con un esquema para cada tipo de empresas.

## BIBLIOGRAFIA

## B I B L I O G R A F I A

### ADMINISTRACIÓN

Stoner James. Edit. PHH

MEXICO, D.F. 1989

### DINÁMICA ADMINISTRATIVA

Newman, William. Edit. Diana

MEXICO, D.F. 1977

### ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Steven E. Bolten Edit. Limusa

MEXICO, D.F. 1981

### ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Johnson W, Robert Edit. CECSA

MEXICO, D.F. 1978

### MANUAL DE ADMINISTRACIÓN

FINANCIERA.

varios autores

MEXICO, D.F. 1989

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Terry D. George, Edit. Continental

MEXICO, D.F., 1978

BOLSA MEXICANA DE VALORES

Centro de información financiera

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

GENERALMENTE ACEPTADOS

Edit. I.M.C.P.

MEXICO, D.F., 1991

DIAGNOSTICO FINANCIERO EN LAS

ORGANIZACIONES.

Sanchez Sanchez Mejorada

Biblioteca de la U.N.A.M

MEXICO, D.F., 1986

REVISTA EXPANSION

LAS 500 PRINCIPALES EMPRESAS

Hemeroteca de la U.N.A.M

MEXICO, D.F., 1991

DICCIONARIO DEL CONTADOR

Edit. Limusa

MEXICO, D.F. 1992

TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

Bertalanffy Ludwig Von.

Edit. F.C.E.

MEXICO, D.F., 1990

FUNDAMENTALS OF MANAGMENT SCIENCE

Turban, Efrain.

MEXICO, D.F. 1991

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO LAROUSSE

MEXICO, D.F. 1992

ADMINISTRACION FINANCIERA

Weston, \_\_\_\_\_ Edit. Limusa

MEXICO, D.F., 1990

DOCUMENTOS DE ADECUACION DEL B-10

I.M.C.P. 1992