



30/1908  
11  
29  
*Universidad del Valle de México*

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA FUNCION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PARTICIPACION  
ESTATAL

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA  
P R E S E N T A N  
SUSANA ERIKA REYES ALFARO  
PAULA RIOS CARVAJAL  
MEXICO, D. F. 1986

**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.

LA FUNCION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS DE PARTICIPACION ESTATAL

INTRODUCCION

CAPITULO I	LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS	1
	1.1. Marco de Referencia	1
	1.2. Evolución Económico-Financiera	2
	1.3. Ubicación dentro de la Estructura Organizativa	8
CAPITULO II	LA FUNCION FINANCIERA	12
	2.1. Concepto	12
	2.2. Objetivos	13
	2.3. Etapas de la Función Financiera	14
	2.4. Importancia	18
	2.5. Actividades que integran la Función Financiera	20
	2.6. Relación con el Presupuesto	24
CAPITULO III	FINALIDAD Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA	31
	3.1. Esencia de la Administración Financiera	31
	3.2. Areas de aplicación de la Administración Financiera	32

3.3.	Decisiones Financieras	42
3.3.1.	Decisiones sobre Inversión	42
3.3.2.	Decisiones de Financiamiento	49
3.3.3.	Decisiones de Distribución - de Dividendos	54
CAPITULO IV	LA PLANEACION Y EL CONTROL FINANCIERO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO TELEFONICO	57
4.1.	La Empresa de Servicios	57
4.1.1.	Sus objetivos	57
4.1.2.	Su clasificación	57
4.2.	La Administración del Servicio - Telefónico	58
4.2.1.	Creación y Domicilio	58
4.2.2.	Objetivo de la Compañía	59
4.2.3.	Composición del Capital	62
4.2.4.	Indicadores de Crecimiento	63
4.2.5.	Características de su Eco- nomía.	64
4.2.5.1.	Empresa de parti- cipación estatal	64
4.2.5.2.	Concesión del ser- vicio público te- lefónico	66
4.2.5.3.	Actividad priori- taria	67
4.2.5.4.	Regulaciones y Re- glamentaciones.	68

4.2.5.5. Planes de expansión	73
4.2.6. Medio Ambiente Operativo	74
4.2.6.1. Costos	75
4.2.6.2. Ingresos	76
4.2.7. Estructura Orgánica	78
4.3. Planeación Financiera	82
4.3.1. Filosofía de la Administración de Cencom	85
4.3.2. Políticas Financieras y Objetivos	86
4.3.3. Pronósticos Financieros	91
4.3.3.1. Bases Generales de Formulación	91
a) Tasa de crecimiento	91
b) Proyección de Programa de Construcción	92
c) Financiamiento	94
d) Estructura Financiera	96
4.3.3.2. Planeación Tarifaria	97
CASO PRACTICO	101
CONCLUSIONES	166
BIBLIOGRAFIA	171

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

El buen funcionamiento de una empresa es fiel reflejo de las decisiones que tomen los elementos que componen su alta gerencia, aunado desde luego a la labor ejecutiva de éstos, cuidando que las decisiones tomadas se lleven a cabo no quedando sólo en propósito sin llegar a la culminación deseada.

La Función Financiera debe representar en la actualidad un instrumento eficaz dentro de la estructura de la empresa proporcionándole a la dirección diferentes alternativas que en un momento dado le pueden servir para tomar decisiones que los lleven a la mejor distribución de los recursos de la entidad económica.

Asimismo, la creciente necesidad de contar con información oportuna y veraz, acerca de los últimos adelantos en el campo financiero, ha motivado a las diversas instituciones administrativas, tanto públicas como privadas, a estar constantemente investigando los incesantes cambios que se suscitan en los diversos aspectos de la función financiera, que a su vez puedan proporcionar un material adecuado a los diferentes ejecutivos, ayudándoles de tal manera que se mantengan actualizados en el área de su competencia, estableciendo los canales de información adecuados.

El objetivo principal de la función financiera tiene como finalidad, administrar de manera por demás provechosa la obtención y canalización de los recursos obtenidos a través de las diferentes fuentes de financiamiento.

El hecho de encontrarnos en un ambiente de constantes cambios económicos, políticos y en ocasiones hasta de incertidumbre, ha obligado a las empresas a hacer mayores esfuerzos tendientes a mantenerse dentro de su posición, desarrollando nuevos programas financieros, estableciendo políticas de precios, introduciendo nuevos productos dentro del mercado, abriendo nuevos centros de trabajo, etc., con el fin primordial de obtener redituabilidad en el manejo de los recursos acordes a la situación actual, principalmente en las áreas de: producción, ventas, recursos humanos, finanzas e informática.

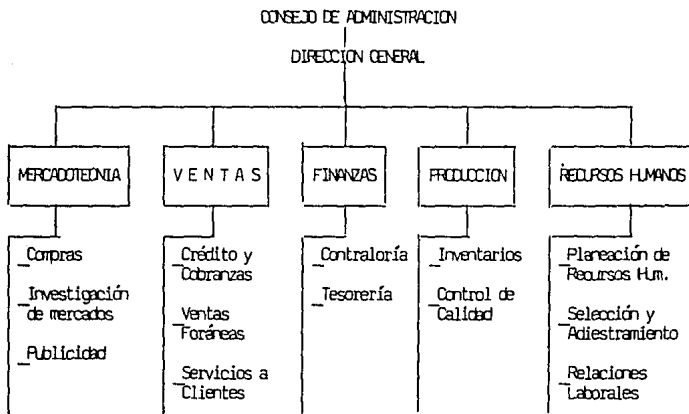
En este orden de ideas el Contador Público al fungir como administrador financiero debe proyectar dentro de su formación profesional su capacidad y experiencia a fin de estar en condiciones de abarcar actividades a su cargo, responsabilizándose del positivo desenvolvimiento del área financiera en cada uno de los sectores a través de la información financiera de acuerdo al giro y magnitud de la empresa en la que preste sus servicios, la cual deberá estar en condiciones de solventar cualquier eventualidad.

## CAPITULO I

## LAS FINANZAS EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## 1.1. Marco de referencia

En la actualidad las finanzas ocupan internamente un lugar - preponderante dentro de la estructura organizativa de la empresa. En efecto, representan una de las 5 ó 6 principales - funciones que se desarrollan en cualquier tipo de organiza-- ción, teniendo una íntima relación con funciones tales como: producción, investigación y desarrollo, planeación y otras - más. (Ver cuadro No. 1).



Cuadro No. 1



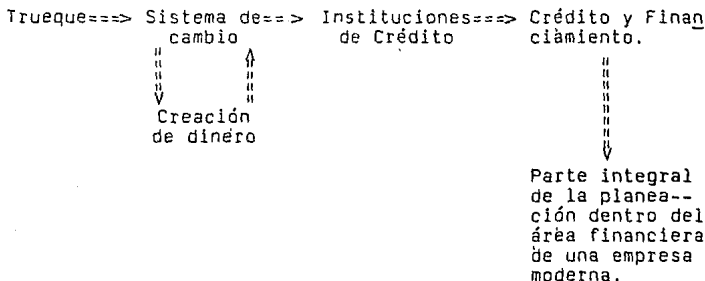
El medio externo que rodea a las finanzas y a la empresa en sí, se determina a través de factores que son entre otros; de tipo económico, social, político, tecnológico, administrativo, jurídico, etc.

La distinción entre lo interno y externo no debe ser interpretado como excluyente uno del otro, mucho menos podemos darle un rango de separación tajante, ya que la óptima combinación de todos los factores que conforman el medio interno y externo de la empresa, dará la pauta para que se logre un desarrollo armonioso que lleve a la realización de los objetivos fijados, lo que a su vez repercutirá en el bienestar de la economía en general.

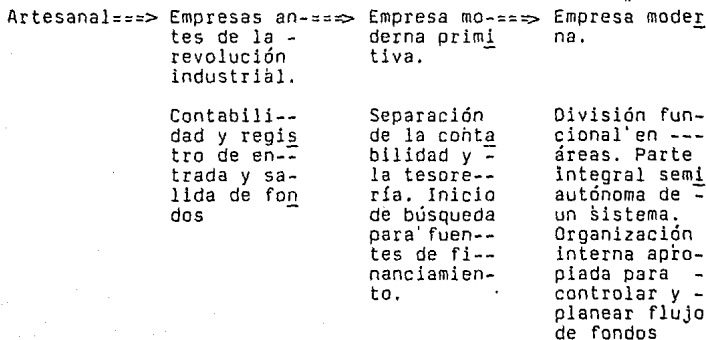
## 1.2. Evolución Económico-Financiera

El marco de la evolución de la actividad económica y la evolución del área financiera lo podemos definir esquemáticamente de la siguiente forma:

## Evolución Histórico-Económica



## Evolución Area Financiera



El papel de las finanzas ha evolucionado a través de los años, tiene su origen en la economía capitalista, la cual representa además su principal campo de desarrollo

El desarrollo de la administración financiera en las primeras décadas del siglo XX, estuvo condicionado a cambios socio-económicos y legales, aunado al crecimiento industrial, lo que provocó un mejoramiento en los métodos de planeación y control, atendiendo principalmente la liquidez y la estructura financiera.

Hasta antes de los años 30's, el objetivo de la administración financiera era la obtención de fondos, pero el enfoque se amplió hacia los problemas de liquidez, solvencia y estructura financiera, debido a la grave depresión económica que se presentó en esa época.

En un principio el éxito o fracaso de las empresas se debía fundamentalmente a dos causas:

- Las empresas, principalmente de nueva creación tuvieron demasiada confianza en los bonos, restándole importancia a las acciones, lo cual ocasionó fuertes cargos fijos.
  
- No se garantizaban los pagos de dividendos, aún cuando

se tuvieran utilidades en el período.

Posteriormente en la década de los 50's con el restablecimiento de la política monetaria, el interés financiero pasó del análisis de productividad a la generación de flujos y de procedimientos y controles internos de administración referente a presupuestos de efectivo, cuentas por cobrar o inventarios.

En este período se definieron los alcances del análisis externo en la empresa y el papel más funcional del administrador interno; además se expusieron formalmente los conceptos de selección de cartera de inversiones y de diversificación.

El progreso de esta disciplina no quedó ahí, se mejoró notablemente su metodología y se redefinieron los problemas de mayores consecuencias financieras, se extendieron las políticas y las decisiones respecto al valor de la empresa, que se determinaba por la corriente de ingresos esperados para un futuro, analizando las diferencias entre lo real y lo esperado.

La implantación de sistemas computacionales resultaron una gran herramienta para la administración financiera en la toma de decisiones, prueba de técnicas, etc.

Llegados los años 70's se insistió nuevamente por una sana liquidez y por mantener márgenes de utilidad.

Más tarde, debido a fenómenos económicos tales como la inflación, mercados de capitales escasos y un alto costo de los fondos, que hasta la fecha prevalecen; las empresas y la economía en general se han visto afectadas duramente, ya que cada vez es más difícil mantener índices de endeudamiento y solventar los pagos de interés, lo que ha llevado a las empresas a girar sobre el eje de la más conveniente obtención de capitales y su óptima utilización.

De lo anterior se puede deducir que con el tiempo las empresas fueron adquiriendo un carácter más complejo y por consecuencia se le dió un nuevo enfoque a las finanzas; ya no consistía solamente en conseguir fondos, sino lograr que esos fondos se aplicaran lo más racionalmente posible, comprendiendo a la vez una efectiva administración y selección de los activos.

Se pueden englobar los principales problemas que han preocupado a la administración financiera desde sus orígenes hasta los tiempos modernos, de la siguiente manera:

- El tamaño y la composición de los activos y pasivos -

de la empresa.

- La óptima combinación de pasivos y capital contable.
- Las políticas de dividendos.
- La valuación de mercado de valores de la empresa.

Ahora bien, entre los acontecimientos que impactan fuertemente a la función financiera se encuentran los siguientes:

- Los márgenes de utilidades se han reducido, lo que refleja agudización de la competencia en la economía.
- La inflación continúa ha producido una multitud de nuevos problemas, incluyendo escasez de dinero y altas tasas de interés.
- El acelerado progreso en el transporte y la comunicación ha hecho que los países se acerquen cada vez más, y de este progreso ha surgido la corporación multinacional de actividad internacional.
- El aumento de las unidades comerciales

- Las empresas han aumentado sus productos y su diversificación geográfica.
- El aumento de los gastos de investigación y desarrollo han acelerado el ritmo de la economía.
- Se han puesto controles en los salarios y los precios, y estos controles es probable que permanezcan en vigor hasta que se haya roto la espiral inflacionaria.

### 1.3. Ubicación dentro de la Estructura Organizativa

El aumento en escala y la complejidad de la organización comercial ha obligado a una división de las funciones administrativas; las áreas de la toma de decisiones suelen marcarse de acuerdo con la naturaleza funcional de la decisión; por ejemplo: compras, producción, ventas y financiamiento.

Es el Administrador Financiero quien asume entonces las responsabilidades de las finanzas en la empresa y actúa como un eslabón vital en el proceso de distribución de recursos.

Dentro de las organizaciones es común que el Administrador Financiero ostente el título de Tesorero, aunque a veces también se denomina Gerente Financiero, Contralor, Tesorero-Con

tralor o Secretario Tesorero.

Cualquiera que sea su título, el Administrador Financiero se encuentra cerca del pedestal de la estructura organizativa - de la empresa, es decir, este funcionario forma parte del - primer nivel de la organización.

Una de las principales responsabilidades del Administrador - Financiero es maximizar el precio de mercado de las acciones mediante un adecuado equilibrio del riesgo y rendimiento, - para ello debe cumplir con funciones básicas: planeación financiera, administración de activos y obtención de fondos; - de ahí el lugar sobresaliente que ocupa en la empresa, además de que muchas decisiones financieras son fundamentales - para la supervivencia de la misma.

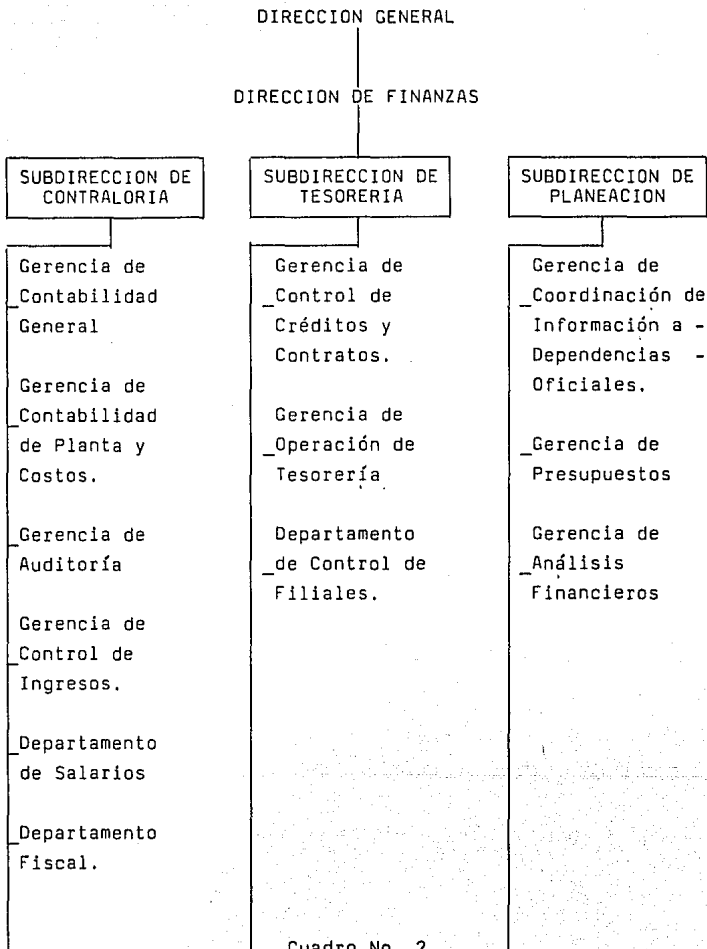
Lamentablemente y por circunstancias hasta cierto punto normales, en las empresas pequeñas la función la lleva a cabo - normalmente el departamento de contabilidad, a medida que - crece la empresa, la importancia de la función financiera da por resultado la creación de un departamento financiero como una unidad autónoma vinculada directamente al Director de la empresa a través del Administrador Financiero.

La existencia de la función financiera es obligada en nues--



tros días, ya que ella influye de manera importante para que se pueda lograr un máximo de utilidades debido a la ingerencia que tiene en el resto de las áreas ejecutivas de la empresa.

Existen diferentes estructuras organizativas del área financiera en las empresas; a continuación se presenta un modelo de una institución de servicios. (Ver cuadro núm. 2)



## CAPITULO II

### LA FUNCION FINANCIERA

#### 2.1. Concepto

Existen diversos conceptos sobre la Función Financiera, enseguida se presentan algunos de ellos que contienen la esencia de dicha función:

- Es la búsqueda del resultado óptimo, desde un punto de vista económico, en las decisiones administrativas que implican asignación, obtención o uso de fondos dentro de las empresas.
- Es el estudio de los problemas implicados en el uso y la adquisición de fondos para una empresa.
- Es la efectiva utilización de los recursos en las actividades de los negocios.

Concretamente podemos definir la Función Financiera como la realización al máximo del valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a tiempo, ayudando en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.

## 2.2. Objetivos.

La función financiera tiene dos objetivos primordiales:

- Maximizar el valor actual neto. Se refiere a un concepto relacionado con la producción o creación de riqueza. La rentabilidad que se da cuando el valor económico de lo producido es superior al de los insumos utilizados, así, la rentabilidad es un criterio muy útil para jerarquizar objetivamente las diferentes posibilidades de inversión y para controlar los resultados de la decisión tomada.
  
- Mantener disponibles en tiempo y monto los fondos requeridos por la empresa. Se refiere a la liquidez, la solvencia y la rentabilidad y es un requisito indispensable para que la empresa pueda cubrir oportunamente las obligaciones.

Los objetivos de la función financiera afectan las decisiones y el comportamiento del organismo empresarial y establecen límites para juzgar la validez económica de las acciones, pero no deben estar en contraposición con el entendimiento y la interpretación de la problemática general de la empresa.

### 2.3. Etapas de la Función Financiera

Primera Etapa. La constitución de empresas derivada de la fusión de capitales, requiere cada vez de mayores cantidades de recursos para asegurar su crecimiento. Esta necesaria apertura en busca del recurso capital va desde el pequeño inversionista que ingresa a la empresa y aporta cantidades considerables de recursos, hasta la búsqueda de recursos monetarios con los bancos y con la gran variedad de intermediarios financieros, que han ido apareciendo originados fundamentalmente, por la necesidad de captación de recursos de los particulares y canalización de éstos a las empresas.

A todo este proceso de captación de recursos por parte de las empresas, se le conoce con el nombre de financiamiento y representa la Primera Etapa de la Función Financiera.

Anteriormente, las herramientas financieras dentro de esta Primera Etapa se reducían a una serie de análisis de los estados financieros. Esto se debía principalmente a la necesidad que tenían las empresas de mantener una situación financiera adecuada, con el objeto de lograr financiamiento de los bancos y de los inversionistas potenciales.

El gobierno y los bancos fueron estableciendo controles para

evitar fraudes, controles tales como la obligación por parte de las empresas de brindar mayor información sobre su situación financiera, y una mayor complejidad en los reportes que las empresas tenían que entregar para solicitar créditos.

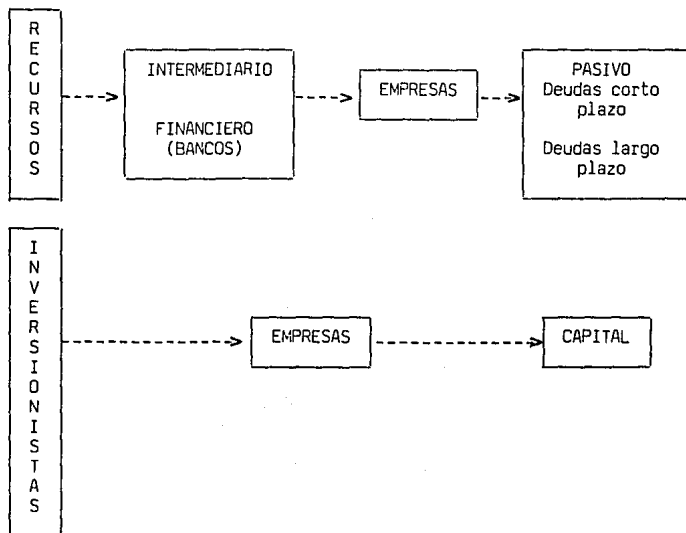
Al paso del tiempo la innovación tecnológica hizo necesario desarrollar técnicas para optimizar la utilización del capital disponible en los mejores proyectos. De esta manera aparece lo que actualmente se conoce como técnicas financieras para evaluar proyectos de inversión, que difieren en cuanto a información y método de las técnicas de análisis de estados financieros empleados inicialmente en la primera etapa.

Segunda Etapa. La Función Financiera no se concreta con la captación de fondos, sino que es necesario que las empresas los apliquen lo más racionalmente posible a través de una planeación financiera, de la estimación de los ingresos y egresos de la caja, de la producción de fondos y que se mantenga un adecuado control del uso y distribución de esos fondos, con el fin de cubrir el doble objetivo de la administración Financiera que es elevar al máximo el valor actual de la empresa, procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.

De acuerdo a esta perspectiva, la Segunda Etapa de la Fun---  
ción Financiera es la planeación y control del flujo de fon-  
dos llevados de acuerdo con los objetivos de la empresa.

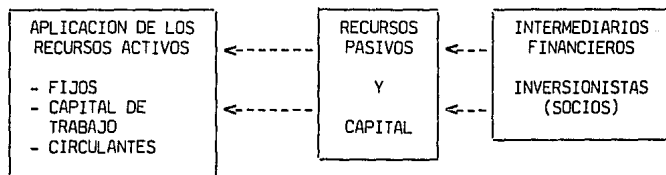
PRIMERA ETAPA DE LA FUNCION FINANCIERA

FUNCION DE FINANCIAMIENTO



SEGUNDA ETAPA DE LA FUNCION FINANCIERA

FUNCION DE PLANEACION Y CONTROL DEL FLUJO DE FONDOS





#### 2.4. Importancia

Las finanzas representan un papel importante en las operaciones de cualquier tipo de Institución. El planteamiento y los principios de control de las finanzas de las empresas contribuyen a la eficiente utilización de los recursos; esto es, que la función financiera no sólo se encarga de mantener a las empresas abastecidas de fondos suficientes para lograr sus objetivos, sino que también vigila la efectiva utilización de los recursos en todas las actividades de las empresas, avocándose a la observancia y estudio de los fenómenos económicos y financieros tanto internos como externos que rodean y afectan la situación de las mismas, para dar una adecuada solución a cada uno de ellos (devaluaciones, cambios de tasas impositivas, precios de materias primas, aumentos salariales, decisiones políticas, sociales, económicas, etc.).

En la actualidad la empresa debe ser una fuerza dinámica en marcha hacia el progreso; ante esta perspectiva, la empresa desempeña una función económica consistente en:

- a) Juntar o crear los recursos necesarios para su misión; recursos materiales (capital, equipo de producción, materias primas, etc.), recursos inmateriales (conoci-

mientos técnicos y científicos, capacidad de administración, de trabajo, iniciativa, etc.)

- b) Orientar esos recursos en forma continua en función de la evolución del medio ambiente.
- c) Combinar estos recursos de la manera más productiva, - de tal forma que el resultado de su actividad sea superior a la suma de las energías consagradas.

Para el desempeño de esta función económica, el área financiera de la empresa tiene como función la de controlar y planear el flujo de fondos.

La función financiera debe, fundamentalmente, responder a tres preguntas esenciales:

1. ¿Cuál es el total de recursos que se deben comprometer en la empresa?
2. ¿De qué fuentes deben ser financiados esos recursos?
3. ¿Cuáles son los activos fijos que la empresa debe adquirir y cuáles deben ser las cantidades óptimas de los activos circulantes?

Estas preguntas tienen una profunda interrelación:

1. Se refiere a la definición de una meta de crecimiento hacia la cual debe dirigirse la administración financiera.
2. Plantea la necesidad de solucionar la combinación óptima de los diversos tipos de financiamiento disponibles para la empresa.
3. Plantea el problema de selección de proyectos de inversión dentro del marco de los objetivos a largo plazo de la empresa y el problema de administración financiera óptima de los activos circulantes.

#### 2.5. Actividades que integran la Función Financiera

Para cumplir su cometido la Función Financiera integra una serie de actividades clasificadas según su importancia en la obtención, asignación y uso de fondos.

##### I Actividades relacionadas con el proceso de obtención de fondos internos y externos:

1. Definir las necesidades de recursos financie--

ros a corto, mediano y largo plazo

2. Definir la estructura óptima de capital desde un punto de vista financiero, a través de aportaciones de los socios, reinversión de utilidades, proponiendo políticas en materias de retención de las mismas utilidades, dentro de la empresa (políticas de dividendos y políticas de depreciación).
3. Negociar financiamientos externos que por su importancia lo ameriten, a través de instituciones de crédito mercantil, principalmente.
4. Asegurar que los fondos estén disponibles cuando se necesiten, en los términos más favorables para la empresa en cuanto a costo, garantía y plazo.
5. Para la consecución de los puntos anteriores será necesario mantener comunicación permanente con los accionistas, posibles inversionistas, banqueros o intermediarios financieros a fin de facilitar el flujo de financiamiento hacia la empresa.

II      Actividades relacionadas con el proceso de asignación de fondos:

1.      Proponer objetivos y políticas en materia de liquidez, solvencia, estabilidad y rentabilidad.
2.      Proponer criterios para la evaluación económica de opciones de inversión, los cuales deben incluir aspectos de rentabilidad, riesgo, valuación de flujos de efectivo e impuestos.
3.      Definir la inversión óptima en cuentas por cobrar y por pagar e inventarios, desde un punto de vista financiero.
4.      Establecer una jerarquización de los proyectos de inversión apoyada en los objetivos y en las políticas financieras de la empresa.
5.      Mantener en efectivo y en valores de fácil realización, exclusivamente los fondos necesarios para las operaciones normales del negocio y las posibles contingencias.

6. Definir la inversión óptima en activos no circulantes desde un punto de vista financiero.
7. Coadyuvar en la administración de los recursos que integran el fondo de pensiones del personal.

III Actividades relacionadas con el proceso de uso de fondos.

1. Cuantificar los aspectos financieros de los planes de la empresa a través de la elaboración -- del plan financiero.
2. Establecer controles financieros de las operaciones de la empresa. Los controles básicos -- forman parte del plan financiero general que -- contiene, fundamentalmente, los planes de rentabilidad, de inversiones no circulantes, de estructura financiera y, sobre todo, los presupuestos.
3. Evitar demoras en el ingreso de fondos pertenecientes a la empresa y faltas de oportunidad en las salidas de efectivo (cuentas por cobrar y - cuentas por pagar).

4. Establecer normas financieras de otorgamiento de crédito, tendientes a evitar riesgos de concepción de créditos débiles.
5. Definir la eliminación, transferencia, reducción o continuidad de los riesgos de pérdidas por accidentes u otras causas.
6. Definir la estrategia fiscal financiera de la empresa y cumplir con las obligaciones fiscales.
7. Establecer las normas de contabilización y los criterios del costeo, vigilando su cumplimiento.
8. Proporcionar reportes que satisfagan adecuadamente las necesidades internas y externas de información financiera y coadyuvar por su relación con las principales fuentes de datos, al desarrollo de otros temas de información.

#### 2.6. Relación con el Presupuesto

Las finanzas al igual que las demás funciones empresariales, tienen una constante relación directa o indirecta según el -

área, con todas las partes que conforman la estructura del ente económico

La relación que sostienen las finanzas con los presupuestos es de gran importancia; resultan ser base en la toma de decisiones financieras, ya que los presupuestos representan los planes de acción de los negocios por períodos definidos de tiempo y tienen como propósito fundamental, el ayudar a controlar las diversas áreas de la empresa mediante la comparación de las metas alcanzadas con las cifras presupuestadas tomando como base éstas últimas para medir la eficiencia de las operaciones.

Se puede asegurar que en el presupuesto uno de los principales objetivos que se deben vigilar con gran interés es la relación que existe con la Función Financiera, resaltando lo siguiente:

- Asegurar la capacidad de pago a corto y mediano plazo de la empresa principalmente.
- Considerar el futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima acorde con las condiciones que se presenten, coordinando todas las actividades para obtener --



ese fin.

- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación a los objetivos establecidos

El Presupuesto visto como instrumento de la administración financiera es el mecanismo de planeación y control que consiste en formular y evaluar de manera sistemática, planes de acción a desarrollar que:

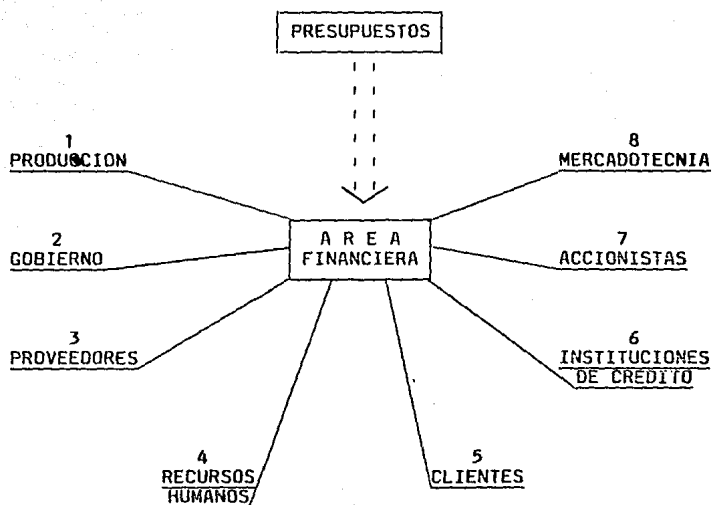
- Conduzcan a la empresa al logro de buenos resultados.
- Permitan prever los recursos necesarios para realizarlos.
- Permitan seleccionar los medios de financiamiento adecuados.
- Posteriormente, sirvan de instrumento para el control.

Asimismo, el presupuesto coordina los planes de operación y de expansión a corto y largo plazo para definir los requerimientos de inversión y de financiamiento:

- Seleccionando las fuentes más adecuadas a manera de - satisfacer la estructura definida como deseable (capa-  
cidad de pago).
  
- Evaluar si los resultados son adecuados en función de la inversión y del esfuerzo que requieren, contemplán-  
dolos en su perspectiva a corto y a largo plazo (es--  
tructura financiera).
  
- Asegurar que los planes satisfagan los objetivos de - la empresa, tanto en materia de utilidades (rentabili-  
dad), como todos los que correspondan a su función.

Para ilustrar la relación de las finanzas con los presupues-  
tos, el siguiente cuadro muestra el área financiera dentro -  
de la Empresa visto como un sistema, teniendo como base prin-  
cipal a los presupuestos; (ver Cuadro No. 3).

CUADRO NUMERO 3



1. Producción.

Referida a inventarios mínimos, máximos, costos de los mismos, capacidad de depreciación, control de calidad, rotación de inventarios, etc.

2. Gobierno.

Situación legal de la empresa dentro de su marco de referencia, impuestos que deben cubrirse, situación económica en la que se desenvuelve externamente.

3. Proveedores.

Aceptación de mejores cotizaciones, calidad y cantidad de materias primas, políticas de pago (plazos, descuentos, bonificaciones, créditos), etc.

4. Recursos Humanos.

Evaluación del personal necesario y salarios, prestaciones, capacitación, etc.

5. Clientes.

Políticas referentes a los créditos que se concedan, -  
montos, plazos, descuentos, bonificaciones, cobranzas.

6. Instituciones de Crédito.

Estudios necesarios para decidir la manera de allegarse de fondos, en qué condiciones de pago, qué intereses, o bien como canalizar los fondos que se tienen - (inversiones en preestablecidos, plazos fijos, cetes, cedes).

7. Accionistas.

Políticas de dividendos, de reinversiones, emisión de acciones, de obligaciones.

8. Mercado.

Hacia dónde está canalizando el producto la empresa, - su precio, su venta, su utilidad, la publicidad del - mismo, etc.

## CAPITULO III

## FINALIDAD Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

## 3.1. Esencia de la Administración Financiera.

Hasta nuestros días el foco principal de las finanzas, está en las decisiones y acciones que repercuten en el valor de la empresa.

Actualmente el valor de la empresa va de acuerdo a la corriente esperada de utilidades que se generarán en un futuro teniendo siempre en consideración el grado de riesgo de dichas utilidades.

Los factores que determinan en conjunto el valor de la empresa, son prácticamente:

- a) Las decisiones financieras, las cuales afectan la cuantía de la corriente de utilidades y el riesgo del negocio.
- b) Las decisiones de políticas que también afectan el riesgo y la lucratividad.

Como principal decisión política tenemos la de escoger la

industria en que se va a operar. Una vez hecha la elección, se determinará la lucratividad y el riesgo con base a las decisiones sobre la magnitud de la empresa, el equipo adecuado para operar y el margen hasta el cual se empleará la deuda, la posición y la liquidez de la empresa.

De lo anterior se deduce que el Administrador Financiero será quien tratará de lograr el equilibrio entre lucratividad y riesgo, para elevar así al máximo la riqueza de la entidad económica.

### 3.2. Areas de aplicación de la Administración Financiera.

Diversos autores en materia de finanzas han establecido algunas áreas de aplicación inherentes a la Administración Financiera, sobre las cuales enseguida se presenta un resumen de las que se consideran más relevantes, haciendo una clasificación de acuerdo a lo mencionado en la integración de actividades de la función financiera relativo a la obtención, asignación y uso de los fondos.

#### I. OBTENCION DE FONDOS

- Costos de capital y otros indicadores económicos.- La actual situación económica obliga a -

las empresas a mantener niveles adecuados de --  
rendimiento mayores a los de mercado, a través  
de:

- Tasas de rendimiento máximo.- Analizar las tasas de inversiones que proporcionen los mayores rendimientos.
- Tasas marginales.- Estudiar el costo de financiamientos adicionales.
- Tasas de cobertura de riesgo.- Vigilar - que el rendimiento de las inversiones sea mayor a los costos de financiamiento.
- Decisiones sobre el capital de trabajo.- La administración de los activos y pasivos circulantes es de vital importancia, ya que la eficiencia del manejo de los recursos determina el grado de solvencia de la empresa. A continuación se presentan algunas consideraciones sobre las decisiones del capital de trabajo:
  - Relación costo-volumen-utilidad.- Se de--ben minimizar los costos del vólumen ópti



mo de producción y venta.

- Punto de equilibrio y capacidad de utilidad.- Determinar el nivel en el cual la empresa no pierda ni gane, para tomarlo como referencia y que a la vez nos muestre el máximo nivel de utilidad.
- Política de inversiones líquidas.- Definir en función de las necesidades de efectivo de la empresa el mejor tipo de inversión de inmediata realización.
- Administración de inventarios.- Establecer máximos y mínimos, evitando sobreinversión, deterioros de producción, etc, - vigilar su rotación.
- Políticas de precios.- Establecer el precio acorde al producto y al mercado para obtener un buen nivel de ventas.
- Decisiones de Financiamiento.- Este tipo de decisiones son demasiado importantes, ya que las empresas giran alrededor de la obtención de fon

dos suficientes para su funcionamiento a través de:

- Estructura óptima de financiamiento.- Establecer el costo menor de financiamiento en las mejores condiciones de pago (tasas de interés, plazo, condiciones, etc.) y lograr el equilibrio entre el financiamiento interno y externo.
- Colocación de acciones y obligaciones de renta fija.- Si aumenta la colocación de acciones aumenta el nivel de accionistas y el control se diversifica. En cuanto a las obligaciones es necesario definir la posición a futuro de la empresa para que no sea contraproducente su emisión, ya que es una renta fija.
- Selección de fuentes de financiamiento.- Decidir que tipo de financiamiento es el adecuado, si externo o interno, de acuerdo a su aplicación y su costo.

## II. ASIGNACION DE FONDOS

- Decisiones de inversión.- Decidir sobre la inversión que reditúe los máximos beneficios a la empresa para elevar su valor, realizando estudios sobre:
  - Evaluación de proyectos.- Nos lleva a las siguientes premisas:
    - La aceptación de proyectos con una tasa de rendimiento por debajo del costo de capital disminuye el valor de la empresa.
    - La aceptación de proyectos de una tasa de rendimiento superior al costo del capital aumenta el valor de la empresa.
- Comprar o arrendar.- Es necesario efectuar los estudios apropiados para decidir la mejor alternativa de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa.
- Comprar o fabricar.- Al igual que la decisión anterior es necesario realizar estudios ya que si el artículo que se pro--

duce necesita de otros para poderse vender, se podrían fabricar esos productos - para evitar el pago a proveedores; o en - el caso de que sea un sólo proveedor el - que surta el artículo necesario también - se podría considerar la alternativa de fa- bricar.

- Fusiones y adquisiciones.- Este tipo de decisiones dependen de muchas situaciones como son: ampliación de mercado, diversificación de productos, búsqueda de mayores rendimientos de inversión, etc.
- Optimización de cartera, diversificación e integración.- La optimización de cartera se refiere a la mejor determinación de cartera de clientes. La diversificación es buscar elaborar más productos para penetrar más en el mercado. La integración es más que nada producir líneas completas de productos.
- Decisiones de distribución de utilidades.- Hoy en día la obtención de utilidades en una empre-

sa significa una buena administración de los - recursos, de tal suerte, las decisiones sobre - la aplicación de las utilidades son importantes para seguir operando; decisiones tales como:

- Dividendo en efectivo.- En cada empresa es necesario definir políticas de dividendo en efectivo.
- Dividendo en acciones.- Decidir si los - dividendos serán en acciones total o parcialmente.
- Reinversión de utilidades.- Otra deci---sión de distribución de utilidades es la reinversión y va de acuerdo a la situa---ción de la empresa y a las políticas establecidas.

### III USO DE FONDOS

- Planificación y control.- Una vez obtenidos - los fondos y aplicados, es necesario establecer controles que midan la eficiencia de su administración, y que en caso de desviaciones se apli-

quen las correcciones debidas para que se cumplan los objetivos establecidos. Esto se puede llevar a cabo por medio del establecimiento de:

- Sistema presupuestal.- Es indispensable realizar presupuestos que nos den la perspectiva de la empresa, para conocer sus necesidades y obligaciones en base a sus ingresos y egresos.
- Ajuste monetario de balance.- El valor de la empresa tiene que actualizarse a través de la reexpresión de estados financieros.
- Simulación de operaciones.- Realizar proyecciones en base a los datos históricos de la empresa.
- Crédito y cobranza.- Establecer las políticas adecuadas tanto para crédito como para cobros.
- Elementos de decisión crediticia.- Creación de una reserva adecuada para el mane

jo de clientes morosos; definir montos y requisitos para ser sujeto de crédito, - etc.

- Políticas de crédito.- Fijar montos mímos de crédito, determinar clientes preferenciales, plazos de pago, etc.
- Política de cobranza.- Aplicar las mejores formas de cobranza de acuerdo al giro de la empresa, ya sea por mostrador, por medio de cobradores, por correo, etc.
- Optimización de la función de crédito y - cobranza.- Lograr el control de toda la función de crédito y cobranza y encontrar la máxima eficiencia.
- Contabilidad y control de costos.- A través de los sistemas de contabilidad es posible plasmar cuantitativamente la situación de la empresa, - lo cual da la oportunidad de analizar por medio de indicadores si se están llevando correctamente las funciones.

- Areas de responsabilidad.- Cada área de la empresa es una unidad cuantificable que produce ingresos y egresos, por lo mismo, es necesario asignarle un presupuesto tratando siempre de reducir costos obteniendo el máximo beneficio.
- Costeo directo o estándar.- Se tiene que establecer el costo directo del producto (s).
- Costo de distribución.- La distribución del producto tiene un costo, el cual debe ser el menor posible para que no tenga tanto impacto en el precio total.
- Análisis de la relación costo-volumen-utilidad.
- Análisis del rendimiento sobre la inversión.
- Análisis de los precios de venta.

Básicamente estos tres últimos puntos se refle-



ren a verificar que lo que se haya determinado - se lleve a cabo. Estos análisis representan más que nada mecanismos de control.

### 3.3. Decisiones Financieras.

Las decisiones financieras están fundamentadas en los 3 puntos siguientes:

1. Monto y composición de las inversiones en activos.
2. Volúmen y estructura del financiamiento.
3. Riesgo y rentabilidad.

#### 3.3.1. Decisiones sobre Inversión.

Se refiere a las inversiones no circulantes y capital circulante. Los proyectos de capital son muy importantes y la - decisión que se tome respecto a estos proyectos requiere más atención en la asignación de fondos que en la adquisición de activos, y además considerando los beneficios que se obtendrán en un futuro lejano. Lo que trae por consecuencia que los proyectos sean evaluados en relación a su rentabilidad y tiempo, y a la certeza de alcanzar utilidades; estos facto--

res son los que determinan el valor de la empresa.

Otra decisión de inversión es la de reasignación de capital, cuando un activo no justifica económicamente su inversión de capital.

Las decisiones sobre inversión determinan la cantidad de activo, su composición y la naturaleza del riesgo de la empresa.

A continuación se enuncian las políticas sobre decisiones de inversión:

- Inversiones de Capital y en Capital Circulante. Elementos enunciativos para considerar en la definición de políticas sobre inversiones.

Inversiones de Capital:

1. Criterios de estrategia corporativa.
2. Factores mercadotécnicos; precio, producto, mercado.
3. Factores de producción; materiales, proceso.

#### 4. Factores Financieros:

- Evaluación Económica.
- Rentabilidad y Riesgo.
- Financiamiento.
- Costos Financieros y Administrativos.
- Aspectos Fiscales.

#### 5. Factores de Personal.

Para los cuales se tienen algunos criterios de selección como son:

- Tiempo máximo aceptable de recuperación.
- Tasa mínima aceptable de rendimiento.
  - a. Tasa promedio actual RSI de la empresa.
  - b. Tasa RSI de otras compañías.
  - c. Tasa promedio RSI de la industria.
  - d. Tasa promedio de rendimiento de cada planta o división.
  - e. Costo del financiamiento de la empresa.
- Métodos de evaluación.
  - a. Tiempo de recuperación.
  - b. Rentabilidad promedio.
  - c. Tasa de rentabilidad interna TIR.
  - d. Valor presente.

Se pueden identificar tres tipos de inversiones de capital:

1. Nuevos proyectos para el año siguiente.
2. Pronósticos de proyectos de inversión en marcha.
3. Pronósticos de inversión para proyectos pequeños.

Criterios de asignación de fondos; la clasificación de proyectos para algunas empresas es como la siguiente:

1. Absolutamente esencial.
2. Necesario.
3. Económicamente deseable.
4. Para mejoría general del negocio.

Otra clasificación:

1. Reducción de costos.
2. Reemplazo o mejoría de instalaciones.

3. Expansiones o adiciones.
4. Mejoría de productos.

Considerando:

1. Objetivos de la empresa a largo plazo.
2. Impacto sobre la meta de utilidades.
3. Posibilidades financieras con relación a los requerimientos de capital a corto y largo plazo.
4. Requerimientos de operación a corto plazo.
5. Factibilidad comercial.
6. Justificación de los requerimientos.

## Inversiones de Circulante.

### 1. Administración del efectivo.

#### Objetivos:

- Disponibilidad.
- Rendimientos máximos.
- Protección de valores y efectivo.

#### Funciones:

- Operación de la empresa.
- Protección.
- Especulación.

#### Flujos de efectivo:

- Determinar los requerimientos de efectivo para - operaciones diarias.
- Determinar las cantidades que tendrán que finan- ciarse por bancos e inversiones en valores.
- Incrementos en inventarios y cuentas por cobrar.

#### Funciones del flujo de efectivo:

- Programación de pagos.
- Financiamiento a corto plazo.
- Operaciones en valores negociables.
- Empleo de los saldos en efectivo.

2. Administración de Cuentas por Cobrar.

Decisiones de Crédito:

- Honorabilidad.
- Liquidez.
- Garantías colaterales.
- Situación económica de la empresa.

Nivel de cuentas por cobrar:

- Fijación de plazos.

Recuperación de cuentas por cobrar:

- Esfuerzo de cobranza.
- Canal adecuado. Es decir trazar lineamientos alrededor de:
  - Documentación de la cobranza.
  - Límites de créditos.

- Controles de cuentas por cobrar.
- Procedimientos de cobro.
- Descuentos.

### 3. Administración de Inventarios.

- Establecimiento de límites y máximos.
- Monto de la inversión.
- Eficiencia en el manejo.
- Stocks de seguridad.

#### 3.3.2. Decisiones de Financiamiento.

Estas decisiones consisten en determinar la óptima combinación de fuentes de financiamiento que contribuyen a maximizar el valor de la empresa.

Toman en cuenta la integración actual de los activos y proyectos para el futuro, ya que estas decisiones determinarán la naturaleza del riesgo empresarial.

Políticas sobre decisiones de financiamiento.

La base de las decisiones de financiamiento es la capacidad de rendimiento, lo que trae consigo un costo asociado con -



una clase determinada de riesgo y un efecto sobre las utilidades y la capacidad de crecimiento de la empresa.

Manteniendo un equilibrio en los costos y los riesgos se lo grará la estructura óptima de la empresa.

Factores que influyen en la política de decisión de financiamiento:

1. Análisis del flujo de caja.
2. El grado de convertibilidad del capital de trabajo, - inventario y cuentas por cobrar.
3. La liquidación de los activos.
4. Los rendimientos de las inversiones.
5. Grado de riesgo financiero.
6. Costo del capital de crédito.
7. Inseguridad e incertidumbre de ventas futuras.
8. Facilidad de obtener créditos.

9. Intereses por cobrar o por pagar.
10. Depreciación y amortización.
11. Políticas de dividendos en acciones.
12. Monto de los dividendos mínimos garantizados.

Elementos a considerar en los financiamientos a corto plazo.

Aspectos para la obtención del crédito:

- Naturaleza económica del producto.
- Circunstancias del otorgamiento.
- Descuentos en efectivo.
- Costo de la fuente.
- Garantías.

Elementos a considerar en los financiamientos a largo plazo.

Características:

- Conveniencia.- Tipo de Fondos
- Utilidad.- Utilización
- Riesgo.- Liquidez
- Control.- Poder de los acreedores
- Maniobrabilidad.- Flexibilidad de fuentes
- Tiempo.- Busca de oportunidades.

No hay que perder de vista que lo hasta aquí mencionado se aplicará dependiendo del tipo de empresa de que se trate y será necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Características de la Economía:

- Situación actual y futura.

2. Características de la Compañía:

- Organización
- Tamaño

- Seguridad control.
- Actitud gerencial.

Consideraciones adicionales a las decisiones de financiamiento:

1. Naturaleza monetaria y no monetaria de la fuente:
  - Estimar costos financieros nominales y reales.
  - Considerar el costo adicional por riesgo cambiario.
  - Comportamiento de los mercados financieros.
2. Necesidades de pronosticar una tasa de inflación.
  - Determinar el costo real de una fuente moneta--  
ria.
3. Eliminar los efectos monetarios clásicos de trabajar con base en magnitudes de poder adquisitivo constante.
  - Existe una creencia generalizada que en épocas

de inflación todo endeudamiento monetario es -  
bueno, sin embargo hay restricciones:

- Función marginal.
- Límites de capacidad de endeudamiento.
- Costo real de endeudamiento con tasa de  
inflación.
- Ante el entorno económico tan cambiante -  
no es posible seguir reglas clásicas.

### 3.3.3. Decisiones de Distribución de Dividendos.

Comprenden la proyección del porcentaje de las utilidades -  
que se pagarán a los accionistas como dividendos a través -  
del tiempo y la recuperación de las acciones. El valor de -  
un dividendo pagado al accionista, debe equilibrarse con lo  
que deja de ganar la empresa por no haber retenido las utili-  
dades, empleándolas como fuente de financiamiento propia, -  
por lo que las decisiones sobre dividendos están ligadas a -  
las de financiamiento.

Políticas sobre decisiones de distribución de dividendos.

Estas políticas deben ser evaluadas junto con el objetivo de la empresa, que es el de maximizar su valor y como consecuencia el valor de la inversión de los accionistas.

Una política óptima dependerá de las oportunidades de la inversión de la empresa y de las preferencias que los inversionistas tengan por los dividendos o por las garantías de capital.

Elementos a considerar en la definición de las políticas.

- De la oportunidad de la inversión de la empresa.
- De la magnitud y estabilidad de ganancias por dividendos.
- Confianza en el mercado de acción.
- Inversionistas deseosos de rendimientos periódicos.
- Consideraciones legales y fiscales.
- Preferencias de los inversionistas por los dividendos en efectivo que por las ganancias de capital.

- Liquidez.
- Disponibilidad del crédito.
- Control.
- Inflación.
- Retención al pago de dividendos contractuales.

## CAPITULO IV

LA PLANEACION Y EL CONTROL FINANCIERO EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIO TELEFONICO

## 4.1. La Empresa de Servicios.

## 4.1.1. Sus objetivos

- Satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos servicios, en condiciones apropiadas.
- Creación de fuentes de trabajo.
- Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- Fomentar un mínimo de utilidades sobre el capital social de la empresa, que garantice un dividendo aceptable para los inversionistas.

## 4.1.2. Su clasificación

Según diversos criterios se puede simplificar la clasificación de las empresas de servicios en: (1)

(1) Fernández Arena José Antonio; El Proceso Administrativo. Editorial Diana, 1978, México.



- Comunicación
- Transportes
- Depósitos y Almacenes
- Bancos y otras Instituciones Financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

#### 4.2. La administración del servicio telefónico.

##### 4.2.1. Creación y Domicilio

Central de Comunicaciones, S.A. de C.V., fué creada bajo las leyes de los Estados Unidos Mexicanos en 1947.

Antes del establecimiento de la compañía Central de Comunicaciones, S.A. de C.V., el servicio se ofrecía por medio de dos franquicias separadas, la primera a través de una filial de L.M. Ericsson de Suecia y la segunda por medio de la subsidia

ria mexicana de la International Telephone and Telegraph --- Corporation (I.T.T.)

Entre los años de 1947 y 1950, Cencom adquirió los derechos de las dos empresas extranjeras (Ericsson e I.T.T.). En el año de 1958, los inversionistas mexicanos adquieren el control de la compañía, quedando así totalmente mexicana.

Entre los años de 1950 y 1972, el Gobierno Federal de México adquiere Capital Social de la Compañía logrando tener el 51% del capital de la misma; mientras que el 49% restante se mantiene en poder de los inversionistas privados.

El servicio telefónico desde su inicio se estableció para su operación en la ciudad de México, D.F., domicilio que ha mantenido hasta hoy en día.

#### 4.2.2. Objetivo de la Compañía

Cencom, al ser una empresa de participación estatal y prestataria de un servicio público, esencial para el país, tiene - como objetivo fundamental proporcionar servicios de comunicación a través de la red telefónica nacional e internacional, al menor costo posible procurando que toda la población tenga acceso a las telecomunicaciones, con una calidad adecuada y -

manteniendo a la empresa dentro de una posición financiera - sana.

Para cumplir con este objetivo, Cencom trata de satisfacer - en forma equilibrada las múltiples demandas que le hacen los grupos que condicionan su desarrollo.

Los requerimientos de cada grupo son:

- GOBIERNO:
- Servicio telefónico nacional e internacional a las Instituciones promotoras del desarrollo nacional.
  - Intercomunicación telefónica entre todas las poblaciones del país.
  - Promover empleos.
  - Autosuficiencia de operación y crecimiento.
  - Captación de ingresos fiscales.
  - Efectos positivos en la balanza de pagos.
  - Política tarifaria que considere el nivel so-

cioeconómico del usuario.

- USUARIOS:
- Acceso al sistema.
  - Diversidad de servicios.
  - Calidad de servicio.
  - Minimizar el costo de acceso al sistema.
  - Minimizar el costo de uso del sistema.

- EMPLEADOS:
- Remuneración adecuada.
  - Oportunidades de desarrollo personal y capacitación.
  - Condiciones seguras y adecuadas para el trabajo.

- ACCIONISTAS  
PRIVADOS:
- Rendimiento a su inversión.
  - Planeación a largo plazo.

- ACREEDORES:
- Seguridad y rendimiento a su inversión.

#### 4.2.3. Composición del Capital.

El Capital Social de Central de Comunicaciones, S.A. de C.V., se forma por un capital integrado por dos partes. La primera está representada por las acciones de las Series "AA" que constituyen el 51% del capital social, estas acciones son propiedad del Gobierno Federal.

Las acciones correspondientes a la Serie "A" se encuentran disponibles al público en general y representan el 49% del total de acciones de la empresa.

El capital social de Cencom ha sido objeto de múltiples incrementos, de tal manera que en 1950 se tenía un capital de \$80 millones de pesos y para el 31 de diciembre de 1984 se tiene un monto de \$97'600 millones de pesos. Lo que representa un incremento de 1,210 veces el capital inicial a un promedio de 47% de incremento anual durante el período 1950-1984.

En la actualidad la constitución de acciones se integra de la siguiente manera:

MILLONES DE PESOS

## CAPITAL SOCIAL FIJO

Acciones del Gobierno Federal	\$31'700	
Acciones Libres	<u>30'400</u>	
		\$62'100

## CAPITAL SOCIAL VARIABLE

Acciones del Gobierno Federal	\$18'100	
Acciones Libres	<u>17'400</u>	
		<u>\$35'500</u>
		<u>\$97'600</u>

## 4.2.4. Indicadores de crecimiento.

Al 31 de diciembre de 1984, Cencom contaba con 6'248,297 aparatos telefónicos en servicio, de los cuales el 98.9% son aparatos automáticos.

El cuadro que enseguida se presenta, nos indica como se encuentran distribuidos dichos aparatos:

	<u>NUMERO DE APARATOS</u>	<u>%</u>
Teléfonos residenciales	3 761 475	60.2
Teléfonos comerciales	1 462 102	23.4
Teléfonos conmutadores	843 520	13.5
Teléfonos Gobierno	143 711	2.3
Teléfonos públicos	37 490	0.6

La siguiente tabla estadística muestra el crecimiento durante los últimos 3 años:

<u>AÑO</u>	<u>APARATOS TELEFONICOS</u>	<u>INCREMENTO ANUAL</u>
1982	5 659 271	15%
1983	5 845 400	3%
1984	6 248 297	6%

#### 4.2.5. Características de su economía.

##### 4.2.5.1. Empresa de participación estatal.

El 31 de octubre de 1972, Cencom pasó a integrarse dentro del campo estatal de la economía al transformarse en esa fecha en una empresa de participación estatal mayoritaria.

En efecto, el 31 de octubre de 1972 fueron convocadas las -- Asambleas Extraordinaria y Ordinaria de Accionistas, con el objeto de conocer y aprobar las bases del acuerdo celebrado - entre el Gobierno Federal y la Empresa el 16 de agosto del - mismo año, por medio de las cuales la compañía se convierte en una empresa de participación estatal mayoritaria.

Los accionistas conocieron y aprobaron las bases del acuerdo, así como las reformas estatutarias derivadas de las mismas y en Asamblea Ordinaria adecuaron la integración del Consejo a la nueva estructura social de la empresa.

Desde entonces Cencom es una empresa de participación esta-- tal mayoritaria (51% Capital Social), sostenido por la premisa de que el suministro del servicio telefónico amplio, mo-- derno y eficiente es fundamental para el desarrollo económi-- co y social de México.

La expansión de la empresa requirió importantes inversiones que permitirán continuar atendiendo las necesidades de comu-- nicación local, rural y de larga distancia.

Durante 25 años (1947-1972) hasta antes del convenio de partici pación del Gobierno Federal, se ha obtenido una acelerada - expansión del servicio, pasa de un Capital Social de \$80.0 -



millones de pesos a \$4,540 millones hasta el momento del con  
venio; incremento del 223% en el número de teléfonos instalados  
y de 791% en el número de kilómetros de circuitos de larga  
distancia.

En la actualidad (1984) Cencom, cuenta con un capital social de \$97,600.0 millones de pesos, es decir, que durante poco - más de 10 años en que el Gobierno apoyó a la expansión del - servicio telefónico se ha incrementado en \$57,560.0 millones de pesos, reiterando la importancia del suministro del ser--vicio requerido en forma amplia, moderada y eficiente para - el bienestar económico y social del país.

#### 4.2.5.2. Concesión del servicio público telefónico.

Central de Comunicaciones, S.A. de C.V., opera actualmente - bajo la concesión otorgada por el Gobierno Federal para la - prestación del servicio telefónico, siendo sus antecesores - L.M.E. e I.T.T.

En 1958, inversionistas mexicanos adquieren el control de - - Cencom de los intereses extranjeros.

El 16 de agosto de 1972, Central de Comunicaciones y el Go---bierno Federal, firman un acuerdo en el cual se establecen -

las bases para llevar a cabo mutuamente los objetivos técnicos y financieros de la Institución. De conformidad con este acuerdo, el Gobierno Federal debe poseer en todo momento el 51% del Capital Social de Cencom y el 49% restante, será cotizado en la Bolsa Mexicana de Valores.

La concesión otorgada expira hasta el 10 de marzo del año -- 2006. El Secretario de Comunicaciones y Transportes, puede extender la concesión a su entera discreción, por un período adicional de 20 años, avisándole a Cencom con 3 años de anticipación de la mencionada extensión. Hasta la terminación de la concesión otorgada, puede adquirir los activos de la Compañía, por el valor aprobado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

#### 4.2.5.3. Actividad prioritaria.

Los propósitos nacionales y objetivos de desarrollo para México en el lapso 1984-1988, se plasma en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual establece en primera instancia el mantener y reforzar la independencia de la Nación, requiriendo para ello de una mayor fortaleza interna a través de una estrategia económica y social, la cual plantea una reordenación económica y un cambio estructural.

En relación a la reordenación económica, con esta se persigue:

- Abatir la inflación.
- Proteger el empleo, la planta productiva y el consumo básico.
- Recuperación de la capacidad de crecimiento.

En este sentido se busca la recuperación del crecimiento sostenido alcanzado durante los años 1971-1980, de tal manera que se generen los empleos necesarios y requeridos por la población, lo cual propiciará una mejor distribución del ingreso.

Por otro lado, un cambio estructural en el nivel de vida del sector agropecuario y participación social en el medio rural, lo cual puede ser alcanzado a través de un sistema nacional de transportes y comunicaciones moderno y eficaz, que apoye de manera integral al desarrollo del país.

Considerando el Sistema Integral de Comunicaciones en particular, en éste se persigue alcanzar los siguientes propósitos de interés para las telecomunicaciones:

1. Facilitar la transmisión oportuna de información al menor costo para la comunidad.
2. Procurar que toda la población tenga acceso a las telecomunicaciones y correo.

Para ello se fijan las siguientes estrategias:

1. La infraestructura de telecomunicaciones se consolidará con el sistema mexicano de satélite.
2. El servicio telefónico nacional se ampliará manteniendo un ritmo de crecimiento que permita favorecer la descentralización y la modernización del aparato productivo y distributivo.
3. Se impulsará la telefonía rural y la instalación de teléfonos compartidos y públicos en el medio urbano para ampliar la cobertura del servicio a los grupos de población de menores ingresos.
4. Se fomentará el desarrollo de la teleindustria.

#### 4.2.5.4. Regulaciones y Reglamentaciones.

La Reglamentación que condiciona a Cencom, está dada en el siguiente contexto:

Cencom es una empresa considerada dentro del sector comunicaciones y transportes, las más importantes regulaciones con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes son:

1. Licencias o permisos para servicios y productos nuevos del plan telefónico.
2. Aprobación del Plan Quinquenal de inversión en construcción.
3. Regulaciones y autorizaciones de modificaciones a la estructura de aparatos.
4. Aprobación de acuerdos internacionales.

Cencom, también está regulada por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología; quien controla las actividades de inversión en inmuebles de la compañía y la Secretaría de Programación y Presupuesto; quien controla y regula los planes de inversión.

Se tienen excelentes relaciones con todo el sector gobierno, que regula las operaciones y se considera que éstas continúan debido a la ejecución y cumplimiento de todas las obligaciones y compromisos adquiridos por Cencom.

#### Determinación de Tarifa:

Las tarifas cargadas por Cencom son establecidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y el Comité de Tarifas; los cuales están integrados por miembros designados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Central de Comunicaciones, S.A. de C.V., aplica el cambio de las tarifas de acuerdo con la Comisión Tarifaria, la cual ha seguido la práctica de reglamentar las tarifas suficientes para que la Compañía pague en efectivo un dividendo a los accionistas de aproximadamente un 12%.

Entre 1977 y 1984, la política tarifaria ha estado basada sobre el servicio de larga distancia a fin de minimizar los impactos sobre los clientes del servicio residencial y compensar el déficit en el ingreso anualmente. Esta política ha tenido 3 efectos importantes.

1. El servicio local genera únicamente el 20% de las utili

dades, esto se debe a que el servicio local es un ingreso fijo y el servicio de larga distancia está sujeto a fluctuaciones de conformidad con el medio ambiente económico nacional e internacional.

2. No existe una racionalización en el uso del servicio local, México es el segundo en tener las estadísticas más grandes por línea en el mundo, lo cual implica grandes inversiones en equipo de gran capacidad.
3. Se ha tenido que proyectar que de continuar de esta manera el tráfico de larga distancia, en los próximos 5 años se duplicará, lo cual incrementará los requerimientos de operadoras con los incrementos consiguientes en la administración y en los costos de inversión de operación.

## 4.2.5.5. Planes de expansión.

A continuación se muestra el cuadro estadístico del programa de inversión de Central de Comunicaciones, S.A. de C.V.

<u>C O N C E P T O</u>	(Cifras en millones de pesos)		
	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 6</u>
Comutación local	11 016	13 838	17 925
Comutación L. D.	3 971	4 818	5 938
Planta exterior	8 963	10 576	13 679
Larga distancia	6 753	7 974	12 062
Ingeniería de fuerza	1 990	2 569	3 208
Repetidoras	765	997	1 453
Terrenos	410	605	735
Edificios	2 766	2 596	3 233
 <u>O T R A S F I L I A L E S</u>			
Aparatos e instalaciones	3 295	4 097	5 513
Adquisiciones	1 446	1 692	2 169
Material extra y cooperaciones	<u>(320)</u>	<u>(340)</u>	<u>(360)</u>
<b>T O T A L</b>	<b>41 055</b>	<b>49 422</b>	<b>65 555</b>
	=====	=====	=====



#### 4.2.6. Medio Ambiente Operativo.

Cencom opera bajo la concesión del Gobierno Federal, el sistema telefónico nacional da servicio a 5,052 comunidades en la República Mexicana. Al 31 de diciembre de 1984, la Compañía tenía 6,248.297 teléfonos en servicio. A la misma fecha aproximadamente, el 57.7% de los teléfonos se encuentran localizados en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla.

Las facilidades de interconexión de llamadas de larga distancia con otros países, se hace posible a través de la American Telephone and Telegraph Company y sus subsidiarias, según acuerdos firmados. En adición, el servicio internacional es suministrado a través del sistema INTELSAT.

Los lugares de la República Mexicana donde Cencom no proporciona el servicio son en las ciudades de Tijuana, Tecate y Mexicali y ciertas áreas del estado de Coahuila, en las cuales sólo provee servicio de larga distancia.

La densidad por número de teléfonos (número de teléfonos por cada 100 habitantes) fue de 7.06 a diciembre de 1980, comparativamente con 4.6 en Brasil; 4.8 en Chile; 6.2 en Venezuela; 100 en Argentina y 77.0 en Estados Unidos.

Las centrales automáticas y servicio de LADA se suministran en las principales ciudades donde presta servicio la Compañía.

#### 4.2.6.1. Costos

Los costos que Cencom ha tenido en los últimos años son los que se muestran a continuación:

<u>GASTOS DE OPERACION E INTERESES</u>	<u>1 9 8 2</u>	<u>1 9 8 3</u>	<u>1 9 8 4</u>
	<u>(Millones de Pesos)</u>		
Operación	8 470	16 257	29 188
Depreciación	5 710	7 424	15 068
Intereses, Neto	3 441	6 698	15 049
Mantenimiento	3 577	6 735	11 280
Impuesto	82	141	225
<b>T O T A L</b>	<u>21 279</u>	<u>37 255</u>	<u>70 810</u>

Los gastos de operación del ejercicio sumaron 55 761 millones de pesos (no se incluyen los intereses), 82.5% más que los gastos correspondientes a 1983. Esto se origina, por una parte, del aumento del 28% otorgado en la revisión salarial del Contrato Colectivo de Trabajo en abril, y el 20% concedido como resultado de la misma revisión en el mes de ju--

nio en conjunción con el aumento del salario mínimo. Los -- gastos se incrementaron además, por el aumento de personal - en el año, ya que 1 124 trabajadores más laboran en la Empre sa; cifra que es superior en 3.6% a la de 1983. Los costos se aumentan también por el mayor cargo por depreciación con- table, y que sumó 15 068 millones de pesos, esto es 7 644 - millones de pesos más que el año anterior. Finalmente, los mayores gastos son atribuibles a los aumentos de precios ob- servados en los diversos materiales y componentes utilizados en la operación de la planta telefónica en el ejercicio.

#### 4.2.6.2. Ingresos

Los ingresos obtenidos por Cencom durante 1984 ascienden a - 107 964 millones de pesos, cantidad superior en 53 810 millo - nes; 99.4% a la de un año antes, lo que tiene su origen tan- to en el mayor volumen de llamadas de larga distancia nacio- nal cursadas, como en un mayor número de teléfonos en servi- cio y en el aumento tarifario aplicado durante el año sobre el servicio local y el de larga distancia nacional, así como por el efecto que el deslizamiento del peso tiene sobre los - ingresos de larga distancia internacional cuya tarifa está - expresada en dólares.

El servicio local originó ingresos por 15 365 millones de -

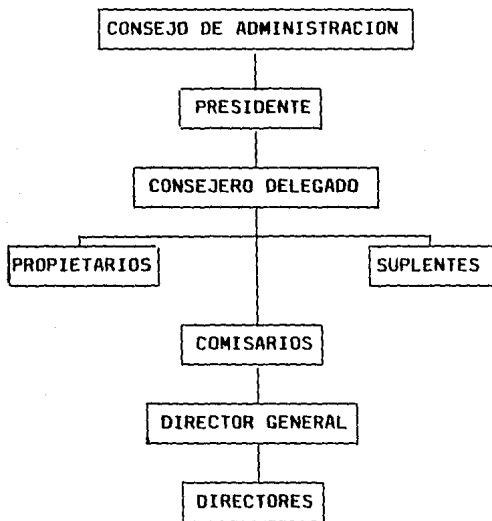
pesos, cantidad que excede en 73.8% a la de 1983 y representa sólo el 14.2% del total de los ingresos.

A continuación se muestra una tabla de los ingresos de operación en los últimos años:

<u>INGRESOS DE OPERACION</u>	<u>1 9 8 2</u>	<u>1 9 8 3</u>	<u>1 9 8 4</u>
	<u>(Millones de Pesos)</u>		
<b>SERVICIO DE LARGA DISTANCIA:</b>			
Internacional	9 958	23 926	53 726
Nacional	13 951	19 689	35 464
Servicio Local	6 512	8 843	15 365
Otros,	1 183	1 696	3 409

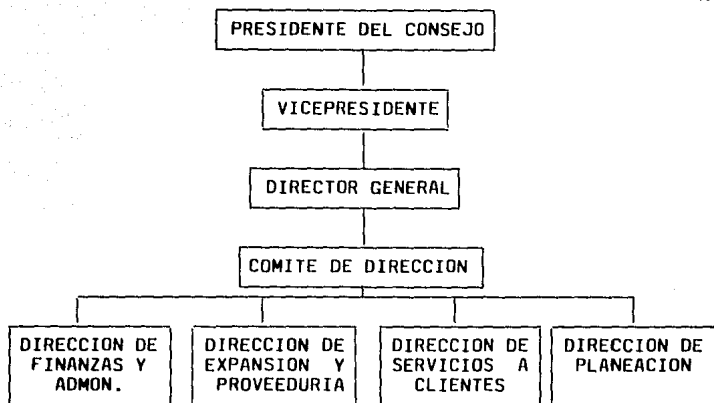
#### 4.2.7. Estructura Orgánica.

Cencom, empresa de participación estatal mayoritaria y de economía mixta, cuenta con un Consejo de Administración integrado de la siguiente manera:



Para el desempeño óptimo de sus funciones, Central de Comunicaciones cuenta con la siguiente organización:

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



#### PRINCIPALES FUNCIONES

##### Dirección General

Aprobar previa evaluación, los objetivos, políticas, planes y estrategias en la obtención y administración de los recursos de Cencom para que sean utilizados en un sistema integrado de acuerdo con los lineamientos aprobados por el Consejo de Administración.

##### Dirección de Expansión y Proveeduría

Asegurar la expansión de la planta telefónica, mediante el -

diseño adquisición, instalación y su puesta en servicio, de acuerdo con los planes aprobados por la Dirección General, - así como asegurar el suministro de los equipos, materiales y artículos necesarios para el buen desarrollo de la empresa.

Dirección de Finanzas y Administración.

Proponer y acordar con la Dirección General, los objetivos - estrategias y políticas para la obtención y administración - de los recursos financieros, humanos y de información. Im- plementar y vigilar su cumplimiento.

Dirección de Planeación.

Proponer al Comité de Dirección el desarrollo de planes es- tratégicos de las áreas clave para la Empresa. Coordinar el proceso de planeación corporativo de las filiales de la em- presa.

Dirección de Servicios a Clientes.

Proponer los objetivos, estrategias y políticas de los servi- cios a clientes y de ingresos e implementarlos a su debida - oportunidad, asegurándose que se provea el servicio según la calidad deseada por la Dirección General y sujetándose a los

estándares establecidos.

Cencom cuenta con 24 filiales 100% de su propiedad a su servicio, y otra más con asociación de capital.

Para asegurar que los objetivos de cada filial son consistentes con todas las políticas de Cencom, el Consejo de Administración de cada filial está formado de igual manera que el de Cencom.

El Consejo de Administración de cada Subsidiaria se compone de un Director General y cuatro Directores, los Asesores son designados por el Gobierno y el Director General en cada filial.

Cencom a través de SERCOTEL mantiene su relación con las diferentes filiales, dentro de las cuales Cencom es el accionista mayoritario que forma el grupo.

SERCOTEL se encarga de promover, organizar y administrar toda clase de sociedades mercantiles que apoyen el desarrollo de Cencom y de dar y obtener financiamiento con o sin garantía.



#### 4.3. Planeación Financiera.

La función de planeación consiste en la fijación de los objetivos, en la formulación de políticas y en la selección de los mejores medios entre las alternativas posibles, para lograr los objetivos señalados con los recursos de que pueda disponer la empresa; proyectándola bajo distintos supuestos ambientales que pueden presentársele.

Las etapas de la Planeación son:

1. Elección de la mejor alternativa.
2. Políticas.
3. Procedimientos.
4. Programas y presupuestos.
5. Manuales.

Planeación Financiera.

Es la resultante de la planeación integral de la empresa; requiere como insumos necesarios los planes que a corto y a

largo plazo se hayan definido como planes a desarrollar.

Tiene como fin primordial planear los recursos necesarios - para que la empresa pueda desarrollar sus planes de opera---ción y expansión, asegurándose que éstos se mantengan dentro de los objetivos, estrategias y políticas que permitan man--tener una adecuada estructura financiera.

El proceso de planeación de Cencom está estructurado en base a:

- Una misión corporativa.
- Los objetivos a corto y largo plazo.
- Las operaciones de la empresa.
- Los objetivos corporativos traducidos a metas o programas anuales.

Este proceso de planeación contempla dos fases:

Interna.

Se interconectan los diferentes ciclos operativos de Cencom

para lograr el establecimiento del Plan Quinquenal, partiendo de los objetivos corporativos, principalmente para determinar los recursos internos necesarios buscando la adecuación de tarifas, políticas y planes a corto y largo plazo.

#### Externa

Se interconectan los objetivos de Cencom con los del sector telecomunicaciones.

En esta etapa CENCOM coordina la obtención de financiamientos, las inversiones en filiales y el control de valores emitidos de acuerdo con los planes aprobados.

Cencom cuenta con una Gerencia de Planeación Financiera, la cual realiza la planeación y negociación de los programas para la obtención de recursos financieros requeridos para el desarrollo de sus planes a corto y largo plazo, estableciendo convenios financieros relativos a créditos bancarios y de proveedores, así como los medios necesarios para lograr su máxima eficiencia.

Existe también la Gerencia de Control de Créditos y Contratos, la cual se encarga de formular y gestionar las autorizaciones oficiales necesarias, relativas a los convenios finan

cieros, además de revisar y controlar los ajustes a los precios, derivados de las operaciones con éstos. A su vez se vigila el cumplimiento oportuno de las obligaciones y derechos contraídos en los convenios formalizados con instituciones de crédito y con los proveedores cuidando su imagen de solvencia económica.

También dentro de la planeación de Cencom es necesario obtener información constante sobre la situación de los mercados de capitales y de crédito nacional e internacional, así como sobre las medidas de acción del Gobierno Federal a fin de que la Dirección pueda hacer una adecuada evaluación tendiente a determinar sus efectos en la obtención y utilización de recursos.

#### 4.3.1. Filosofía de la Administración de Cencom.

Satisfacer las necesidades de comunicación telefónica a través del servicio de larga distancia nacional e internacional dando especial importancia a:

- Suscriptores
  
- Gobierno

- Accionistas
- Acreedores
- Proveedores
- Empleados y trabajadores

Lo anterior sobre las bases de una buena planeación y eficiente administración, logrando un uso racional de los recursos y manteniendo un adecuado control de la compañía.

#### 4.3.2. Políticas Financieras y Objetivos.

Políticas de Opciones Financieras.

- Mantener una sólida relación deuda a capital de trabajo (deuda-capital).
- Estructura de Capital (Gobierno Federal-Privado).
- Razonable financiamiento externo.

- Emisión de acciones, en la Bolsa Mexicana de Valores - acorde a la capacidad de mercado.
- Generación de recursos internos a fin de restablecer - la capacidad productiva.
- Retención de utilidades a fin de restablecer la capaci- dad productiva y participar en la expansión de la fir- ma (5% mínimo/capital).

#### Políticas de rendimiento.

- Selección de alternativas financieras, minimizando el costo del capital sin excesivo riesgo. En caso de fi- nanciamiento bancario minimizar la pérdida en cambios de paridad, las fluctuaciones en las tasas de interés visualizando la combinación de tasa variable y fija.
- La evaluación de proyectos, tomando el costo de capi- tal como base de la fuente de recursos a largo plazo - en diferentes medios económicos.
- Mantener un porcentaje de utilidad por acción.
- Pago de dividendos en especie y en efectivo, tomando -

en consideración la situación prevaleciente en el medio económico.

Políticas de crecimiento.

- No poner en peligro la liquidez financiera a partir del crecimiento.

Políticas de productividad.

- Generar la información financiera suficiente, a fin de ver si los servicios de la compañía son autofinanciables.
- Información para controlar los resultados financieros a partir de áreas de responsabilidad y áreas geográficas.
- Sistema presupuestal para corregir las desviaciones con base en metas preestablecidas fijadas por la alta dirección.
- Información a fin de establecer las alternativas de acción para enfrentarse a los cambios del medio económico.

## Políticas Contables.

Las principales políticas contables usadas por Central de - Comunicaciones, S.A. de C.V., y subsidiarias en la prepara-- ción de los estados financieros consolidados se comentan a - continuación. Estas políticas son conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados seguidos en nuestro país los cuales han sido aplicados consistentemente.

### a) Consolidación.

La consolidación de estados financieros, incluyen las cuentas de Cencom y sus 23 subsidiarias, las cuales - controla indirectamente Cencom. Todas estas compañías operan en el ramo de telecomunicaciones.

Todas las cuentas de materiales entre las compañías y transacciones han sido eliminadas, exceptuando aque--- llas que derivadas del Plan de Construcciones se han - llevado fuera por alguna de las subsidiarias cargándo- se los precios según el precio corriente en el mercado.

### b) Depreciación.

La práctica de depreciación de planta propiedades y -



equipo es seguida por método de línea recta en la inversión al principio del año.

c) Inventarios.

Los inventarios están valuados al costo promedio, el cual es menor al de mercado.

d) Paridad de Moneda Extranjera.

Los activos y pasivos en moneda extranjera son valuados al tipo de cambio a la fecha del balance.

La diferencia en cambios derivada de los pasivos contratados para la planta telefónica, abarca parte de su costo de adquisición. Las diferencias en tipo de cambio a favor o en contra derivadas de otras captaciones directamente afectan los resultados del año.

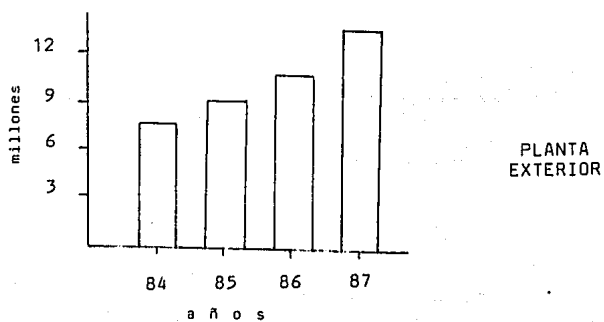
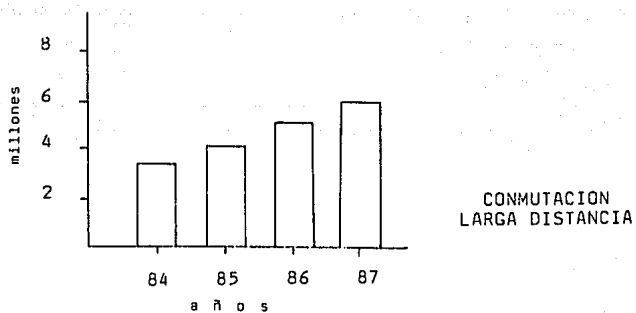
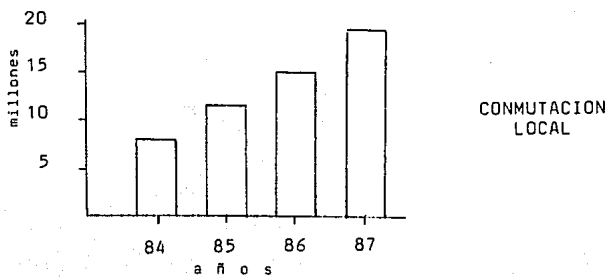
## 4.3.3. Pronósticos Financieros.

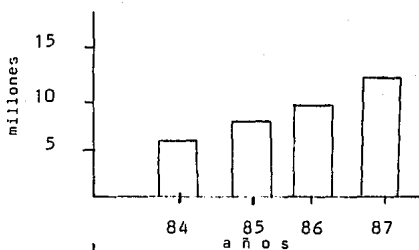
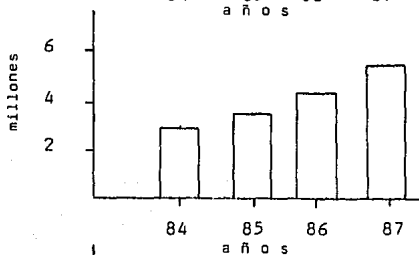
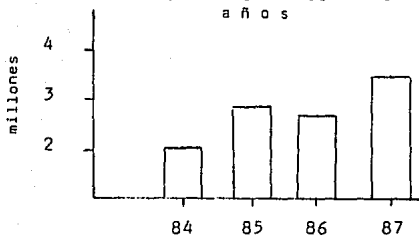
## 4.3.3.1. Bases Generales de Formulación.

## a) Tasa de crecimiento.

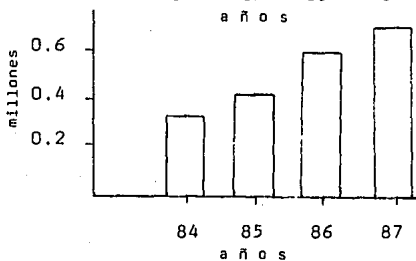
	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 6</u>
	(Millones de Pesos)*		
Servicio local	29.3%	27.1%	29.0%
Llamadas	30.5%	30.7%	32.4%
Gastos de operación *	32.7	43.0	56.4
Tasa de crecimiento	23.1%	31.3%	31.4%
Impuestos *	7.2	8.8	11.2
Tasa de crecimiento	32.8%	22.0%	26.9%
Otros ingresos *	1.4	1.6	1.7
Tasa de crecimiento	8.7%	8.4%	8.6%

## b) Proyección del programa de construcción



LARGA  
DISTANCIAAPARATOS E  
INSTALACIONES

EDIFICIO



TERRENO

## c) Financiamiento:

El origen de recursos necesarios para llevar a cabo el financiamiento del programa de construcción y otros renglones de crecimiento, originados por el incremento en el servicio telefónico será el siguiente:

<u>Origen de Recursos</u>	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 6</u>	<u>1 9 8 7</u>
Venta de acciones				
Gobierno Federal.	2 205.3	3 175.7	4 188.5	5 466.8
Venta de acciones				
suscripción libre.	2 205.3	3 050.9	4 024.6	5 251.7
Utilidad del ejerc.	7 500.4	9 702.2	12 152.7	15 038.8
Depreciación.	9 203.0	11 961.0	15 586.9	20 123.8
Otros recursos.	1 287.5	2 543.6	3 439.2	4 581.7
Total de recursos				
propios.	<u>22 315.7</u>	<u>30 433.4</u>	<u>39 391.9</u>	<u>50 462.8</u>
Incremento créditos				
L.P. Gob. Federal.	3 620.1	5 204.3	6 855.0	8 925.0
Incremento obligs.				
suscripción libre.	1 820.8	997.4	2 560.3	2 068.1
Incremento cred.				
import. equipo.	68.1	-	-	-

	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 6</u>	<u>1 9 8 7</u>
Incremento en pmos. bancarios.	8 693.8	10 889.5	8 358.1	14 106.8
Otros recursos de terceros.	1 926.1	825.4	963.3	1 026.1
Total de recursos de terceros	<u>16 128.9</u>	<u>17 916.6</u>	<u>18 736.9</u>	<u>26 126.0</u>
Total de origen de recursos	38 444.6 =====	48 350.0 =====	58 128.8 =====	76 588.8 =====

Aplicación de Recursos

	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 6</u>	<u>1 9 8 7</u>
Incremento en planta. Inversiones en Cías. afiliadas.	29 082.6	37 560.5	45 326.0	60 537.7
Pago de dividendos.	1 904.0	999.4	355.8	902.1
Incremento en capital de trabajo.	3 930.7	4 999.3	6 296.8	7 882.6
Total aplicación de recursos.	<u>38 444.6</u>	<u>48 350.0</u>	<u>58 128.8</u>	<u>76 588.8</u>

## d) Estructura Financiera:

De los balances presupuestados al 31 de diciembre de 1984 a 1987 se obtuvieron las siguientes relaciones porcentuales:

Capital contable y pasivo. (Cifras en %)

	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 6</u>	<u>1 9 8 7</u>
Acciones comunes				
Gobierno Federal.	13.1	12.9	12.8	12.4
Acciones comunes				
susc. libre.	12.5	12.4	12.2	11.9
Capital Social	25.6	25.3	25.0	24.3
Obligaciones hipot.	5.4	4.7	4.6	4.1
Creditos a largo plazo				
Gobierno Federal.	5.7	6.6	7.6	8.2
Proveedores extranj.	0.3	0.3	0.2	0.2
Pmos. bancarios.	21.8	23.1	22.2	22.0
Otros pasivos.	8.9	8.3	8.0	7.8
Total Pasivo.	42.1	43.0	42.6	42.3
Total pasivo y capital.	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>

## ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL

AÑO	GOBIERNO FEDERAL			PRIVADO			
	INCREMENTO ANUAL	BALANCE A DIC. 31	% CAPITAL TOTAL	INCREMENTO ANUAL	BALANCE A DIC. 31	% CAPITAL TOTAL	100%
1984	5 139.5	23 452.4	51	4 935.2	22 533.3	49	45 985.7
1985	6 459.0	29 911.4	51	6 205.6	28 738.9	49	58 650.3
1986	7 777.9	37 689.3	51	7 473.2	36 212.1	49	73 901.4
1987	9 235.7	46 925.0	51	8 873.3	45 085.4	49	92 010.4

## 4.3.3.2. Planeación Tarifaria

Cencom está bajo el control del Sector de Comunicaciones del Gobierno Federal, por lo tanto, existe una estrecha relación entre Cencom y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, por tal motivo es conveniente mencionar que la planeación corporativa de Cencom está dentro de la estructura del Plan Global de Desarrollo en el sector de comunicaciones.

Dentro de todo el proceso de planeación, Cencom, pronostica sus requerimientos de ingresos como una función del requerimiento de financiamiento interno.

De este proceso de planeación se derivan tarifas que son pre



sentadas para su aprobación al Departamento de Comunicaciones y Transportes que una vez autorizadas, podrán hacerse efectivas en el tiempo que la empresa las requiera.

El propósito fundamental del proceso de planeación de las tarifas, es satisfacer la necesidad de ingresos adicionales determinados por el Plan Quinquenal de Cencom.

La planeación de las tarifas conlleva a la implantación de las siguientes políticas que van de acuerdo a los objetivos de la empresa:

- Sostener el crecimiento a través de recursos internos, depreciación, revaluación de la planta, políticas de dividendos.
- Garantizar ingresos sobre bases presupuestarias.
- Solicitar la autosuficiencia financiera de cada parte de los servicios telefónicos.
- Política de tarifas contra el mercado.
- Promover un más alto racionamiento en el uso del servicio local.

- Descontinuar el uso de operadoras para llamadas - de larga distancia.
- Facilitar el acceso al servicio.
- Planes de diversificación de servicios.
  - Servicio digital.
  - Equipo avanzado de terminales.
- Política de tarifas contra necesidades sociales.
  - Promover el costo más bajo a los servicios de ta- rifas comunales para familias de bajos ingresos - en el medio ambiente urbano y rural.
  - Definir y administrar las tarifas de acuerdo a - una planeación urbana.
  - Nuevas plantas telefónicas con tarifas especiales para:
    - Servicio de tiempo medido.

- Valor del servicio local.
- Sistema de cuentas de bajo costo.
- Servicio suburbano.

En resumen, las políticas de tarifas tratan de contribuir a:

- Establecer y sustentar el crecimiento del servicio telefónico.
- Estructurar los ingresos de una forma más sana.
- Administrar el servicio (s) para satisfacer necesidades sociales y comerciales.

## CASO PRACTICO

## I N D I C E

- INTRODUCCION
  
- I ESTADOS FINANCIEROS E INFORMACION FINANCIERA ADICIONAL DE CENTRAL DE COMUNICACIONES, S.A. DE C.V.
  
- II ANALISIS FINANCIERO.
  
- III PROPOSICION DE ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO.
  
- IV ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA DE CENTRAL DE COMUNICACIONES, S.A. DE C.V.
  
- V CONCLUSIONES.

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

Una vez presentado el panorama general sobre la situación -- económica, social y política en la que se encuentra la empresa "Central de Comunicaciones, S.A. de C.V.", a través de este apartado del seminario de investigación, a continuación se analiza su situación financiera.

La citada entidad se encuentra clasificada dentro del grupo de las grandes empresas y por lo mismo es de gran importancia conocer su comportamiento financiero, a fin de estar en condiciones de dar una mejor administración de sus recursos monetarios.

Cabe hacer notar que Cencom dentro de su pasivo, cuenta con un financiamiento de tipo externo, llamado "Crédito Atado", el cual se ha empezado a utilizar debido a las ventajas que representa, especialmente para esta empresa de telecomunicaciones.

Esta operación consiste en la contratación de préstamos en moneda extranjera a través de un banco extranjero, a fin de que un tercero, en este caso un proveedor de Cencom, pueda disponer del crédito y posteriormente pueda vender en moneda nacional los bienes importados.

En efecto, Cencom concerta autorización de crédito con un banco extranjero a fin de que el fabricante nacional, proveedor de Cencom, adquiera insumos con el exportador extranjero.

Este, al exportar las mercancías a nuestro país directamente al fabricante nacional, hace efectivo el importe de las facturas con la institución de crédito del extranjero, registrándose el compromiso por parte de la empresa aludida.

La utilización de esta operación se hace, debido a que existen empresas que no cuentan con la capacidad suficiente de solventar un préstamo en moneda extranjera y necesitan de otras para poder allegarse de recursos.

Los créditos atados pueden ser simples o preferenciales, son simples cuando intervienen 4 elementos:

- La empresa contratante del crédito.
- Banco (s) extranjero privado (s).
- Proveedor extranjero.
- Proveedor nacional.

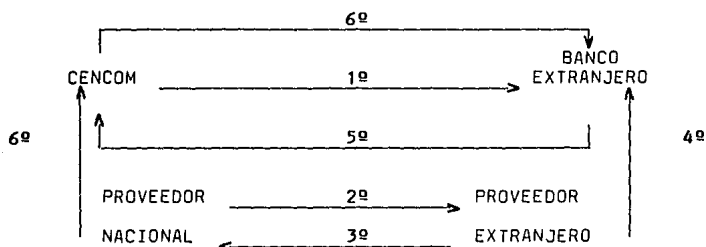
En el crédito preferencial encontramos:

- La empresa contratante del crédito.
- Un organismo bancario internacional como por ejemplo : Banco Mundial, Eximbank, BID, etc.
- Institución de crédito nacional con capacidad de fungir como aval a nivel internacional como por ejemplo: Nacional Financiera.
- Proveedor extranjero.
- Proveedor nacional.

Con el fin de dar una mejor explicación, a continuación se -  
 presentan los flujos de operación de los 2 créditos de refe-  
 rencia.

### CREDITO ATADO SIMPLE

Cuadro Núm. 1



- 1º Cencom contrata línea de crédito en moneda extranjera con un banco extranjero.
- 2º El proveedor nacional solicita a su proveedor en el extranjero que le venda insumos para que éste a su vez - pueda vender a Cencom y le envía un anticipo sobre el total de la compra.
- 3º El proveedor extranjero embarca el material.
- 4º Al mismo tiempo el proveedor extranjero solicita al ban



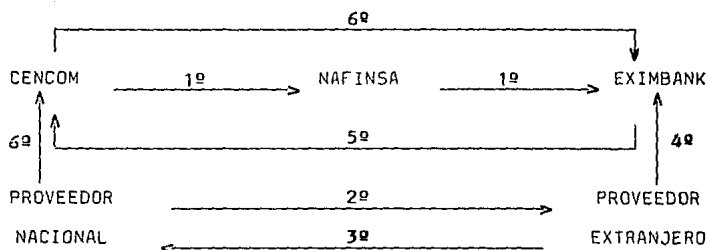
co el importe de la venta.

5º El banco extranjero manda aviso a Cencom de la disposi  
ción del crédito para que éste pueda cobrarle en mone-  
da nacional al proveedor nacional.

6º El proveedor nacional paga en pesos el importe de la -  
disposición e inmediatamente, Cencom al recibir dicho  
importe adquiere divisas liquidando así el pasivo con  
el banco extranjero.

## CREDITO ATADO PREFERENCIAL

Cuadro Núm. 2



1º Cencom a través de Nacional Financiera, contrata línea de crédito ofrecida por el Eximbank.

Las demás operaciones se realizan igual a un crédito atado simple.

Este crédito es preferencial debido a las condiciones tan ventajosas que se estipulan en el contrato y que en sí son - tasas de interés bajas, facilidades de pago atractivas, etc.

**I ESTADOS FINANCIEROS E INFORMACION FINANCIERA ADICIONAL  
DE CENTRAL DE COMUNICACIONES, S.A. DE C.V.**

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984 Y 1983.

(Cifras en millones de pesos)

A C T I V O	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 3</u>
PLANTA, PROPIEDADES Y EQUIPO, neto		
(Notas 1-a y 2)	<u>312,127</u>	<u>177,231</u>
INVENTARIOS (Nota 1-b), destinados principalmente para la construcción de la - planta telefónica.	<u>8,740</u>	<u>3,976</u>
INVERSIONES EN COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS		
(Notas 1-c y 3)	<u>35,563</u>	<u>10,353</u>
CIRCULANTE		
Efectivo y valores de fácil realización	<u>14,426</u>	<u>4,936</u>
Cuentas por cobrar:		
- Suscriptores	13,556	8,168
- Otras	13,868	7,685
Pagos anticipados y otros	<u>724</u>	<u>323</u>
Suma del activo circulante	<u>42,574</u>	<u>21,112</u>
Suma del activo	<u>\$399,004</u>	<u>\$212,672</u>

P A S I V O	1 9 8 4	1 9 8 3
A LARGO PLAZO (Nota 7)	\$157,475	90,234
RESERVA PARA CONTINGENCIAS (Nota 1-e y 6)	8,036	5,353
INGRESOS NO DEVENGADOS	3,276	1,991

#### A CORTO PLAZO:

Vencimientos a menos de 1 año del pasivo a largo plazo:	7,920	10,655
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	14,070	9,464
Impuestos por pagar	4,258	2,026
Suma del pasivo a corto plazo	\$ 26,248	22,145
Suma del pasivo	195,035	119,723

#### CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL, representado por acciones comunes con valor nominal de \$100 cada una, suscritas y pagadas (Nota 4):

Acciones series "AA" que sólo pueden ser propiedad del Gobierno Federal.	27,400	18,600
Acciones series "A" de suscripción libre	\$ 26,313	17,870

#### SUPERAVIT POR RETENCION DE ACTIVOS NO

MONETARIOS (Nota 2-b)	\$121,037	44,260
-----------------------	-----------	--------

#### UTILIDAD ACUMULADA:

Reserva legal	1,484	993
De años anteriores	3,647	1,399
Utilidad neta del año (Nota 5)	\$ 24,088	12,219
Suma del capital contable:	\$203,969	92,949
Suman el capital contable y el pasivo.	\$399,004	212,672

## ESTADOS DE RESULTADOS

POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984 Y 1983.

(Cifras en millones de pesos)

	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 3</u>
<b>INGRESOS DE OPERACION:</b>		
Servicio de larga distancia,		
- Internacional	53,726	23,926
- Nacional	35,464	19,689
Servicio local	15,365	8,843
Otros	<u>3,409</u>	<u>1,696</u>
	<u>\$107,964</u>	<u>\$ 54,154</u>
<b>GASTOS DE OPERACION E INTERESES:</b>		
Operación	29,188	16,257
Depreciación	15,068	7,424
Intereses, neto	15,049	6,698
Mantenimiento	11,280	6,735
Impuestos	<u>225</u>	<u>141</u>
	<u>\$ 70,810</u>	<u>\$ 37,255</u>
Utilidad antes del impuesto sobre la renta y participación de utili- dades.	<u>\$ 37,154</u>	<u>\$ 16,899</u>
<b>PROVISION PARA:</b>		
Impuestos sobre la renta (Nota 5-d)	10,710	5,919
Participación de los trabajadores en las utilidades	<u>2,356</u>	<u>1,153</u>
	<u>\$13,066</u>	<u>\$ 7,072</u>
Utilidad neta del año (Nota 5)	<u>\$ 24,088</u>	<u>\$ 9,827</u>

ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA  
 CON BASE EN EL FLUJO DE EFECTIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS  
 EL 31 DE DICIEMBRE DE 1984 Y 1983.  
 (Cifras en millones de pesos)

FUENTES DE EFECTIVO	1 9 8 4	1 9 8 3
Flujo de efectivo generado por la operación:		
Utilidad neta del año	24,088	9,827
Más-Cargos a resultados que no requirieron de la utilización de efectivo:		
Depreciación	15,068	7,424
Incremento a la reserva de:		
Contingencias	5,824	4,158
Efectivo generado por la operación	\$ 44,980	\$ 21,409
Financiamiento y otras fuentes de efectivo:		
Aumento de capital social	8,126	4,016
Contratación de pasivos a largo plazo	20,193	19,894
Incrementos netos en:		
Ingresos no devengados	1,285	661
Cuentas e impuestos por pagar y pasivos acumulados	6,838	4,462
Suman las fuentes de efectivo	\$ 81,422	\$ 50,442
APLICACIONES DE EFECTIVO		
Inversión al costo en:		
Planta, propiedades y equipo	38,437	22,426
Inventarios	4,764	1,617
Compañías subsidiarias	8,910	6,423
Incremento neto en cuentas por cobrar y pagos anticipados	11,972	7,465
Amortización de financiamientos y otros:		
Dividendos pagados	3,895	2,979
Pagos aplicados a la reserva de contingencias	3,141	1,791
Financiamientos pagados	813	5,733
Suman las aplicaciones de efectivo	\$ 71,932	\$ 48,434
Incremento neto en efectivo	\$ 9,490	\$ 2,008

ESTADOS DE MODIFICACIONES AL CAPITAL CONTABLE  
 POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1984 Y 1983.  
 (Cifras en millones de pesos)

	Capital social		N e t o	Superávit por retención de activos no monetarios	Utilidades acumuladas			Suma el capital contable
	Autorizado	Acciones pendientes de colocar			Reserva legal	De ejercicios anteriores	T o t a l	
Saldos al 31 de diciembre de 1982	\$31,150	(\$3,172)	\$27,978	\$ 33,418	\$ 734	\$ 6,249	\$ 6,983	\$ 68,379
Aplicación de utilidades aprobada por la Asamblea Ordinaria de Accionistas, efectuada el 12 de marzo de 1983:								
Dividendo de \$12 por acción						(2,979)	(2,979)	(2,979)
Incremento de la reserva legal					259	(259)		
Aumento de capital social acordado por la Asamblea Extraordinaria de accionistas, efectuada el 12 de marzo de 1983.	8,050	(8,050)						
Suscripción y pago de acciones en el año, como sigue:								
Capitalización del superávit por retención de activos no monetarios.		2,864	2,864	(2,864)				
Capitalización de utilidades		1,612	1,612		(1,612)		(1,612)	
Pagos en efectivo		4,016	4,016					4,016
Incremento del año por revaluación de la planta telefónica (Nota 2-b)				13,706				13,706
Utilidad neta del año (Nota 5)						9,827	9,827	9,827
Saldos al 31 de diciembre de 1983	\$39,200	(\$2,730)	\$36,470	\$44,260	\$ 993	\$11,226	\$12,219	\$92,949
Aplicación de utilidades aprobada por la Asamblea Ordinaria de Accionistas, efectuada el 11 de marzo de 1984:								
Dividendo de \$12 por acción								
Incremento de reserva legal							(3,895)	(3,895)
Aumento de capital social acordado por la Asamblea Extraordinaria de de Accionistas, efectuada el 11 de marzo de 1984	22,900	(22,900)						
Suscripción y pago de acciones en el año, como sigue:								
Capitalización del superávit por retención de activos no monetarios		5,924	5,924	(5,924)				
Capitalización de utilidades		3,193	3,193			(3,193)	(3,193)	
Pagos en efectivo		8,126	8,126					8,126
Incremento del año por revaluación de la planta telefónica (Nota 2-b)				82,701		24,088	24,088	82,701
Utilidad neta del año (Nota 5)						27,735	27,735	24,088
Saldos al 31 de diciembre de 1984	\$62,100	(\$8,387)	\$53,713	\$121,037	\$1,484	\$27,735	\$29,219	\$203,969



REPORTE DE FLUJO DE CAJA

DICIEMBRE 31 DE 1984

M E S	CONCEPTO	ACUMULADO (Miles de pesos)
21 454 036	Ingresos de Operación	180 109 177
	Nuevos financiamientos	<u>9 279 761</u>
21 454 036	Total ingresos de operación	189 388 938
25 084 439	Total egresos de operación	181 488 019
(3 630 403)	Mov. neto cuentas cheques	7 900 889
2 059 526	Mov. neto inversiones temp.	(8 541 376)
985 389	Saldo inicial	54 999
(585 488)	Saldo final	(585 488)

REPORTE FLUJO DE CAJA  
INGRESOS DE OPERACION

M E S	CONCEPTO	ACUMULADO (Miles de pesos)
11 990 337	Cobranza	139 741 967
122 147	Anticipos	1 031 559
1 200 913	Venta de acciones y obligaciones	9 128 513
446 500	Crédito a largo plazo	4 046 500
855 638	Intereses ganados	7 637 888
6 838 501	Varios	18 522 750
<hr/>		<hr/>
21 454 036		180 109 177

REPORTE FLUJO DE CAJA  
 EGRESOS DE OPERACION

M E S	CONCEPTO	ACUMULADO (Miles de pesos)
5 352 829	Egresos de operación	29 794 555
5 595 195	Impuestos ingresados a la Fed.	39 938 942
4 343 730	Otros egresos de operación	31 210 396
15 291 754	Total egresos de operación	100 943 893
6 620 975	Total egresos de inversión	59 360 320
64 932	Total pago de pasivo	985 393
3 106 778	Total pago de intereses	20 198 443
<hr/> 25 084 439		<hr/> 181 488 049

## ANALISIS DE LA INVERSION AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

Descripción	Inversión a la fecha	Saldo en proceso al inicio del año	Total inversión a la fecha	Traspaso a planta a la fecha	Construcción en proceso a la fecha
Construcción telefónica	30 903 456	9 536 634	40 440 090	20 809 973	18 794 936
Construcción obras civiles.	3 160 850	869 697	4 030 547	1 532 243	1 663 123
Adquisiciones varias	4 372 698	405 272	4 777 970	5 613 151	835 181
Totales	38 437 004	10 811 603	49 248 607	27 955 367	21 293 240

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984 Y 1983.

1. Políticas contables:

A continuación se resumen las principales políticas contables utilizadas por la empresa:

- a) Depreciación. Se sigue la práctica de depreciar la planta, propiedades y equipo por el método de línea recta, sobre la inversión al principio del año.
- b) Inventarios. Los inventarios se valúan a costo promedio, que es menor que el precio de mercado.
- c) Inversiones en compañías subsidiarias. Las inversiones en compañías subsidiarias se registran al costo.
- d) Conversión de monedas extranjeras. Los activos y pasivos en moneda extranjera se valúan al tipo de cambio vigente a la fecha del balance, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes

(Ver nota 7).

La diferencia en cambios derivada de los pasivos que se contrajeron para adquirir la planta telefónica forma parte de su costo de adquisición. Las diferencias en cambios, a favor y en contra, originadas en otros renglones, afectaron directamente los resultados del año.

- e) Reserva para contingencias. Se sigue la práctica de incrementar esta reserva, por concepto de jubilaciones y primas de antigüedad, con base a un estudio actuarial.
  
- f) Cambios en el nivel de precios. Las cifras que muestran los estados financieros que se acompañan, están presentadas sobre la base tradicional de costo histórico, con excepción del renglón de propiedades, planta y equipo que fue revaluado - (ver notas 2-b y 9).

## 2. Planta, propiedades y equipo:

- a) El renglón de planta, propiedades y equipo se forma como sigue:

	<u>1 9 8 4</u> (Millones de pesos)	<u>1 9 8 3</u>
Inversiones al costo	102,137	74,967
Revaluación y diferencia en cambios capitalizada.	<u>402,513</u>	<u>179,650</u>
	<u>\$504,650</u>	<u>\$254,617</u>
Menos-Depreciación acumulada de:		
- Inversiones al costo	17,940	14,427
- Revaluación	<u>195,876</u>	<u>74,357</u>
	<u>\$213,816</u>	<u>\$ 88,784</u>
	290,834	165,833
Construcciones en proceso y anticipos a proveedores	<u>21,293</u>	<u>11,398</u>
	<u>\$312,127</u>	<u>\$177,231</u>

- b) Se actualizaron los valores de la planta telefónica con base en el avalúo efectuado por la Empresa al 30 de junio de 1984, el cual fue ratificado por peritos independientes. Sin embargo, - como consecuencia del deslizamiento del peso mexicano en el segundo semestre de 1983, la Compañía siguiendo la misma metodología utilizada en la revaluación del 30 de junio, decidió reflejar

el efecto de este evento en el valor del avalúo, actualizándolo con apoyo en los índices específicos proporcionados por el Banco de México.

- c) La depreciación se ha calculado utilizando tasas anuales que fluctúan entre el 3% y el 13.3% (6.5 % en promedio).

El importe aplicado a los gastos por este concepto ascendió a \$15,068 millones en 1984 y \$7,424 millones en 1983. Estas cifras incluyen la depreciación correspondiente a la planta revaluada por \$10,183 millones en 1984 y \$3,530 millones - en 1983, que no tienen efectos fiscales.

### 3. Inversiones en Compañías subsidiarias:

- a) El saldo de este renglón se integra como sigue:

	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 3</u>
	(Millones de Pesos)	
Inversiones en acciones,		
al costo	\$ 20,663	\$ 4,091
Cuenta corriente	<u>14,900</u>	<u>6,262</u>
	<u>\$ 35,563</u>	<u>\$ 10,353</u>



- b) Nueva estructura del grupo. En 1984 se creó una Empresa subcontroladora (Sercotel, S.A. de C.V.) A esta Empresa se le traspasaron las acciones de las subsidiarias, tanto las que tenía en su poder Central de Comunicaciones, S.A. de C.V., como aquellas que estaban en poder de otras subsidiarias del Grupo.

Consecuentemente, la inversión en acciones a 1984, se refiere únicamente a las acciones de Sercotel, S.A. de C.V.

Antes de hacer el traspaso de las acciones a la subcontroladora, se vió la necesidad de reexpresar su valor, con base en factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor. El importe de la reexpresión ascendió a \$14,300 millones y se acreditó al superávit por retención de activos no monetarios.

- c) El capital contable que muestra la Compañía subsidiaria en sus estados financieros al 31 de diciembre de 1984 -no consolidados- asciende a \$21,610 millones. Sus utilidades fueron de \$947 millones.

## 4. Capital social:

- a) La serie "AA" está representada por 274 millones de acciones en 1984 y 186 millones en 1983, con valor nominal de \$100 cada una, las cuales deberán representar en todo tiempo 51% del capital social y sólo pueden ser propiedad del Gobierno Federal.

La serie "A" de suscripción libre, está representada por 263.1 millones de acciones en 1984 y - 178.7 millones en 1983, con valor nominal de - \$100 cada una.

- b) Al 31 de diciembre de 1984 se han capitalizado - \$13,918 millones de superávit por retención de - activos no monetarios.

## 5. Utilidad neta del año y deducción fiscal:

- a) La utilidad neta del año se vió beneficiada en - \$3,829 millones en 1984 y \$3,269 millones en ---

1983, por el efecto de una depreciación fiscal - acelerada, a la tasa del 50%, sobre algunas inversiones de la planta telefónica, efectuadas - hasta el 31 de julio de 1983. De acuerdo con - disposiciones fiscales publicadas el 26 de enero de 1984, existe la posibilidad de aplicar una depreciación fiscal acelerada a la tasa también - del 50%, sobre las inversiones en planta telefónica efectuadas de agosto a diciembre de 1984. Esta circunstancia reducirá el impuesto sobre la renta y la participación de utilidades que muestran los estados financieros en \$2,270 millones aproximadamente. En cuanto se concluya la cuantificación de esta cifra se le dará efecto en el momento de presentar la declaración del impuesto sobre la renta por 1984 y el beneficio quedará - registrado en 1985.

- b) La utilidad neta del año está sujeta a la aplicación de cuando menos el 5% a la reserva legal.
- c) El pago de dividendos está sujeto a la retención del impuesto sobre la renta a la tasa del 55%, - excepto en los casos previstos por la Ley.

- d) De acuerdo con disposiciones fiscales vigentes a partir de enero de 1983, las empresas que paguen dividendos en efectivo pueden deducir su importe de la utilidad para efectos del pago del impuesto sobre la renta. La Empresa no reflejó en los resultados el impuesto sobre la renta que podrá recuperar en ejercicios futuros, derivado de la posibilidad anterior. Los dividendos pagados en 1984 redujeron la provisión del impuesto sobre la renta de este año en \$1,657 millones.

6. Reserva para contingencias:

- a) El Contrato Colectivo de Trabajo estipula diversos beneficios que se otorgan a todos los empleados, principalmente por jubilaciones y primas de antigüedad.

Se tiene la política de determinar los incrementos a esta reserva, con base en cálculos actuariales efectuados por profesionales independientes, bajo el método de acumulación. Los actuarios indicaron que en virtud del método de cálculo utilizado, no es indispensable determinar previamente el número de años en que quedará consti

tuida la reserva.

La reserva constituida es de 8,036 millones en 1984 y de \$5,353 millones en 1983. El cargo a los resultados por este concepto fue de \$5,824 millones en 1984 y de \$4,008 millones en 1983, y los pagos a los empleados ascendieron a \$3,141 millones en 1984 y \$1,791 millones en 1983. La Compañía no ha constituido un fondo específico para estos beneficios, sino que está administrando los recursos.

- b) Se tiene la contingencia derivada de las posibles indemnizaciones que hubiere que pagar a los empleados en caso de despido bajo ciertas circunstancias previstas por el Contrato Colectivo de Trabajo.

7. Pasivo a largo plazo:

El pasivo a largo plazo y sus principales características son como sigue:

1 9 8 4				
	Principales tasas de interés	Vencimientos de 1985 a	Importe	1 9 8 3
			Millones de pesos	
Bancos extranjeros	10.75% a 12.25% (netas después de imptos ), su jetas a varia-- ciones de tasas internacionales	1992	105,302	66,576
Bancos nacionales	63.5%	1990	4,750	-
Obligaciones: hipotecarias	9% a 12%	1997	3,597	3,880
quirografarias	55.7% en promedio	1997	2,140	1,394
Pagarés a favor de agentes del Gobierno Fede- ral.	Al 12% y al 57.5% en promedio	1997 1999	1,481 11,311	1,536 5,567
Proveedores	6.5% a 12.2% (netas después de impues-- tos)	1988	5,450	998
Obligaciones en el extranjero, sin - garantía hipoteca- ria.	10.75% a 11.06% (netas después de impuestos)	1991	31,364	20,938
			\$165,395	\$100,889
Menos vencimientos a corto plazo			7,920	10,655
Pasivo a largo plazo			\$157,475	\$ 90,234

Parte de este pasivo es pagadero en moneda extranjera, según se muestra a continuación:

	Moneda extranjera (en miles)	Tipo de cambio al 31-XII-84	Moneda Nacional (en millones)
Dólares norteamericanos	996,016	143.72	143,148
Franco belgas	36,914	2.58	95
Coronas suecas	13,045	17.95	234
Franco franceses	3,950	17.22	68
Marcos alemanes	167	52.66	9

A partir del 1º de septiembre de 1982 el Gobierno Mexicano - estableció el control de cambios, el cual se modificó con - fecha 20 de diciembre de 1982. El decreto de control de cam- bios establece de hecho dos mercados de divisas, uno sujeto a control y otro libre.

El tipo de cambio controlado del dólar norteamericano es de- terminado por el Banco de México (Banco Central) y está suje- to a deslizamiento. Los tipos de cambio de otras monedas ex- tranjeras cambiaron en forma proporcional. A la fecha de - cierre los tipos de cambio eran de \$143.72 el controlado y - \$161.84 el libre por un dólar y al 26 de enero de 1984, fe- - cha del dictamen, eran de \$147.36 el controlado y de \$165.48

el libre por un dolar.

La Compañía, de acuerdo al tipo de cambio aplicable, ha convertido sus pasivos en moneda extranjera a moneda nacional - utilizando el "tipo de cambio controlado".

La diferencia en cambios neta, derivada de la fluctuación - del peso mexicano contra las monedas extranjeras, ascendió a \$45,126 millones en 1984, que se aplicaron a la planta telefónica.

#### 8. Concesiones.

Las concesiones al amparo de las cuales opera la Empresa tienen vigencia hasta el año 2006.

#### 9. Información adicional, relativa a la actualización de algunos renglones de los estados financieros básicos:

Atendiendo a las indicaciones del Instituto Mexicano - de Contadores Públicos, se proporcionan a continuación las cifras resultantes de la actualización de la información financiera, para reflejar en ella los efectos - de la inflación. Estas cifras se consideran más apropiadas en épocas de precios cambiantes.



Los principales efectos de la actualización de la información financiera en el balance general se resumen a continuación, en la inteligencia de que en el cuerpo de los estados básicos ya está incorporada la parte - relativa a los activos fijos y sus repercusiones.

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

1 9 8 4

	Cifras según estados financieros básicos	Cifras actualizadas
	(Millones de pesos)	
<b>A C T I V O</b>		
Construcciones en proceso (1)	21,293	28,702
Inventarios (1)	8,740	13,061
Inversiones en acciones (2)	<u>20,663</u>	<u>24,184</u>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
Capital social (4)	53,713	39,795
Reserva para mantenimiento de capital social (3)		212,168
Superávit (déficit) por retención de activos no monetarios -incluyendo acciones- y resultados por posición monetaria (4):		
De años anteriores	38,336	
Del año	<u>82,701</u>	
	<u>\$121,037</u>	<u>(139,828)</u>
Utilidades acumuladas (3)		
Reserva legal	1,484	9,485
De años anteriores	3,647	6,594
Utilidad neta del año	24,088	24,088
Utilidad en posición monetaria del año (5)		<u>66,918</u>
Suma del capital contable	<u>\$203,969</u>	<u>\$219,220</u>

## ESTADO DE RESULTADOS

Como consecuencia del registro del avalúo de la planta, propiedades y equipo, en los estados financieros Básicos, la depreciación que corresponde a estos valores ya redujo la utilidad neta del año y dado que se trata de una Empresa de servicios, no hay otros conceptos que afecten los resultados.

- (1) Las construcciones en proceso se ajustaron con base al método de costos específicos y los inventarios se valoraron con los precios de la última compra.
- (2) La inversión en acciones de compañías subsidiarias, que se presentan al costo en los estados básicos, se presentan al costo actualizado mediante la aplicación del factor derivado del Índice Nacional de Precios al Consumidor a la inversión según su antigüedad.
- (3) La reserva para mantenimiento de capital se calculó -- aplicando el factor derivado del Índice Nacional de Precios al Consumidor al capital social, según su antigüedad, para mantener la inversión de los accionistas en términos de un mismo poder adquisitivo. El mismo procedimiento se aplicó a las utilidades acumuladas.

- (4) El superávit por retención de activos no monetarios -  
 que se presenta en el Balance General se afectó con -  
 las siguientes partidas:

	(Millones de pesos)	
Saldo que se muestra en el Balance General		\$121,037
Más corrección al valor de:		
Construcciones en proceso	\$ 7,409	
Inventarios	4,321	
Inversión en acciones	3,521	
Restitución del superávit capitalizado	13,918	29,169
		<u>\$150,206</u>
Menos		
Creación de la reserva para mantenimiento del capital social	\$212,168	
Reexpresión de la reserva legal	8,001	
Reexpresión de utilidades acumuladas	2,947	
Utilidad en posición monetaria del ejercicio	66,918	290,034
Resultado final en la reexpresión		<u>(\$139,828)</u>

El déficit en la reexpresión (\$139,828 millones) se --  
 originó porque el valor de reposición de los activos -  
 fijos no se ha visto incrementado al mismo ritmo de la  
 inflación, en consecuencia el incremento de su valor -

es menor que la cifra que es necesaria para reexpresar el capital contable.

- (5) La utilidad en posición monetaria se originó debido a que los pasivos monetarios fueron superiores a la inversión en activos monetarios. Esto significa que la Empresa ha financiado las inversiones que aumentan su valor como resultado del fenómeno inflacionario, con recursos de los acreedores, que continúan siendo obligaciones en moneda corriente.

El resultado monetario, considerando sólo los activos y pasivos en moneda nacional, arrojaría una pérdida en posición monetaria de \$27,203 millones.

## II. ANALISIS FINANCIERO (2)

### Concepto

Es una técnica que constituye un hecho para la interpretación de los estados financieros.

### Importancia

Nace de la necesidad que tienen desde el modesto hombre de negocios, hasta los administradores de las grandes empresas, para leer los estados financieros y comprender lo que representan para estar en condiciones de tomar las decisiones más adecuadas para la empresa.

### Objetivos

- a. Cuantificación precisa de las áreas financieras de la empresa.
- b. Conocimiento de los éxitos y problemas de la empresa.
- c. Coadyuva a solucionar problemas presentes y futuros.
- d. Conocimiento de la proyección de la empresa.

(2) El Analisis Financiero en la Auditoría de Estados Financieros, Martello D. Cesar, Ed. Contables y Administrativas, S.A., 4ª Edición, México, 1983.

- e. Conocimiento de la forma y modo de la obtención y aplicación de los recursos de la misma.

#### Métodos de análisis financieros

##### 1. Métodos de análisis vertical

###### a. Porcentajes integrales

Consiste en reducir a porcentajes las cantidades que contienen los estados financieros, mediante la división de las partes entre el total de las mismas, con el requisito de que las cifras de los estados financieros sean de la misma naturaleza.

###### b. Razones simples

Razón, es la comparación de dos cifras, tendientes a establecer la interdependencia lógica entre una y otra.

Esta comparación da la proporción que existe de un elemento en relación con otro. La comparación de los elementos que integran los estados finan-

cieros de una empresa, constituye el método de razones simples.

Las razones que se determinen deben ser lógicas y significativas, ya que con las cifras de los estados financieros se pueden efectuar un número considerable de razones; pero puede ser que muchas de ellas no sean significativas y conduzcan a errores en su interpretación.

c. Razones medias

También llamado de razones estándar, es el de concentrar a los directivos de la empresa en las desviaciones al estándar.

Se dividen en:

a. Internas

Si se toman razones de la misma empresa a fechas diferentes.

b. Externas



Si se toman razones de varias empresas a una misma fecha, similares en la estructura financiera y condiciones de operación.

## 2. Métodos de análisis horizontal

### a. De aumentos y disminuciones

Es mostrar los cambios ocurridos de un ejercicio a otro en la situación financiera, y resultados de la empresa. Se aplica generalmente a estados financieros comparativos.

### b. De tendencias

Consiste en mostrar mediante el uso de números relativos el movimiento de los elementos significativos de los estados financieros de varios --- ejercicios en relación a un ejercicio base, mostrándose, además los valores absolutos de esos elementos reducidos a unidades o valores para lograr mayor objetividad.

Por elementos significativos deben entenderse aquellos que guardan estrecha relación de causa

a efecto:

- Ventas a clientes
- Costo de ventas a inventario
- Comisiones a ventas
- Mantenimiento a activo fijo.
- Sueldos y prestaciones a número de empleados.
- Propaganda a ventas, etc.

Una vez conocidos los métodos de análisis financieros más usuales, el administrador financiero debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones para el uso correcto y adecuado de los mismos:

1. Que sean acordes a las exigencias y necesidades prácticas.
2. La clase de dependencia existente entre los elementos.

3. Lo lógico de la relación.
4. Tipo de empresa.
5. Giro de la empresa.
6. Situación económica del país.

Una vez explicados cada uno de los métodos, se presenta enseguida el análisis financiero a los Estados Financieros de - Central de Comunicaciones, S.A. de C.V., por los métodos de porcentajes integrales, razones simples y tendencias.

1. Método de análisis vertical.

a. Porcentajes integrales.

Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 1984.

A C T I V O	(Cifras en millones de pesos)			
Circulante				
Efectivo y valores de fácil realización.	14,426	4%		
Cuentas por cobrar:				
Suscriptores	13,556	3%		
Otras	13,868	3%		
Pagos anticipados y otros	<u>724</u>	1%	42,574	11%
Inversiones en compañías subsidiarias (Nota 1-c y 3)				
			35,563	9%
Inventarios (Nota 1-b) destinados principalmente para la construcción de la planta - telefónica.				
			8,740	2%
Plantas, propiedades y equipo, neto			<u>312,127</u>	<u>78%</u>
Suma del activo			<u>\$399,004</u>	<u>100%</u>

<b>PASIVO</b>		(Cifras en millones de pesos)	
A corto plazo			
Vencimientos a menos de un - año del pasivo a largo plazo	\$7,920		
Cuentas por pagar y pasivos acumulados.	14,070		
Impuestos por pagar	<u>4,258</u>	26,248	13%
Ingresos no devengados		3,276	2%
Reserva para contingencias (Notas 1-e y 6)		8,036	4%
A largo plazo (Nota 7)		<u>157,475</u>	<u>81%</u>
Suma el pasivo		\$195,035	100%

**CAPITAL CONTABLE**

Capital social, representado por acciones comunes con valor nominal de \$100 cada una, suscritas y pagadas (Nota 4):			
Acciones serie "AA", que sólo pueden ser propiedad del Gobierno Federal			
	\$27,400	13%	
Acciones serie "A" de suscripción libre.	<u>26,313</u>	13%	53,713 26%
Superávit por retención de activos no monetarios (Nota 2-b)		121,037	59%
Utilidades acumuladas			
Reserva legal		1,484	1%
De años anteriores		3,647	2%
Utilidad neta del año (Nota 5)		<u>24,088</u>	<u>12%</u>
Suma del capital contable		<u>\$203,969</u>	<u>100%</u>
Suman el pasivo y capital contable		<u>\$399,004</u>	

Estado de resultados por el año terminado el 31 de Diciembre  
de 1984

(Cifras en millones de pesos)

Ingresos por operación:

Servicio de larga distancia:				
Internacional	53,726	50%		
Nacional	35,464	33%		
Servicio local	15,365	14%		
Otros	<u>3,409</u>	<u>3%</u>	107,964	100%

Gastos de operación e intereses:

Operación	29,188	41%		
Depreciación	15,068	21%		
Intereses, neto	15,049	21%		
Mantenimiento	11,280	16%		
Impuestos	<u>225</u>	<u>1%</u>	70,810	100%

Utilidad antes de impuesto  
sobre la renta y partici-  
pación de utilidades.

37,154      100%

Provisiones para:

Impuesto sobre la renta (Nota 5-d)			10,710	29%
Participación de los trabajadores en las utilidades.			<u>2,356</u>	<u>6%</u>
Utilidad neta del año (Nota 5)			<u>\$ 24,088</u>	65%

## b. Razones simples.

## CAPACIDAD DE PAGO

(Cifras representadas en millones de pesos al  
31 de diciembre de 1984).

(Pesos)

$$\text{SOLVENCIA: } \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} : \frac{42,574}{26,248} = 1.62$$

La empresa tiene una buena solvencia, ya que cuenta con \$1.62 de activo circulante para hacer frente a cada \$1.00 de su pasivo circulante.

$$\text{LIQUIDEZ: } \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}-\text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} : \frac{33,834}{26,248} = 1.29$$

El resultado de esta razón nos muestra que la empresa sin hacer efectivo su inventario, puede hacer frente a su deuda a corto plazo, ya que por cada \$1.00 que debe tiene \$1.29 para pagarlo.

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO: } \frac{\text{ACTIVO DISPONIBLE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} : \frac{14,426}{26,248} = 0.55$$

Por cada \$1.00 que debe la empresa a corto -

plazo, ésta cuenta con \$0.55 en efectivo para cubrirlo, lo cual indica que en un momento da do, la mitad de su deuda a corto plazo podría ser pagada con su activo disponible.

$$\begin{array}{l} \text{CAPITAL DE} \\ \text{TRABAJO:} \end{array} \quad \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} : \frac{42,574}{26,248} = 16,326$$

La empresa está financiando el 38% de sus activos circulantes con pasivo a largo plazo.

$$\begin{array}{l} \text{MARGEN DE} \\ \text{SEGURIDAD:} \end{array} \quad \frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} : \frac{16,326}{26,248} = 0.62$$

La empresa tiene un límite de crédito de - \$0.62 por cada \$1.00 que solicita a corto plazo.

De acuerdo a los índices que resultaron al aplicar las fórmu las anteriores, consideramos que la capacidad de pago de esta empresa es buena, ya que puede hacer frente a su deuda a corto plazo manteniendo márgenes de seguridad favorables que le permiten solventar alguna contingencia que se le pudiera presentar en un momento determinado.



## PRODUCTIVIDAD

$$\text{UTILIDAD DE LO APORTADO: } \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL SOCIAL}} : \frac{24,088}{53,713} = 0.45 = 45\%$$

Por cada peso aportado por los accionistas se obtuvo \$0.45 de utilidad.

$$\text{UTILIDAD DE LO QUE REALMENTE ES DE LA EMPRESA: } \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} : \frac{24,088}{203,969} = 0.12 = 12\%$$

El rendimiento que se obtuvo sobre el capital contable fue de \$0.12.

$$\text{UTILIDAD DE LO PROPIO: } \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} : \frac{24,088}{399,004} = 0.06 = 6\%$$

La utilidad que se obtuvo de la administración de los activos fue de \$0.06.

$$\text{RENTABILIDAD DEL ACTIVO FIJO: } \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO FIJO}} : \frac{24,088}{312,127} = 0.08 = 8\%$$

La utilidad obtenida por la inversión del activo fijo fue de \$0.08

$$\text{VALOR CONTABLE DEL CAPITAL: } \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{CAPITAL SOCIAL}} : \frac{203,969}{53,713} = 3.80 = 380\%$$

Esta razón de \$3.80 significa que por cada peso que la empresa tiene trabajando como capital social pagado, tiene también \$2.80 de utilidades.

La productividad que vemos reflejada en el análisis de - - - Cencom pudiera parecer baja en condiciones normales, pero - debido a que como ya se mencionó anteriormente por el tipo - de empresa que es, consideramos aceptable su productividad.

## ESTRUCTURA FINANCIERA

$$\text{RAZON DE PASIVO : } \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} : \frac{195,035}{399,004} \quad 0.49 = 49\%$$

El 49% de los activos de la empresa se está financiando con recursos ajenos.

$$\text{PROPIEDAD DEL ACTIVO TOTAL: } \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVO TOTAL}} : \frac{203,969}{399,004} \quad 0.51 = 51\%$$

En consecuencia a la razón anterior, el 51% de los activos se financian con recursos aportados por los accionistas de la empresa.

$$\text{ORIGEN DEL CAPITAL: } \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} : \frac{195,035}{203,969} \quad 0.95 = 95\%$$

Esta razón indica la relación entre las obligaciones a corto y largo plazo y las aportaciones de los socios a la empresa. En este caso se indica que de \$0.95 que los acreedores han invertido en la empresa, los accionistas han invertido \$1.00.

$$\text{INVERSA: } \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{PASIVO TOTAL}} : \frac{203,969}{195,035} \quad 1.05 = 105\%$$

El resultado de la razón anterior pero a la inversa, significa que por cada \$1.00 que han invertido los acreedores, los accionistas han invertido \$1.05, lo cual muestra la posición de los acreedores y accionistas frente a la empresa.

INVERSION DEL CAPITAL :  $\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} : \frac{312,127}{203,969} = 1.53 = 153\%$

Esta razón indica que el 153% de sus activos fijos fueron inversión hecha a través del capital contable.

INVERSA:  $\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVO FIJO}} : \frac{203,969}{312,127} = 0.65 = 65\%$

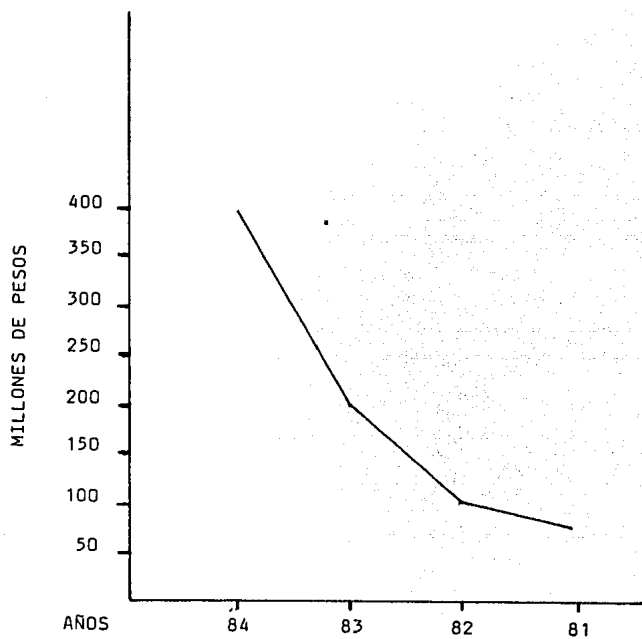
Este porcentaje significa que el 65% de cada peso invertido en la empresa en activos fijos, fue vía capital propio y el 35% restante fue a través de financiamiento externo.

Debido a la condición de empresa paraestatal mayoritaria, Cencom mantiene los porcentajes de capital establecidos en el acuerdo celebrado con el Gobierno Federal. Respecto a los demás índices de su estructura financiera podemos decir

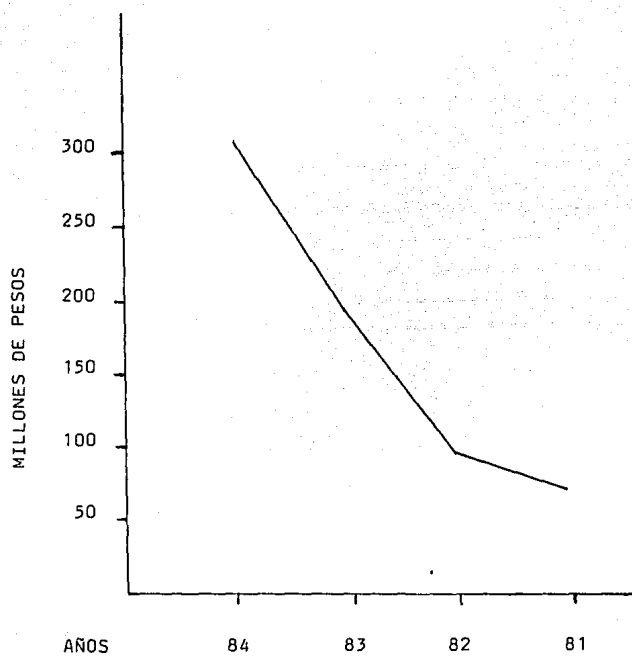
que existe un equilibrio entre la inversión de los accionistas y la de sus acreedores.

## c) Tendencias

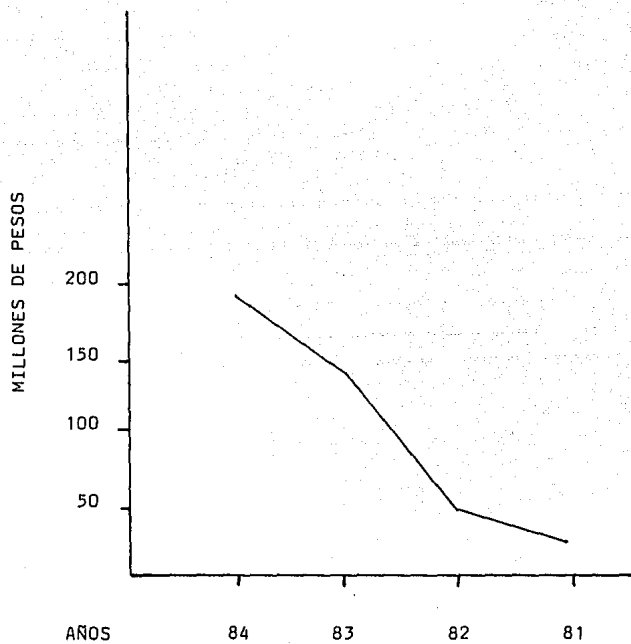
## COMPORTAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL



## COMPORTAMIENTO DEL ACTIVO FIJO

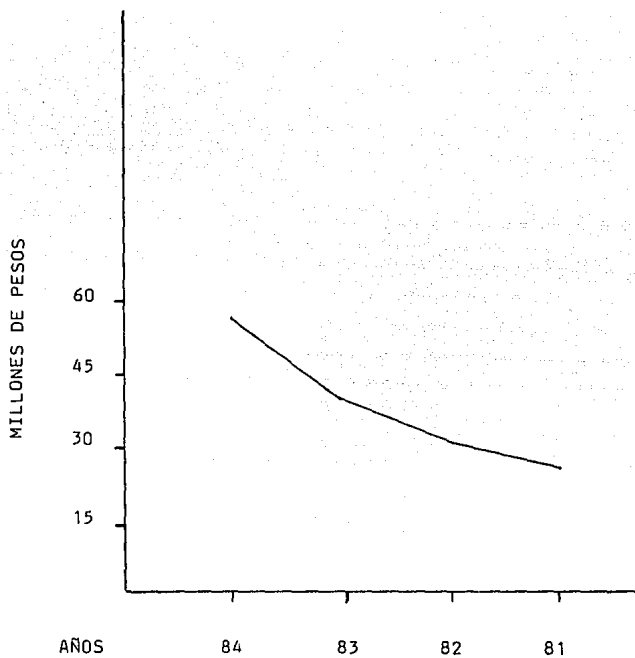


## COMPORTAMIENTO DEL PASIVO TOTAL

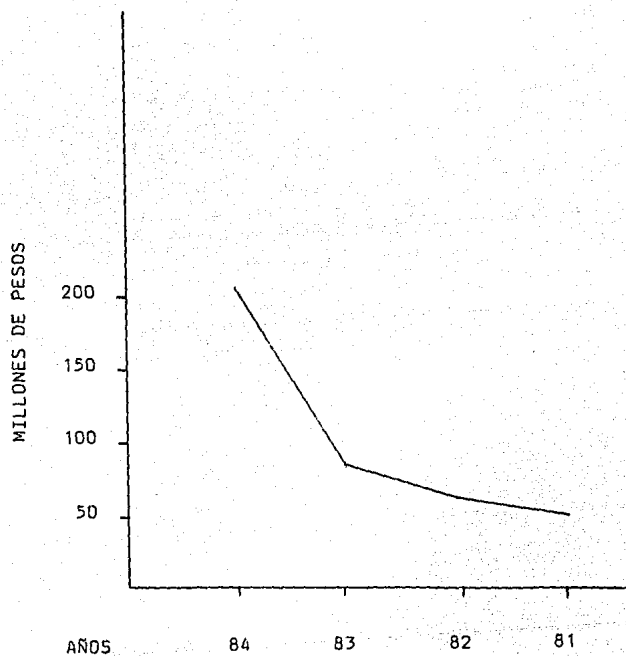




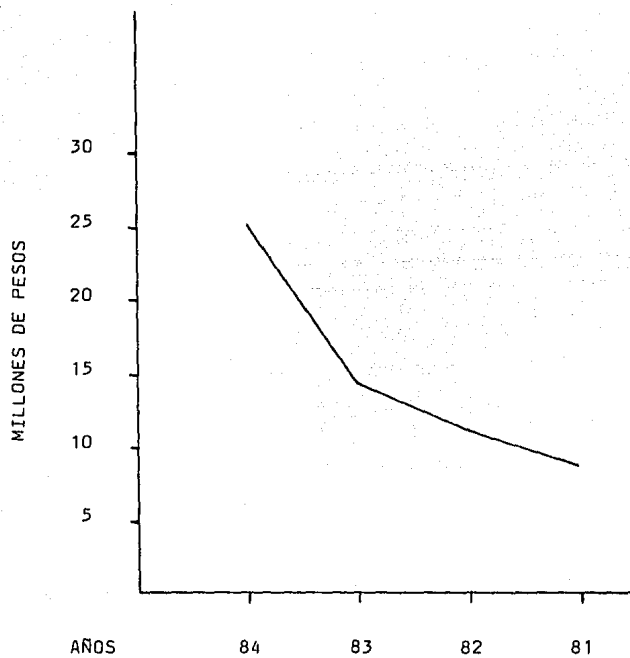
## COMPORTAMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL



## COMPORTAMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE



## COMPORTAMIENTO DE LA UTILIDAD NETA



### III PROPOSICION DE ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO

#### ALTERNATIVA PROPUESTA

De acuerdo al análisis financiero efectuado a esta empresa - de telecomunicación, podemos decir que su situación financiera es sana y que además, en términos generales, la administración de sus recursos se está haciendo en forma positiva, sin embargo, podría verse favorecida su estructura si se ampliara en una manera razonable su pasivo a largo plazo a través de los ya mencionados créditos atados.

La razón para llevar a cabo esta operación, es principalmente el hecho de que aumentaría el porcentaje de activos que se financiarían con pasivo a largo plazo y que éste no traería consigo costos muy elevados debido a las facilidades que tiene este tipo de financiamientos y que son muy atractivas (intereses bajos, disposiciones periódicas realizadas directamente con el proveedor, límites de créditos bastante considerables, entre otras), y además de que a través de estos créditos se hace posible que Cencom modernice su planta telefónica, ya que sólo determinados proveedores tienen la facilidad de surtir los equipos necesarios para implementar ya - totalmente en el país la tecnología más moderna en cuestión de telecomunicaciones.

### MONTO DEL CREDITO

El monto del crédito que podría cubrir las necesidades de nuevo equipo es de aproximadamente \$40 mil millones de pesos ya que el estudio efectuado por el área de Expansión y Proveeduría, estima que ese sería el costo de las centrales digitales proyectadas para el programa de construcción de 1985.

### PROVEEDORES NACIONALES

Esta alternativa de financiamiento se tendría que realizar entre 2 proveedores nacionales.

### TIPOS DE CREDITO

El crédito atado con uno de ellos sería simple, ya que en este programa de 1984 así fue como se realizó y no existieron problemas y además de que la calidad de los equipos es aceptable.

En cuanto al otro proveedor se podría realizar un crédito atado preferencial en donde intervendría como avalador de Cencom, Nacional Financiera y como organismo internacional el Eximbank, lo que representa aún mayor protección a Cencom en cuanto al cumplimiento de la operación además de que el

equipo ofrecido por este proveedor es también de calidad y - además moderno.

### BENEFICIOS

A través de estos créditos, Cencom tiene la posibilidad de - adquirir centrales de la más avanzada tecnología que le permitan:

- a) Mayor confiabilidad del servicio de larga distancia - que es su mayor fuente de ingresos.
  
- b) Una mejor calidad del servicio como consecuencia de la tecnología modernizada que se utilizaría, la cual a su vez proporcionaría:
  - Una mejor calidad de transmisión de las conversaciones.
  
  - Menor congestión en el establecimiento de llamadas.
  
  - El uso de las nuevas bandas de frecuencia en los sistemas de microondas para una mayor extensión - en la comunicación de México al exterior.

Con el apoyo de estos préstamos, no dudamos del éxito y del gran avance que tendría Cencom en la telecomunicación para beneficio de todos sus usuarios.

IV ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA DE  
CENTRAL DE COMUNICACIONES, S.A. DE C.V.

La situación financiera que Cencom presentaría una vez obtenido el financiamiento externo referido anteriormente, se presenta a través de los Estados Financieros Proforma como sigue:



## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985.

(Cifras en millones de pesos)

## A C T I V O

PLANTA, PROPIEDADES Y EQUIPO \$ 536,872INVENTARIOS, destinados principalmente para  
la construcción de la planta telefónica \$ 16,673INVERSION EN COMPAÑIA SUBSIDIARIA \$ 50,660

## CIRCULANTE

Efectivo y valores de fácil realización \$ 17,889

Cuentas por cobrar:

Suscriptores \$ 21,520Otras \$ 12,167Pagos anticipados y otros \$ 1,961Suma el activo circulante \$ 53,537Suma el activo \$657,742

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
 POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1985.  
 (Cifras en millones de pesos)

INGRESOS DE OPERACION

Servicio de larga distancia:	
Internacional	\$ 74,020
Nacional	64,680
Servicio local	34,265
Otros	<u>6,495</u>
	<u>\$179,460</u>

GASTOS DE:

Operación	\$ 55,681
Depreciación	30,266
Mantenimiento	20,423
Impuestos	<u>522</u>
	<u>\$106,892</u>

COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:

Intereses, neto	\$ 30,863
Pérdida de cambios	-
Déficit en tenencia de activos no monetarios	-
Utilidad en posición monetaria	<u>-</u>
	<u>\$ 30,863</u>

Utilidad antes del impuesto sobre la renta y participación de utilidades.	<u>\$ 41,705</u>
--	------------------

PROVISIONES PARA:

Impuesto sobre la renta	\$ 2,600
Participación de los trabajadores en las utilidades.	<u>986</u>
	<u>\$ 3,586</u>

Utilidad neta del año	<u>\$ 38,119</u>
-----------------------	------------------

## V CONCLUSIONES

No obstante la situación económica de crisis que vivimos desde hace tiempo, todavía es posible encontrar empresas que presenten utilidades como consecuencia de un buen aprovechamiento de recursos, tal es el caso de la empresa "Central de Comunicaciones, S.A. de C.V.", que además de ser prestadora de un servicio tan importante como el de la telecomunicación cuenta con una magnífica administración financiera, prueba de ello nos lo da el análisis financiero que se le practicó, el cual reveló índices de solvencia muy aceptables, al igual que una estructura financiera equilibrada, tomando en cuenta que esta empresa es de participación estatal y un rendimiento de inversión que de acuerdo a su giro resulta bastante aceptable.

## CONCLUSIONES

- 1ª La posición de las Finanzas en el ámbito empresarial en los últimos tiempos ha evolucionado notablemente. Su desarrollo se ha visto condicionado a diversos cambios socio-económicos del mundo, por lo que actualmente el área financiera se destaca como una de las principales áreas de la empresa, debido a la influencia que ejerce en la toma de decisiones de la Dirección.
  
- 2ª El ejecutivo de la empresa responsable de la administración de los recursos, es el Administrador Financiero, por lo mismo, debe contar con la capacidad suficiente para lograr maximizar el valor de la empresa y tener la visión necesaria para mantener un equilibrio entre el riesgo y rendimiento de las transacciones financieras de la empresa.
  
- 3ª El conjunto de los asuntos financieros de la empresa, constituye la llamada función financiera de la misma. En una primera aproximación, la función financiera puede definirse como aquella actividad dirigida a la obtención de los recursos necesarios en las condiciones más favorables. En sentido más preciso, la función financiera de la empresa podría definirse como -

aquella actividad que además de encaminarse a la obtención de fondos, procura su correcta asignación y su más eficaz utilización.

- 4º La función financiera tiene 2 principales objetivos, que son la maximización del valor actual neto de la empresa y la disposición en tiempo y monto de los fondos requeridos para el funcionamiento de la misma, los cuales conjuntamente forman parte de los principales objetivos generales de la empresa.
- 5º Existe una relación directa de las finanzas con los presupuestos, ya que éstos son punto de partida para la toma de decisiones financieras, debido a que representan el instrumento que proyecta la situación financiera de la empresa a corto, mediano y largo plazo y al mismo tiempo sirven de control para medir la eficiencia de la administración de los recursos.
- 6º Hoy en día el valor de la empresa, se ve determinado en gran parte por el nivel de utilidades que ésta genere, las cuales son reflejo de las decisiones financieras y políticas tomadas en la empresa; decisiones financieras fundamentadas en el monto y composición de las inversiones; volumen y estructura del financiamiento.

miento y riesgo y rentabilidad.

7º Las áreas de aplicación de la administración financiera, están íntimamente relacionadas con las funciones de obtención, asignación y uso de los fondos, ya que la administración financiera va desde el estudio de las necesidades de fondos, considerando costos de capital, tasas de rendimiento, selección de fuentes de financiamiento, etc., y hasta la asignación y uso de los mismos, que implica decisiones de inversión, evaluación de proyectos, decisiones de distribución de utilidades, reinversión, planeación y control financiero, implantación de sistemas presupuestales, establecimiento de políticas, análisis financieros, etc.

8º Los métodos de análisis de estados financieros se utilizan como un conjunto de procesos que al ser usados en forma profesional nos ayudan a detectar las áreas donde debemos enfocar nuestra atención y además cumplir con el fin primordial que debe reunir la información financiera como es la de ser comparable, oportuna, veraz y mostrar los sucesos financieros más relevantes. Por medio del análisis financiero oportuno no podremos verificar si el rendimiento que se está obteniendo es el planeado, si no lo es, nos permiti-

rá tener los medios para obtener las alternativas adecuadas que permitan dar en forma más clara y oportuna los elementos que se requieren para la toma de decisiones.

99 La problemática que representa hoy en día la obtención de recursos financieros esta obligando a las empresas y en sí a sus ejecutivos, a analizar más profundamente las alternativas de financiamiento interno y externo - posibles de utilizar. El decidir entre uno u otro - depende principalmente de la naturaleza de la inversión y su justificación; del costo-riesgo-beneficio -- que traería consigo el financiamiento; y la perspectiva que tendría la empresa a futuro una vez aplicados - los recursos.

Debido a las dificultades para muchas empresas de obtener recursos vía externa, se esta practicando un financiamiento de tipo externo conocido como "Crédito Atado" el cual dá la oportunidad a que empresas que no cuentan con la suficiente capacidad de solvencia, se alleguen de recursos a través de otra empresa más fuerte - económicamente para que de esta forma puedan hacer --- frente a la demanda de sus productos y puedan subsistir en el mercado.

10º

El manejo del financiamiento externo conocido como "Crédito Atado" representa grandes ventajas para las empresas, ya que a través de esta operación es posible la adquisición en volumen y calidad necesaria de productos de importación para cubrir programas de expansión, sin tener que pagar altos intereses debido a que se manejan tasas preferenciales.

Las ventajas de la utilización de este financiamiento no solo las tiene el contratante, también le repercute al proveedor, ya que éste tiene asegurada la venta de sus productos en cierto tiempo y no tiene que efectuar los trámites para la contratación del crédito, unicamente hacer las disposiciones. En este sentido los beneficios son muchos, para las empresas, para sus proveedores, para la Institución Bancaria y hasta para los consumidores pues son los que reciben mejores bienes y servicios.



## BIBLIOGRAFIA

- A) FINANZAS EN ADMINISTRACION, WESTON-BRIGHAM, ED. -  
INTERAMERICA, 5ª EDICION, MEXICO, 1977.
- B) FINANZAS, J. FRED WESTON, ED. ATENEO, MEXICO, 1978.
- C) ADMINISTRACION FINANCIERA, JAMES C.VAN HORNE, ED. CON-  
TABILIDAD MODERNA, BUENOS AIRES, 1975.
- D) EL ANALISIS FINANCIERO EN LA AUDITORIA DE ESTADOS FI--  
NANCIEROS, MARTELLO D. CESAR, ED. CONTABLES Y ADMINIS-  
TRATIVAS, S.A., 4ª EDICION, MEXICO, 1983.
- E) INFORMACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A LA ADMINISTRA  
CION, MARQUEZ CANO CARLOS, ED. CONTABLES Y ADMINISTRA-  
TIVAS, S.A., 1ª EDICION, MEXICO, 1983.
- F) NORMAS DE REVELACION SUFICIENTE QUE DEBEN OBSERVARSE -  
EN LA PREPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS, GALVAN -  
CEBRIAN MANUEL, INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLI  
COS, 1ª EDICION, MEXICO, 1983.
- G) EL PROCESO ADMINISTRATIVO, FERNANDEZ ARENA ANTONIO.

- H) PLANEACION Y CONTROL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, TESIS, ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION, - MEXICO, 1980.
- I) REVISTAS MENSUALES DEL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS.
- J) INFORMACION OBTENIDA DE TRABAJOS ELABORADOS EN CENCOM.
- K) INFORMACION OBTENIDA DE DIVERSAS PERSONAS RELACIONADAS CON EL AREA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO DE CENTRAL DE COMUNICACIONES, S.A. DE C.V.