

84
2ej-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA INFORMACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A:
ROBERTO GALLARDO RODRIGUEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:
C. P. AGUSTIN DIAZ CAMPOMANES



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, por la vida.....

A mis padres, por apoyarme en todo momento...

A mi esposa Alma, por su apoyo y palabras de aliento

A mis hijos Lilia y Mario, por ser las luces que me motivan....

A mi asesor, C. P. Agustín Díaz C. por su gran ayuda

A todos, sinceramente...

GRACIAS

**"La información financiera para la
toma de decisiones".**

I N D I C E

	página
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	
1.1 ¿Cómo era la Toma de Decisiones anteriormente?.....	4
1.2. Concepto de Información Financiera.....	5
1.3. ¿Quién genera la Información Financiera?...	8
1.3.1. El Sector Público.....	8
1.3.2. Las Personas Físicas.....	9
1.3.3. Las Personas Morales.....	10
1.4. Concepto de Empresa.....	12
1.5. Objetivos de las Empresas.....	14
CAPITULO II	
ESTADOS FINANCIEROS	
2.1. Concepto de Estados Financieros	18
2.2. Clasificación de los Estados Financieros.	20
2.2.1. El Balance General.....	22
2.2.2. El Estado de Resultado.....	28
2.2.3. El Estado de Variación en el	

Capital Contable.....	35
2.2.4. El Estado de Cambios en la Situación Financiera.....	35
2.3. Personas que utilizan los Estados Financieros.....	37
2.4. Limitación de los Estados Financieros.....	39
 CAPITULO III LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES	
3.1. Concepto de Análisis.....	42
3.2. Importancia y Objetivo.....	44
3.3. Métodos de Análisis.....	46
3.3.1. Verticales.....	50
3.3.1.1. Método de Estados Financieros Convertidos a Porcientos Integrales.....	50
3.3.1.2. Método de Razones Simples..	52
3.3.1.3. Método de Razones Estándares.....	60
3.3.1.4. Método de Comparaciones de Razones.....	63
3.3.2. Horizontales.....	65
3.3.2.1. Método de Aumentos y Dismi- nuciones.....	65

3.3.2.2. Método de Tendencias.....	68
3.3.2.3. Método de Control de Presupuestos.....	71
CAPITULO IV	
TOMA DE DECISIONES	
4.1. Concepto de Decisión.....	74
4.2. Importancia de la Toma de Decisión.....	76
4.3. Proceso para la Toma de Decisiones.....	79
4.4. Arbol de Decisiones.....	83
4.5. ¿Quién toma las Decisiones.....	85
4.6. Bases para la Toma de Decisiones.....	87
CAPITULO V	
CASO PRACTICO.....	
	93
CONCLUSIONES.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	122

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

El conocimiento financiero es esencial para la toma de decisiones de negocios. Para obtener este conocimiento se necesita interpretar, entender y analizar el flujo de datos, que están contenidos en los Estados Financieros de la empresa que son parte principal y substancial, para tomar las decisiones que beneficiarán a la organización. Con el presente trabajo demuestro el uso de la información financiera en aspectos importantes como:

- Identificar problemas o situaciones financieras y operacionales significativas.
- Realizar la toma de decisiones en base a la información.
- La influencia que tienen los métodos de análisis en la toma de decisiones o en la aplicación de medidas correctivas.

Para tal efecto he incluido en el primer capítulo los antecedentes que considero más importantes sobre lo que es Información Financiera y quién la genera, basandome exclusivamente en las empresas.

En el segundo capítulo presento los Estados Financieros que son los documentos que muestran la situación financiera,

desde su concepto, clasificación, utilización y limitación. Definiendo solamente los Estados Financieros Básicos que son los que considero necesarios para analizar la situación de la empresa y así realizar una mejor toma de decisiones. En el tercer capítulo expreso lo que es la toma de decisiones en la empresa.

En el cuarto capítulo hablo de los métodos de análisis, que son el instrumento principal para realizar la toma de decisiones.

En el quinto capítulo se ilustra a través de un caso práctico lo antes mencionado. En esta práctica solo utilizaré los Estados Financieros Básicos como son: el Balance General y el Estado de Resultados; y en los métodos de análisis: el método de reducción de los Estados Financieros a porcientos Integrales y el método de razones simples. Son los que considero suficientes para realizar el análisis.

Los Estados Financieros por si solos son información financiera, pero las personas que no conocen de contabilidad les resultan muy frios y no alcanzan a visualizar la mezcla de todas las operaciones realizadas y los resultados obtenidos. Es aquí donde el Licenciado en Contaduría Pública juega un papel muy importante ya que sirve de interprete, entre dichos Estados y las personas interesadas en esta información.

CAPITULO I. ANTECEDENTES.

- 1.1. ¿Cómo era la Toma de Decisiones anteriormente?**
- 1.2. Concepto de Informacion Financiera.**
- 1.3. ¿Quién genera la Información Financiera?**
 - 1.3.1. El Sector Público.**
 - 1.3.2. Las Personas Físicas.**
 - 1.3.2. Las Personas Morales.**
- 1.4. Concepto de Empresa.**
- 1.5. Objetivos de las Empresas.**

CAPITULO I. ANTECEDENTES.

1.1. ¿Cómo era la Toma de Decisiones anteriormente?

Al inicio del presente siglo surgen las Finanzas, como campo independiente de estudio, su función era especialmente legalista en fusión, consolidación, formación de nuevas firmas y valores emitidos por la corporación.

Uno de los problemas más críticos en la industrialización en los Estados Unidos era obtener capital para la expansión, y en ese entonces los estados contables de utilidades y valores de activos no merecían mucha confianza.

Las personas que tomaban decisiones en este período eran los dueños de las corporaciones, la realizaban por medio de intuiciones propias, sin tomar en consideración ningún papel financiero que los guiara.

En los años treinta las Finanzas se enfocaban en las quiebras de negocios, en la reorganización de la liquidez de las empresas y en la regulación de los mercados de valores por el gobierno.

El Balance General alcanza más importancia a fines de los cincuenta porque se origina un creciente interés por el análisis del activo. Las decisiones dentro de las empresas fueron reconocidas como las cuestiones críticas en las finanzas de la corporación.

La Toma de Decisiones ha continuado en años recientes con la seguridad de que los procedimientos aplicados oportunos y adecuadamente, guien a un mejor desarrollo a la empresa.

1.2. Concepto de Información Financiera.

"La Información Financiera es el reporte sobre los resultados de las operaciones y la posición financiera de una empresa." (1)

"Se define la información como datos apropiados a las decisiones. Para que a los datos se les considere información apropiada para tomar decisiones, es preciso que se refieran a algún aspecto de las normas o medidas optativas relacionadas con esa decisión. Para tomar acertadamente una decisión es preciso tener acceso a la información apropiada. Esto es muy cierto, tratése de actuaciones personales o de la empresa. Y en este aspecto, las funciones del contador se vuelven factor esencial del éxito del proceso de formulación de decisiones en el seno de ella." (2)

"La información financiera es el producto final de conjugar los hechos registrados en contabilidad por

(1) Erick L. Kohler. Diccionario para Contadores.

(2) Johnson S. F. Las decisiones tomadas en las empresas y la información.

convenciones contables y juicios personales".(3)

El boletín A-1 sobre la Teoría Básica de la Contabilidad, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, señala que "La contabilidad produce información indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y de las personas que trabajan en la empresa."

De acuerdo a las definiciones antes referidas, la Información Financiera es generada por un contador, que es la persona adecuada para procesar todas las operaciones que una empresa realiza, y sus resultados son reflejados en los Estados Financieros que son indispensables para la buena administración de la empresa.

La Información Financiera da a conocer la situación económica de la empresa, los cambios de la situación financiera, los resultados de operación, para saber si la empresa ha sido guiada hacia sus objetivos principales, y también dan la pauta para la toma de decisiones. Por lo que podemos decir que la Información Financiera da un panorama muy extenso de como se encuentra la empresa en general.

Es necesario mencionar que la efectividad de un gerente o cualquier persona que analice la situación económica de una clara, consisa, detallada, oportuna, exacta y completa como resultado de un buen sistema y que la interprete y actúe con (3)C.P. Castañeda Pacheco Raul. Informes financieros para la toma de decisiones del consejo administrativo.

base en ella y que considere las condiciones externas de la empresa.

Los requisitos indispensables de la información son:

- a) Seguridad: es proporcionada por los métodos adecuados de información dando como resultado la plena confianza.
- b) Concisión: al hablar de este término se refiere a que sea breve pero indicando los datos sobresalientes, que ayudan a la interpretación de los informes.
- c) Realismo: significa que los datos con los que fueron registradas las operaciones hayan existido verdaderamente y que hayan sido reflejadas en su totalidad.
- d) Oportunidad: La información debe llegar al usuario en el momento de su utilidad.

Debe de comprenderse que un sistema de Información Financiera eficaz consiste en un sistema de comunicaciones basado en reportes por escrito, diseñado de tal forma que se encuentren informadas las personas que les afecten y que de alguna forma contribuyan al desarrollo de la empresa.

La información se debe de adecuar a las necesidades del usuario haciendose notar las variaciones o desviaciones importantes.

Las operaciones registradas en la empresa sirven para producir la información, ésta se utiliza para comparaciones, estudios, análisis y para decidir lo más conveniente.

1.3. ¿Quién genera la Información Financiera?

1.3.1. El Sector Público.

La Información Financiera del sector público se realiza cada seis años con el cambio de gobierno, por lo tanto la última información que se tiene es del período del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado de 1982 a 1988. Quién genero la información fue la Secretaría de Hacienda y Crédito Público analizando:

1.- Los ingresos del gobierno federal que fueron:

- Los ingresos tributarios que se originaron por el pago de impuestos.
- Los ingresos no tributarios que son los derechos por el uso de un bien del dominio público o por la prestación de un servicio que realiza el Estado.
- Los ingresos del sector paraestatal que fueron:
 - El sector paraestatal bajo control presupuestal.
 - El sector paraestatal fuera del control presupuestal.

El gobierno mexicano requiere de ingresos que le permitan financiar el gasto público de manera sana, elaborado por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

2.- El gasto público se realizo en tres partes:

- Gasto sectorial, que fueron los programas y proyectos sociales.
- Gobierno federal.
- Organismos y empresas.

El informe sobre el gasto público se rindió a la H. Cámara de Diputados. Que está constituida por los estados contables y financieros que muestran el registro de las operaciones derivadas de la aplicación de la Ley de Ingresos y del Ejercicio de los Presupuestos con base en programas, subprogramas y metas.

Toda la información recibida es analizada para que se tenga una mejor planeación en todos los sectores del país.

1.3.2. Las Personas Físicas.

Son los individuos que tienen la mayoría de edad y gozan de salud como lo marca el Art. 23 del Código Civil, que en modo personal contraen derechos y obligaciones. Estas últimas pueden ser fiscales, causadas por las actividades a que se dedican. Pudiendo ser asalariados, honorarios, arrendadores de inmuebles, contribuyentes menores, personas físicas empresarias del régimen general o personas físicas empresarias del régimen simplificado.

A estas personas las divido en tres grupos que son:

- a) Las personas que no generan ningún tipo de información. Que son los asalariados.
- b) Las personas que realizan información solo para el pago de impuestos.
- c) Las personas que generan toda clase de información necesaria para ellos.

Algunas de estas personas efectúan su propia toma de decisiones por medio de intuición o considerando lo más conveniente para ellos o sus negocios. También es de recordar que algunas personas realizan la toma de decisiones considerando la Información Financiera, porque tienen implantado un sistema para poder saber en que situación se encuentran, y así poder decidir en base a datos más reales.

1.3.3. Las personas Morales.

Son grupos de individuos que tienen personalidad jurídica propia, independiente a la de sus integrantes. Que tienen capital propio, obligaciones y derechos propios. Las Personas Morales son: Sociedades Mercantiles, Organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, instituciones de crédito y sociedades y asociaciones civiles.

Hablaré de como se genera la Información Financiera en las Sociedades Mercantiles. Un sistema de contabilidad efectivo suministra información con el propósito de:

- a) Información interna para la gerencia que la utiliza en la planeación y control de las operaciones que se llevan a cabo y para formular políticas generales.
- b) Información externa para los accionistas y terceras personas.

Retomando lo que se comentó en el inciso 1.2. sobre la Información Financiera, puedo comentar que un sistema de contabilidad ayuda a seleccionar metas a corto o largo plazo, a formular planes para lograrlas, e investigar las razones de las desviaciones de estas metas.

Para generar la Información Financiera el Contador Público cumple con tres trabajos simultáneamente que son:

- a) El registro contable de las operaciones realizadas por la empresa en un período determinado, y así poder generar los Estados Financieros.
- b) La información que es el resultado de analizar e interpretar los Estados Financieros que ayuda a las personas responsables a ocuparse de aspectos importantes de las operaciones con la suficiente prontitud para actuar efectivamente.

c) Dar solución a los problemas que se presenten en la empresa, analizando lo más conveniente para ella.

Considero importante comentar que la Información Financiera no es solamente para solucionar problemas sino también es utilidad para los aspectos históricos, presentes y futuros de la empresa.

1.4. Concepto de Empresa.

El ser humano desde sus principios ha buscado reunirse con su prójimo para alcanzar un objetivo en común. Los problemas surgen en sus relaciones de coordinación y cooperación. Todos los problemas deben ser solucionados para que logren el objetivo con éxito.

Los proyectos antiguos para iniciarlos y producirlos empleaban grandes congregaciones de trabajadores y la estructura de la organización era simple, los problemas de la dirección eran también sencillos. El control de operaciones estaba relacionado con la dirección y supervisión del trabajo "esclavo".

Paso algún tiempo para que la humanidad se diera cuenta que el trabajo libre y motivado por incentivos positivos era más efectivo y barato que el trabajo esclavo motivado por incentivos negativos del temor.

La empresa moderna surge con la industrialización, y es totalmente distinta de las pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas que predominaban antes, que hoy no han desaparecido en modo alguno pero que no pueden llamarse organizaciones.

Mencionaré algunos conceptos de empresa para poder dar una idea más amplia.

El Contador Público Jesús Tejada Tejada menciona en su libro "Las Empresas Descentralizadas con Personalidad Jurídica Propia", que Empresa quiere decir, tomar una acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza, y que por extensión se aplica a los actos mercantiles para emprender o llevar a cabo obras materiales, negocios o proyectos de importancia.

El C.P. Agustín Reyes Ponce, dice que se trata de una unidad económica, que todo lo que la integra esta destinada a la producción de un bien o servicio para un mercado.

En el Diccionario para Contadores del C.P. Erick L. Kohler comenta que: "Es un grupo de personas con intereses comunes de cualquier clase, en el ejercicio lícito de cualquier actividad económica, que constituye una unidad reconocida comúnmente, con una existencia separada y distinta de la de sus asociados."

En el Pequeño Larousse la define como: "Acción de empezar algo y cosa que se emprende. Sociedad comercial o

industrial."

El C.P. Avery B. Cohan comenta en su libro La Toma de Decisiones Financieras lo siguiente: "Acción árdua y dificultosa que valerosamente se comienza. Intento de hacer una cosa. Sociedad mercantil o industrial para emprender obras materiales de importancia."

De acuerdo con los conceptos mencionados, considero que empresa es, una entidad económica que producen bienes o servicios, donde se coordinan recursos humanos, técnicos y materiales para lograr al máximo rendimientos con el mínimo esfuerzo sus objetivos, para un mejor beneficio de la misma, y de su entorno social en que actúa.

1.5. Objetivos de las Empresas.

Los objetivos son diferentes de cada empresa. Por ejemplo pueden elegir llevar al máximo la felicidad de sus empleados (que es compleja y difícil de lograr), o alcanzar al máximo alguna cantidad económicas. Tal como sus utilidades, o sus ventas, o gastos.

Una meta es solamente una forma de exposición de un plan. Cualquier que sea su meta, la empresa puede lograrla eligiendo alternativas que existan.

Las personas que realizan la toma las decisiones sin una

meta definida no es posible que tenga como resultado decisiones consistentes y eficientes.

Los objetivos mercantiles parten del "valor". Un valor es cualquier satisfacción de una necesidad o de un deseo por el que una persona o un grupo está dispuesto a hacer un sacrificio. Los valores pueden ser tangibles o intangibles.

Los objetivos son:

- a) **Primarios.** Las sociedades mercantiles tienen como fin suministrar al público aquellos bienes o servicios que necesiten o deseen a un precio que estén dispuestos a pagar. Para esto se realiza un estudio de mercado donde se averigua lo que el cliente quiere, cómo lo quiere y porqué, lo quiere para complacerlos en forma más económica y eficaz.
- b) **Los objetivos mercantiles colaterales.** Son aquellos que se logran en un grado razonable, sin sacrificios materiales e innecesarios de sus objetivos primarios. Son objetivos personales como buenos salarios para los empleados, buenos dividendos para los inversionistas. Incluye también los intereses de grupos tales como los proveedores, clientes, acreedores y también los aspectos fiscales. Los objetivos colaterales encierran valores amplios y que son necesarios

para el bienestar de la sociedad.

- c) Los objetivos mercantiles secundarios incluyen valores necesarios para la organización, para que puedan lograr sus objetivos primarios y colaterales. Estos están íntimamente relacionados con la economía y la eficacia. El lograrlos frecuentemente presenta difíciles problemas internos para la dirección de la empresa.

En conclusión, los objetivos de la empresa son las metas fijadas por la misma, tomando en consideración las que son dirigidas al cliente, a los empleados y accionistas y las que necesita la organización.

La Información Financiera para la toma de decisiones en las empresas (que es el objetivo que analizo en el presente trabajo), necesita de los Estados Financieros que dan la pauta para conocer si realmente han alcanzado sus objetivos establecidos por la empresa o para analizar cualquier situación que necesite conocer. En el siguiente Capítulo hablaré de los Estados Financieros, para tener una información más profunda de éstos.

CAPITULO II. ESTADOS FINANCIEROS

2.1. Concepto de Estados Financieros.

2.2. Clasificación de los Estados Financieros.

2.2.1. El Balance General

2.2.2. El Estado de Resultado

2.2.3. El Estado de Variación en el Capital Contable

2.2.4. El Estado de Cambios en la Situación Financiera.

2.3. Personas que utilizan los Estados Financieros.

2.4. Limitación de los Estados Financieros.

CAPITULO II. ESTADOS FINANCIEROS.

2.1. Concepto de Estados Financieros.

Como he comentado, las operaciones monetarias que realiza la empresa son la base para realizar los Estados Financieros.

A continuación daré algunas definiciones de los Estados Financieros.

"Los Estados Financieros son los documentos que muestran cuantitativamente el origen y aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio o cumplir determinado objetivo, el resultado obtenido en la empresa, su desarrollo y la situación que guarda el negocio." (10)

"Los Estados Financieros son de gran importancia dentro de la Toma de Decisiones, ya que recurrir a examinar los registros contables por sí solos, no nos indicarían nada, pues sólo representan una serie de detalles de los que no se pueden hacer una interpretación, en lo que respecta a la situación financiera y económica de la empresa." (11)

"Los Estados Financieros muestran la posición financiera y los resultados de las operaciones de todo el negocio al final del período contable anual o un período más corto."(12)

(10) C.P. Gutiérrez Alfredo F. Los Estados Financieros y su Análisis. Fondo de Cultura Económica.

(11) Lic. Reyes Medina Ramon. La Información Financiera.

(12) Apunte de Contabilidad V. Universidad Nacional Autónoma de México

En mi opinión: los Estados Financieros son documentos que muestran, en términos monetarios, la situación de la empresa como es; la estructura financiera, cambios en la misma, liquidez, capacidad de pago, productividad y rentabilidad, presentados a una fecha o período determinado.

Considero necesario comentar, no por estar expresados en unidad monetaria, muestran con exactitud o realismo las cifras o informes que se necesitan conocer; ya que hay unas cuentas que son estimativas como la vida útil de un activo, la inflación que aumenta y la moneda pierde su poder adquisitivo (en caso de cumplir con la reexpresión de los Estados Financieros).

Algunas personas consideran que el trabajo del Contador Público termina con la elaboración de los Estados Financieros, sin embargo, después de la formulación de éstos, viene el análisis e interpretación para poder tomar decisiones precisas y oportunas.

Los Estados Financieros, por su importancia, debe reunir ciertas características que son:

- a) La utilidad. Que su contenido le sirvan a los usuario; para eso deben ser importante, veraz y oportunos, es decir con excelencia.
- b) Confiabilidad. Es la seguridad que tienen los Estados Financieros, para eso deben ser estables, objetivos y comprobables.

c) Provisionalidad. Contienen estimaciones, que corresponden a cada período.

Estas características son básicas para que las personas que utilicen éstos puedan revisarlos, analizarlos e interpretarlos de forma más apropiada apegiéndose a sus necesidades; por esto al presentar los Estados Financieros deben de tener como encabezado el nombre de la empresa; en el segundo renglón especificar que estado se presenta, en el tercer renglón el período o la fecha que corresponde; en algunas empresas consideran importante anotar quién los elaboró, los revisó y los autorizó estos datos se anotan al final de los estados.

2.2. Clasificación de los Estados Financieros.

La Información Financiera en las empresas es muy amplia es por eso que los Estados Financieros se clasifican en la siguiente forma:

	Estaticos	- Balance General.
		- Estado de Resultado.
Básicos	Dinámicos	- Estado de Variación en el Contable
		- Estado de Cambios en la Situación Financiera
Secundarios		- Estados especiales, de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Los Estados Financieros Básicos muestran: la situación financiera, los resultados de operación y cambios del estado económico a una fecha o período determinado. Son históricos y sirven a las personas que los utilicen como equilibrador del futuro de la empresa.

Los Estados Financieros secundarios son los que se realizan cuando la gerencia o personas interesadas en la empresa los solicitan, y sirven para conocer alguna información más a fondo.

Esta orden no es de aceptación universal, ya que algunos autores consideran necesario tener una clasificación más amplia.

Desde mi punto de vista: los Estados Básicos son los esenciales en la empresa porque ayudan a tomar decisiones; y los secundarios sirven como complemento a los básicos ya que dan un panorama más extenso de ciertas cuentas, analizadas en forma general y las estudia con más precisión y detalle.

Algunas empresas consideran necesario realizar conjuntamente estos dos tipos de estados para poder conocer más ampliamente como se encuentra en general o por cada departamento y así realizar mejor un análisis y una toma de decisiones más apropiada de acuerdo a las necesidades que la misma requiera.

2.2.1. El Balance General.

El Balance General se conoce por varios nombres como el Estado de Situación Financiera, Estado de Inversiones, Estado de Activo, Pasivo y Capital y Estado de Recursos y Obligaciones.

Es el documento contable que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, o sea en un momento preciso por esa razón es un estado estático.

Al decir que enseña la situación financiera es porque se percata detalladamente el valor de sus derechos y obligaciones, así como del capital; los derechos de una empresa son sus activos; y las obligaciones los pasivos. Y a una fecha determinada, o sea en el día en que se práctica, porque si se realiza un balance al día siguiente la información sería diferente, porque hay operaciones que se realizan por sí solas sin que ninguna persona tome parte en ellas, por ejemplo los intereses ganados por inversiones en los bancos o en bolsas de valores, la depreciación o la plusvalía.

El Balance General debe contener los datos siguientes:

- Encabezado, lo conforma el nombre de la empresa en primer lugar, en segundo indicando qué es un Balance General y como último la fecha.

- Cuerpo, lo integran el nombre y valor del activo y también del pasivo y como tercer punto el importe del capital contable. Y al final las cuentas de orden en caso de que existieran.
- En el pie van las firmas del contador que los realizó y quién los autorizó (ésto depende de cada empresa si lo considera necesario).

La forma de presentar el Balance General puede ser en forma de reporte, que es poner el activo y pasivo en una misma hoja quedando verticalmente, para que con la operación aritmética se pueda determinar el capital contable. Y en forma de cuenta, es donde se clasifica el activo en el lado izquierdo y en el derecho el pasivo y capital contable, donde se puede percatar que el activo es igual a la suma del pasivo más capital contable. Ver las hojas 24 y 25.

Para que la situación financiera, presentada en el Balance General, sea real se debe incluir todo el activo y pasivo a valor real, porque cualquier alteración se refleja en el capital.

El Balance General se divide en tres importantes rublos que son:

- El Activo, que son los bienes y derechos económicos de una empresa. Y van de acuerdo a su disponibilidad.

FORMA DE REPORTE

PURITI, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

ACTIVO

CIRCULANTE

\$ _____

PERMANENTE

\$ _____

DIFERIDO

\$ _____

SUMA ACTIVO 50,000.00

PASIVO

A CORTO PLAZO

\$ _____

A LARGO PLAZO

\$ _____

SUMA PASIVO 20,000.00

CAPITAL CONTABLE 30,000.00

FORMA DE CUENTA

PURITI, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

ACTIVO		PASIVO	
<p>CIRCULANTE</p> <p>\$ _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>PERMANENTE</p> <p>\$ _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>DIFERIDO</p> <p>\$ _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>A CORTO PLAZO</p> <p>\$ _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>A LARGO PLAZO</p> <p>\$ _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>SUMA PASIVO \$ _____</p> <p>CAPITAL CONTABLE _____</p>		
<p>SUMA ACTIVO 50,500.00</p> <p>*****</p>	<p>SUMA PASIVO + CAPITAL CONTAB. 50,000.00</p> <p>*****</p>		

- El Pasivo, son las obligaciones de una empresa, que se pagarán en efectivo, bienes o servicios, a terceros y va de acuerdo a su exigibilidad.
- El Capital Contable, son las aportaciones iniciales de los socios más las utilidades o menos pérdidas que tenga la empresa.

La clasificación del Activo es:

- Activo Circulante.- Son los valores en cuya rotación se basan a las actividades de la empresa; se incluyen los valores que intervienen directamente en las operaciones normales, y además, deben de tener como condición una pronta recuperabilidad; las partidas o cuentas se presentan de acuerdo a su grado de liquidez, es decir, en que normalmente serán convertidas en efectivo.
- Activo Permanente.- Está compuesta de las inversiones permanente que son necesarias para conformar la infraestructura adecuada al desarrollo de las operaciones. Son propiedades tangibles que han de utilizarse en forma permanente en las operaciones regulares del negocio. Este activo se consume durante el tiempo de servicio, o vida útil en la producción de bienes y servicios; el costo de la inversión inicial se recupera a través de la depreciación

excepto en el reglón que se refiere a terrenos, los que no son depreciables sino que generan plusvalía.

- Activo Diferido.- Son las inversiones intangibles que rendirán beneficio a la empresa a largo plazo, ya que en el transcurso del tiempo se convierten en gastos a medida que se vaya aplicando su respectiva amortización.

La clasificación del Pasivo es:

- Pasivo a Corto Plazo.- Son las obligaciones a plazo menor de un año en que incurre una empresa para la obtención de insumos y servicios financieros.
- Pasivo a Largo Plazo.- Lo que integran partidas exigibles a plazos mayores de un año.

La clasificación del Capital Contable es:

- Capital Social.- Está integrado por el importe de aportaciones exhibidas por los socios. El capital se presenta a valor neto, es decir, una vez que se hayan deducido el capital pendiente de suscribir y exhibir.
- Reservas de Capital.- Se constituye por la reserva legal,

reserva de previsión, reserva de reinversión y reservas especiales que considere la asamblea de accionista.

- **Resultado del Ejercicio.**- Son las utilidades o pérdidas que se han obtenido durante la vida de la empresa, presentándose por separado los resultados anteriores y el del último ejercicio contable.

En las dos siguientes hojas mostraré una clasificación general del activo y pasivo (29 y 30).

2.2.2. El Estado de Resultado.

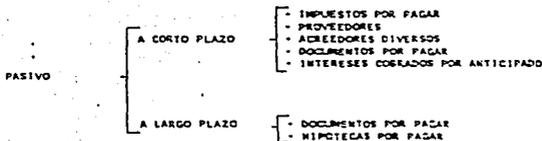
Cuando se termina un período contable, a la empresa le interesa conocer en que monto obtuvieron ganancias o pérdidas, como resultados de sus operaciones efectuadas.

A continuación citaré algunas definiciones del Estado de Resultado conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias.

El C.P. Maximino Anzures define al Estado de Resultado como: "El documento que muestra los resultados determinados en un período como consecuencia de sus operaciones."

El C.P. Kennedy S Y McMullen comenta en su libro de Estados Financieros: "El Estado de Pérdidas y Ganancias, cuando está presentado apropiadamente, indica la fuente y el

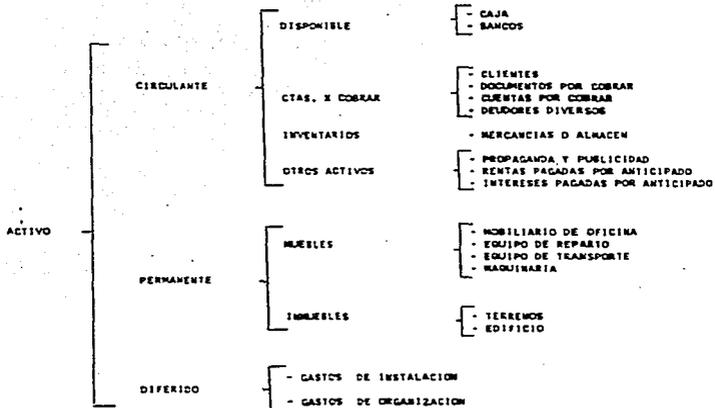
CLASIFICACION DEL PASIVO



El pasivo se va a clasificar de menor a mayor grado de exigibilidad para liquidar las obligaciones.

Las cuentas que integran el pasivo a corto y largo plazo son casi las mismas, la única diferencia e importante característica es el plazo que se tiene para liquidarlas, si es menor de un año es a corto y si es mayor a un año es a largo plazo.

CLASIFICACION DEL ACTIVO



La clasificación del activo se realiza de acuerdo al grado de disponibilidad de las cuentas que lo integran, de mayor a menor facilidad para convertirse en efectivo.

El diferido se considera activo porque dan el derecho o beneficio de disfrutar un servicio a largo plazo.

costo de obtención del ingreso normal.

El C.P. Elías Lara Flores dice que: "Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la forma en que se ha obtenido la utilidad o pérdida de un ejercicio."

El Estado de Resultado es un documento contable derivado de las operaciones realizadas por la empresa, donde muestra: las ventas, las compras, los gastos y los productos financieros; es el medio para conocer la utilidad o la pérdida obtenida en un período determinado, por eso es dinámico. Este resultado es muy importante porque las empresas se basan en ellos para sus pago de impuesto y reparto de utilidades. Considero necesario mencionar que el Estado de Resultado muestra la forma en que se obtuvo la utilidad o pérdida.

El Estado de Resultado se integra por:

- Ventas Netas.- Es el valor de las mercancías vendidas por la empresa a precio de ventas.

 - Costo de Ventas.- Es el valor de las mercancías vendidas a precio de costo.
- Para las empresas industriales, o de servicios, se tendrá que elaborar el Estado de Producción y Ventas, complementario al Estado de Resultado. Y para las empresas

costo de obtención del ingreso normal.

El C.P. Elías Lara Flores dice que: "Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la forma en que se ha obtenido la utilidad o pérdida de un ejercicio."

El Estado de Resultado es un documento contable derivado de las operaciones realizadas por la empresa, donde muestra: las ventas, las compras, los gastos y los productos financieros; es el medio para conocer la utilidad o la pérdida obtenida en un período determinado, por eso es dinámico. Este resultado es muy importante porque las empresas se basan en ellos para sus pago de impuesto y reparto de utilidades. Considero necesario mencionar que el Estado de Resultado muestra la forma en que se obtuvo la utilidad o pérdida.

El Estado de Resultado se integra por:

- Ventas Netas.- Es el valor de las mercancías vendidas por la empresa a precio de ventas.

- Costo de Ventas.- Es el valor de las mercancías vendidas a precio de costo.

Para las empresas industriales, o de servicios, se tendrá que elaborar el Estado de Producción y Ventas, complementario al Estado de Resultado. Y para las empresas

comerciales resulta de sumar el importe del inventario inicial del ejercicio más las compras netas, restando a ese resultado el inventario final.

El Estado de Resultado lo integran:

- Gastos de operación.- Es el importe de sumar los gastos de ventas, los gastos de administración, los gastos financieros y restar los productos financieros.
- Gastos de ventas.- Son las erogaciones generadas por la realización y desarrollo de las ventas.
- Gastos de administración.- Son las erogaciones que efectúa la empresa para el buen desempeño de la administración.
- Gastos financieros.- Son las erogaciones que resultan de operaciones financieras que la empresa realiza, por ejemplo: el importe de intereses pagados sobre préstamos, comisiones bancarias, el importe de las diferencias generadas en cambios monetarios.
- Productos Financieros.- Son los ingresos que se obtienen por operaciones financieras que la empresa realiza, por ejemplo: el importe de intereses cobrados sobre préstamos, intereses bancarios generados y el importe de las diferencias en cambios monetarios.
- Otros gastos y productos.- Son todos aquellos provenientes de operaciones extraordinarias en las que incurre la empresa.

El Estado de Resultado al igual que los Estados Financieros debe de contener:

1.- Encabezado.

- Indicar el nombre, de la empresa que va en el primer renglón, como segundo el nombre del Estado de Resultados y como tercero el período que abarca.

2.- Cuerpo.

- Debe de contener los ingresos obtenidos, el importe de las compras realizadas y los gastos realizados; todos estos datos serán del período que abarca.
- Manifiestar de forma clara la utilidad o pérdidas de operación del período.
- Mostrar la utilidad o pérdida antes de impuestos.
- Manifiestar específicamente el Impuesto Sobre la Renta y el Reparto de utilidades de los trabajadores.
- Mostrar la utilidad o pérdida neta obtenida en el período.

3.- Pie que contiene las firmas de elaboración y revisión.

En la siguiente hoja se muestra un ejemplo (34).

En conclusión el Estado de Resultado muestra de forma detallada el resultado de las operaciones principales de la empresa que es la venta de mercancías o de servicios.

PURITI, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.

	VENTAS TOTALES	NS	
MENOS:	DESCUENTOS S/VENTAS		
	BONIFICACIONES S/VENTAS		
	VENTAS NETAS		1,958,643.36
MENOS:	COSTO DE VENTAS		1,304,548.00
	UTILIDAD BRUTA		654,095.36
MENOS:	GASTOS DE OPERACION		314,654.66
MAS:	GASTOS DE VENTAS		
MAS-MENOS	GASTOS DE ADMINISTRACION		
	GASTOS FINANCIEROS		
	PRODUCTOS FINANCIEROS		
	UTILIDAD DE OPERACION		339,440.70
MAS-MENOS	OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		
			51,465.36
	UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS		287,975.34

Mediante este Estado la empresa puede darse cuenta si en verdad conviene seguir realizando sus actividades como las venia haciendo, o tomar nuevas opciones.

2.2.3. El Estado de Variación en el Capital Contable.

Este estado tiene como finalidad el comparar las variantes del capital contable en diferentes períodos para analizar los cambios importantes. Como se presenta a una fecha es dinámico.

Como resultado del análisis se determina las decisiones necesarias como es el inyectar al capital o conocer la trayectoria de los resultados de la empresa.

Este estado debe de contener:

- Encabezado: Es dónde se anota el nombre de la empresa y el nombre del estado con su respectiva fecha.
- Cuerpo: Donde se anotan las cuentas que conforman el capital contable del primer al último período que se compara.
- Pie: Contiene las firmas de elaboración y realización.

2.2.4. El Estado de Cambios en la Situación Financiera.

También se le conoce como Estado de Origen y Aplicación de Recursos o Fondos. En el libro de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados comenta: "... que dicho estado no puede reemplazar al Balance General ni al Estado de

Resultados, sino que más bien, su finalidad es la de proporcionar información (sobre el movimiento de recursos y por consiguiente sobre los cambios en la posición financiera) que estos dos últimos estados no proporcionarían o solo la proporcionarían en forma indirecta."

El C.P. W. A. Paton dice que: "es un medio para resumir los cambios en las condiciones financieras que se experimentan como consecuencia de las operaciones practicadas en determinado período."

El C.P. Roberto Macías, explica: " es el que indica las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de una empresa, ordenándolas en orígenes y aplicación de recursos."

Este estado presenta en forma resumida y comprensible, la forma de dónde se obtuvieron los fondos y en qué se aplicaron, ésto se realiza con la comparación de dos balances a fecha distinta, determinando con ésto los cambios que hayan tenido el activo, pasivo y capital. Como se presenta a un período es dinámico.

A continuación mostraré la clasificación de las fuentes:

Fuente	Clasificación
Fuentes generadas por recursos propios	a) Utilidad Neta. b) Disminuciones de Activo. c) Aumento de Capital.

Fuentes generadas por
recursos ajenos

d) Aumento de Pasivo.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera contiene:

- Encabezado: Integrado por el nombre de la empresa, el nombre del estado y el período que abarca.
- Cuerpo. Contiene el origen de los recursos y la aplicación de los recursos.
- Pie. Van las firmas de quién lo elaboró y revisó.

2.3. Personas que utilizan los Estados Financieros.

Los Estados Financieros por contener información importante y real de la empresa, las personas que recurren a ellos es para darse cuenta de aspectos de importancia y conocer en qué situación se encuentra. Las personas que los utilizan son:

- a) Los Proveedores, para conocer:
- La capacidad de venta.
 - La capacidad de producción.
 - La capacidad de pago.

b) Los Acreedores Bancarios que desean conocer:

- La situación financiera de la empresa.
- Perspectiva de crédito.
- La cuantía y especificación de las garantías que proporcionan.

c) A los Acreedores:

- Grado de liquidez.
- La garantía que respalden sus créditos.

d) A los Inversionistas:

- Conocer la relación entre el capital invertido y los rendimientos obtenidos.
- La seguridad y garantía de su inversión.

e) A las auditorías internas y externas.

- Para conocer la eficiencia del sistema del control interno.
- Para efectos del informe de auditoría, que está integrado por los Estados Financieros Básicos, opinión y notas a los Estados.

f) A los funcionarios del nivel directivo:

- Aumentar los ingresos de la empresa.
- Disminuir los costos y gastos.

- Para el control eficiente de las operaciones realizadas.
- Para efectos de información a niveles superiores.

g) A los empleados y trabajadores:

- Para el cálculo y revisión del PTU.

h) Al gobierno:

- Para el control, cálculo y revisión de impuestos.
- Informativo para censos económicos.

i) A consultores y asesores:

- Información a sus clientes.
- Prestaciones de servicios.

Son varios los sectores que están interesados en conocer la fortaleza o debilidad financiera de la empresa; para esto, se deberá de analizar y estudiar los Estados Financieros mediante los métodos de análisis que miden y comparan la situación, para poder dar respuestas a sus dudas.

2.4. Limitación de los Estados Financieros.

Los Estados Financieros, principalmente el Balance General, no tiene la finalidad de presentar cuál es el valor de la empresa, sino que presenta el valor de sus recursos y

obligaciones cuantificables. No tomando en cuenta el producto, la marca, los recursos humanos y el mercado.

Considero importante comentar que los Estados Financieros se limitan a mostrar una información que se obtiene del registro de las operaciones de la empresa, realizadas bajo principios de contabilidad y juicios personales, que generalmente, muestran una situación financiera similar a la del valor real de la empresa.

Los Estados Financieros presentados sin un análisis realizado no demuestran en sí la situación que pervalece en la empresa, para ésto se recurre a los métodos de análisis.

Los Estados Financieros no tienen como objetivos ser exactos, sino tratan de mostrar lo más real posible la situación de la empresa.

**CAPITULO III. LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO EN LA
TOMA DE DECISIONES.**

3.1. Concepto de Análisis.

3.2. Importancia y Objetivo.

3.3. Métodos de Análisis.

3.3.1. Verticales

**3.3.1.1. Método de reducción de los Estados
Financieros a porcentajes.**

3.3.1.2. Método de Razones Simples.

3.3.1.3. Método de Razones Estandares.

3.3.1.4. Método de Comparaciones de Razones.

3.3.2. Horizontales.

3.3.2.1. Método de Aumentos y Disminuciones.

3.3.2.2. Método de Tendencias.

3.3.2.3. Método de Control de Presupuestos.

CAPITULO III. LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES.

3.1. Concepto de Análisis.

Como es sabido los Estados Financieros proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con la finalidad de dar un conocimiento más profundo de la empresa para guiarla más eficientemente.

La palabra análisis quiere decir que es la descomposición de un cuerpo en sus principios. En términos financieros la descomposición será el separar los elementos necesarios que componen la Información Financiera para examinar la situación de la empresa.

A continuación mencionaré lo que es el análisis para algunos autores.

El C.P. Roberto Macías Pineda en su libro de Análisis de los Estados Financieros y Las Deficiencias en las Empresas comenta: "El análisis financiero es el estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de Estados Financieros correspondientes."

Por otro lado en el libro de Estados Financieros y su

Análisis el C.P. Alfredo Gutiérrez nos dice que "El análisis de Estados Financieros distintos y la separación de los elementos financieros que forman la estructura de una empresa así como su comparación con el todo del que forman parte, señalan que el comportamiento de dichos elementos en el transcurso del tiempo, es un estudio encaminado a la calificación como síntesis del equilibrio financiero y la productividad de un negocio, en términos cuantitativos."

El análisis financiero es el estudio minucioso de las cuentas que integran los Estados Financieros, que es la única fuente que contiene la información necesaria para realizar la toma de decisiones, y así poder realizar los objetivos de la empresa. El análisis financiero proporciona los elementos de juicio para saber en que situación se encuentra la misma, también este puede dar una idea de la situación futura.

Sin el análisis el conocimiento que se tengan de las deficiencias será superficial, se podrá decir como son las cosas pero no el por qué de ellas. Antes de desarrollar alguna técnica de análisis es importante cerciorarse de la forma y contenido de los Estados Financieros, los requisitos básicos son:

- a) Que los Estados Financieros hayan sido preparados conforme a los principios de contabilidad generalmente

aceptados. Como resultado de esta aplicación la información es correcta y útil la comparación de los Estados Financieros.

b) Que los principios se aplicaron sobre bases uniformes a los de ejercicios anteriores. La falta de uniformidad en la aplicación de los principios anula la utilidad de los Estados Financieros para fines comparativos y reduce la posibilidad de interpretarlos.

c) La opinión del analista no contiene salvedades, en caso de que hubiera, estas deben ser con claridad y precisión.

d) El analista puede ser uso de las notas aclaratorias a los Estados Financieros.

e) Los hechos después del balance y hasta la fecha de opción, el analista los debe haber examinados y descritos con claridad y precisión.

3.2. Importancia y Objetivo.

Como habia mencionado las cifras que aparecen en los

Estados Financieros aún siendo claras y que se apegen a la realidad, la administración de una empresa no las debe aceptar como buenos resultados y como también los Estados Financieros son a una fecha o período determinado pueden variar de uno a otro.

Por estas razones a las personas que utilicen dicha información, es necesario haber aplicado los métodos de análisis a las cifras que se reporten, ya que estos analizan situaciones presentes y también realizan comparaciones con los resultados pasados.

Y de esta forma la toma de decisiones se realizará conforme a la información obtenida a través del análisis financiero, y como resultado dará la mejor alternativa y una vez aplicada se obtendrá el mejor rendimiento en los programas o políticas elegidas.

El objetivo del análisis financiero es de dos tipos:

- El primero que sirve como recurso para obtener los elementos suficientes de juicio necesarios para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a la situación financiera y la productividad de la empresa.

- El segundo realiza la función de auxiliar en el conocimiento

de la situación y el desarrollo de los elementos favorables o desfavorables. Lo anterior es importante para elegir una adecuada toma de decisiones en situaciones :

-- financieras, como es el inadecuado manejo de la inversión en clientes, en inventarios, en activo permanente , o capital insuficiente.

-- De operación, como ventas insuficientes, excesivo costo de ventas y la inadecuada distribución de utilidades.

3.3. Métodos de Análisis.

Los Estados Financieros proporcionan información que debe ser analizada e interpretada, que da como resultado un conocimiento más amplio de la empresa para dirigirla con eficiencia hacia sus objetivos establecidos.

Los métodos de análisis sirven para comprender el estudio de las tendencias y las relaciones de la causa y efectos entre los elementos que forman la estructura financiera de la misma. Es la herramienta principal para que las personas responsables realicen la toma de decisiones más conveniente. El objetivo de dichos métodos entre otros son:

- Simplificar y reducir cifras o datos, para que sean

más comprensibles y de mayor grado de facilidad en su manejo y en su interpretación.

- Hacer posible las comparaciones de varios períodos e incluyendo el más actual.

Quiero aclarar que al hablar de reducir la información sólo cambia su forma de presentación pero no el valor de las cifras que lo contienen, lo único que se trata es concentrar varios conceptos en uno general, por ejemplo, el gastos de ventas se representa el total de esta cuenta, pero sabemos que es el resultados de sumar todas las subcuentas que la forman. Esto se hace para facilitar su manejo a las personas que la utilizan.

El enfoque va de acuerdo a la persona que lo realiza, por ejemplo para un analista externo su fin será la conveniencia de invertir o extender créditos al negocio, si es interno buscará la eficiencia de la administración y explicar los cambios en la estructura financiera y los resultados obtenidos comparados con el presupuestado.

Cuando menciono " de acuerdo a la persona que lo realiza" me refiero que es un Contador, quién es el indicado para interpretar y analizar los Estados Financieros.

Para conocer mejor la situación que vive un negocio no basta con analizar datos internos, sino también es

conveniente que se complemente con los factores externos que influyen en la empresa como las condiciones del mercado donde se ubica la empresa (tanto para vender su producto como para cuando se provee), vías de comunicación, etc.

Los métodos de análisis son el conjunto de técnicas que en forma simplificada separan y dan a conocer los elementos que integran los Estados Financieros. El análisis esta sujeto a las necesidades o situaciones de la entidad, por eso es importante clasificarlos para su mejor aplicación.

A continuación mostraré la clasificación de los métodos de análisis (49).

No es obligación de las empresas aplicar todos los métodos, ellas eligen cuales utilizaran, dependiendo sus lo que necesiten conocer.

CLASIFICACION
DE METODOS
DE
ANALISIS

I. VERTICALES

1. Método de Estados Financieros Convertidos a Porcientos Integrales.
2. Método de razones simples.
3. Método de razones estándares
4. Método de comparación de razones.

II. HORIZONTALES

1. Método de aumentos y disminuciones
2. Método de tendencias
3. Método de control del presupuesto.

III. MARGINAL

1. Punto de equilibrio
2. Punto de óptima utilidad.

3.3.1. Verticales.

La finalidad de este método es obtener la la importancia o magnitud de las cifras y sus resultados.

Dentro de los métodos verticales se encuentra:

1. Métodos de Estados Financieros Convertidos a porcentos Integrales.
2. Método de Razones Simples.
3. Método de Razones Estándares.
4. Método de Comparaciones de Razones.

3.3.3.1. Método de Estados Financieros Convertidos a Porcientos Integrales.

Consiste en la separación de los elementos que contienen los Estados Financieros, a una fecha o período determinado. Con el objeto de medir la proporción que guarda cada uno de ellos en comparación al resultado total.

Su fórmula aplicable es:

$$\% \text{ Integral} = \frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}} \times 100$$

En la siguiente hoja presento un ejemplo (51).

TALLERES AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE RESULTADO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1994.
 DEPARTAMENTO DE HOJALATERIA Y PINTURA

			PORCIENTO %
VENTAS TOTALES	134,423.85		100.21
MEHOS DESCUENTOS SOBRE VENTAS	288.25		(0.21)
VENTAS NETAS	134,135.40		100.00
COSTO MATERIALES DE CONSUMO	19,486.31		14.53
COSTO POR TRABAJOS EN MADRILLADORAS	10,492.62		7.82
MAS COSTO DE MANO DE OBRA	54,130.58		40.35
MEHOS COSTO	84,109.51		62.70
UTILIDAD BRUTA	50,025.89		37.30
GASTOS DE HOJALATERIA Y PINTURA	22,069.66		16.45
MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	12,206.45		9.10
MEHOS GASTOS DE OPERACION	34,276.11		25.55
UTILIDAD OPERACION	15,749.78		11.75
MAS MEHOS OTROS GASTOS O PRODUCTOS FINANCIEROS	9,758.51		7.28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5,991.27		4.47

Con el presente Estado financiero se observe lo siguiente:

- De cada \$ 10.00 que la empresa vende tiene un costo de 6.27
- De cada \$ 10.00 que la empresa vende tiene un gasto de operación 2.55
- De cada \$ 10.00 que la empresa vende tiene gastos o productos financieros 0.73
- De cada \$ 10.00 que la empresa vende tiene como utilidad 0.45

3.3.1.2. Método de Razones Simples.

Con este método se define las distintas relaciones que existen al comparar exactamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los Estados Financieros.

Razón es la diferencia aritmética que hay entre dos cifras que se comparan entre sí o bien la relación que existe entre ellas.

El procedimiento de las razones simples aplicado al contenido de los Estados Financieros es útil para indicar:

- Los puntos débiles de una empresa.
- Las probables anomalías.
- Las bases necesarias para realizar una buena toma de decisiones.

Para poder explicar las razones presentaré el Balance General y el Estado de Resultados de la empresa Ideal, S.A. de C.V., que su actividad es la compra y venta de accesorios de cocinas integrales (53 y 54).

IDEAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.

	VENTAS TOTALES	NS 926,215.45	
MENOS:	DESCUENTOS S/VENTAS	15,089.58	
	VENTAS NETAS		911,125.87
MENOS:	COSTO DE VENTAS		823,797.30
	UTILIDAD BRUTA		87,328.57
MENOS:	GASTOS DE OPERACION		63,055.77
MAS:	GASTOS DE VENTAS	51,357.63	
MAS:	GASTOS DE ADMINISTRACION	9,815.10	
MAS:	GASTOS FINANCIEROS	3,766.08	
MENOS:	PRODUCTOS FINANCIEROS	1,883.04	
	UTILIDAD DE OPERACION		24,272.80
MAS:	OTROS GASTOS Y		
MENOS:	OTROS PRODUCTOS	536.80	
			536.80
	UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS		23,736.00

NOTA: Las ventas realizadas a crédito fueron de NS 463,107.72

IDEAL, S.A. DE C.A.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1955

ACTIVO		PASIVO	
COTIZACIONE		A DEBITO PULIDO	
DISPONIBLE	31,968.24		
CASH	429.59	INVERSION POR PAGAR	21,004.45
BANCOS	31,134.85	PROVEEDORES	79,942.35
		ACREEDORES DIVERSOS	66,175.47
CHEQUES POR COBRAR	79,371.85		161,124.26
CLIENTES	46,489.37		
DOCUMENTOS POR COBRAR	4,194.11	A LARGO PULIDO	55,000.00
ALQUILERES DIVERSOS	3,131.25	DOCUMENTOS POR PAGAR	
IMPUESTOS	5,382.06		55,000.00
INVENTARIOS	177,177.49		
PREVISIONES			
OTROS ACTIVOS	259.86		
PARTICIPACIONES Y PROVISIONES	131.94	BANCO PASIVO	219,124.26
PATENTE	179.90		
PREMIUMS	299,377.35		
MULTIPLAZO DE OFICINA	610.87	CAPITAL CONTABLE	
DEPRECIACION DE MOBILIARIO	(277.49)	CAPITAL SOCIAL	46,312.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	16,647.20	RESERVA LEGAL	1,192.77
DEPRECIACION EG. DE TRANS.	(7,974.00)	RESERVADO PARTICIPACION ANT.	11,378.50
		RESERVADO DEL PARTICIPACION	23,726.00
OTROS	137.61		63,379.27
GANTON INSTALACION (8870)	137.61		
BANCO ACTIVO	299,383.53	BANCO PASIVO + CAPITAL CONTABLE	299,383.53

- a) **Activo de Pronta Realización.** Esta razón determina la capacidad de pago que se tiene para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, determina la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir sus deudas a menos de un año.

Se considerará casi todo el activo circulante que garantiza al pasivo a corto plazo. Los inventarios se excluyen aquí porque es el renglón más difícil en grado de disponibilidad.

1. **Activo de Pronta Realización.**

	Activo Circulante - Inventarios ----- Pasivo a corto plazo	
=	290,777.35 - 177,177.40	=
	----- 161,124.28	=
		----- 113,599.95 ----- 161,124.28

Activo de Pronta Realización = 0.71

Con este resultado se indica que se tiene 0.71 de activo disponible para cubrir cada peso de pasivo a corto plazo.

El resultado obtenido al realizar esta operación en

cualquier tipo de empresa, puede estar entre estos resultados:

- Una cantidad inferior al 0.50, que no es de mucho peligro, pero indica que se deben aplicar otras razones para determinar con mayor confiabilidad la solvencia.
- Del 0.5 al 0.90 se considerará normal porque se cubre la mayor parte del pasivo a corto plazo.
- Una cifra posterior al 0.9 puede significar efectivo ocioso o inmovilizado.

$$\begin{aligned}
 2. \text{ Índice de Solvencia} &= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}} \\
 &= \frac{290,777.35}{161,124.28} = 1.80
 \end{aligned}$$

Indica que por cada peso de pasivo a corto plazo se tiene 1.80 de activo circulante para hacerle frente, quiere decir que de 1.00 de obligación le sobra al activo 0.80.

Es diferente al anterior porque en este índice se

considerará el inventario, por lo tanto se realización es más lenta.

b) Estabilidad o estructura financiera. Como es sabido la empresa tiene dos tipos de financiamientos que son:

- Fuentes internas, es originado por las aportaciones de los socios o por las utilidades.

- Fuentes externas son las aportaciones de los acreedores y proveedores.

Para la empresa es conveniente conocer el grado de dependencia económica contra la fuentes externas. Para eso es la siguiente fórmula:

$$3. \text{ Índice de estabilidad financiera} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$= \frac{83,379.27}{216,124.28} = 0.39$$

Con este resultado nos indica que de cada peso invertido por acreedores y proveedores los accionistas han invertido 0.39.

c) Resultados.

- Inversión de Capital, indica la relación que hay entre el activo permanente con la del capital.

$$\begin{array}{r}
 \text{4. Inversión de capital} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Permanente}} \\
 \\
 = \frac{83,379.27}{8,588.59} = 9.71
 \end{array}$$

Del capital contable de la empresa se ha invertido el 9.71 en el activo permanente, lo cual quiere decir que todo el activo permanente ha sido adquirido por capital propio.

- Ventas netas. Da a conocer las veces que el inventario de mercancías se ha repuesto.

Una rotación rápida es favorable porque muestra eficiencia en las ventas y se percibe una pronta conversión en disponible.

$$\begin{array}{r}
 \text{5. Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}} \\
 \\
 = \frac{911,125.87}{177,177.40} = 5.14
 \end{array}$$

Con este resultado se muestra que 5.14 se ha renovado los inventarios en este período.

- Estudio de las ventas. La productividad en una empresa también se puede determinar al comparar las ventas con sus inversiones en maquinaria y equipo. Se considerará a esos renglones como responsables de la generación de la totalidad de los ingresos estableciendo así el grado de contribución que tienen el activo permanente para que se venda y se obtenga utilidades. Su fórmula es:

$$\begin{array}{r}
 \text{6. Estudio de ventas} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Permanente}} \\
 \\
 = \frac{911,125.87}{8,588.59} = 106.09
 \end{array}$$

Por cada peso que se ha invertido en el activo permanente se han vendido 106.09.

$$\begin{array}{r}
 \text{7. Estudio de ventas} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Vontable}} \\
 \\
 = \frac{911,125.87}{83,379.27} = 10.93
 \end{array}$$

Esto significa que por cada peso del capital contable se ha vendido 10.93.

d) Situación económica.

- Rotación de cuentas por cobrar. Permite conocer las veces que los créditos otorgados por ventas de mercancías son recuperables.

8. Rotación de ctas. x cob. = $\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Promedio de Ctas. x Cob.}}$

$$= \frac{463,107.72}{71,586.60} = 6.47$$

Con dicho resultado se puede percatar que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado 6.47 veces durante el ejercicio.

3.3.1.3. Método de Razones Estándares.

Cuando se aplica las razones simples es la relación de dos partidas o cuentas, presentadas en forma numérica; pero es necesario comparar contra algo determinado para formarse un juicio. La razón tiene significado cuando se compara con lo que ocurrió con lo que debía haber sucedido o lo que sucedió en épocas anteriores. Para interpretar el comportamiento actual de la empresa, es necesario determinar si las razones simples indican situaciones favorables o

desfavorables, y para esto se debe de determinar que elementos de comparación deben seleccionar, pudiendo ser:

- Estándares mentales basados en la experiencia.
- Razones basadas en la historia del negocio.
- Razones-meta basadas en los resultados obtenidos por compañías competidoras de mayor éxito. También pueden ser razones calculadas en los presupuestos formulados.
- Razones estándar de la industria en que la empresa opera.

Una forma fácil es comparar los resultados actuales con los resultados que se obtuvieron en períodos o años anteriores como indicador para el futuro. Pero no indica si se tienen los rendimientos que se debería de obtener o si son superiores al estándar. Como se sabe cada empresa tiene sus propias características y éstas influyen en la estructura financiera y en los rendimientos. Es importante la comparación de los logros dentro de la industria en que opera, para conocer su situación enfrente de las demás. A esto se le llama razón estándar proveniente de fuentes externas.

Las razones estándar se dividen en dos grupos:

1. Razones estándar internas. Son las que se obtienen con datos acumulados durante varios ejercicios por la propia empresa, y sirven como instrumento de control, ya regula la eficiencia financiera y de operación.
2. Razones estándar externas. Son las que se obtienen con los datos acumulados de varios Estados Financieros de un mismo período de distintas empresas dedicadas al mismo giro o sea a la misma industria.

La razón estándar no representa situaciones ideales, sino muestra las situaciones representativas en una fecha o período determinado. Y no son medidas absolutas sino que se derivan de la Información Financiera que ha sido preparada bajo los principios de contabilidad, juicios personales y de hechos reales.

Los estándares sirven como instrumento de control considerandolo un medio para alcanzar propósitos, y no como un fin, dicho propósito es muy útil, también sirve como medida para reducir el desperdicio mediante la comparación constante.

3.3.1.4. Método de Comparaciones de Razones.

Estas razones se basan en tres métodos que son:

- a) Método deductivo.
- b) Método historico.
- c) Método promedios internos.

a) Método deductivo.- Su finalidad es cotejar unas razones contra otras que componen los mismos estados que se analizan.

Por ejemplo se tomara el mismo Balance General que el anterior.

Activo Permanente	8,588.59	
-----	-----	= 0.03
Activo Total	299,503.55	

Activo Circulante	290,777.35	
-----	-----	= 0.97
Activo Total	299,503.55	

La diferencia entre estas dos cantidades es de 0.94, que indica lo que han invertido en el activo permanente de cada peso del activo total. O sea que el activo circulante rebasa el 0.94 al activo permanente.

b) Método historico.- Su finalidad es cotejar las razones

simples de fechas pasadas contra las del último ejercicio.

	1990	1991	1992
Total de Activo Circulante	1,718.75	1,625.00	2,479.00
Total de Pasivo a C.P.	750.00	725.00	940.00
Coefficientes obtenidos	2.29	2.24	1.93

Con este ejercicio se muestra que la estabilidad de la empresa es buena, ya aunque se ha incrementado el pasivo a la vez a incrementado el activo.

c) Métodos de promedios internos. Es el promedio que se tiene de una razón simple durante varios años comparado contra el último ejercicio.

Año	Ind. Solvencia
1990	0.53
1991	0.43
1992	0.51

Suma de los Ind. $0.53 + 0.43 + 0.51$

 Núm. de Razones 3 = 0.49

Razón promedio	0.49
Razón del presente ejercicio 1993	0.47
Desviación de	0.02

3.3.2. Horizontales.

Este método es empleado para obtener una comparación de los Estados Financieros que correspondan a diferentes períodos contables, y así obtener los cambios financieros que ha tenido la empresa, en lo referente al crecimiento de la misma.

Al emplear estos métodos conjuntamente con los otros, se puede llegar a predecir cuál será el comportamiento en un lapso determinado y basándose en el análisis determinado, entre dos o más ejercicios anteriores a este.

3.3.2.1. Método de Aumentos y Disminuciones.

Las variaciones que se observan en los Estados Financieros cuando se realiza una comparación son de importancia porque presentan los principales cambios en las cifras, facilitando así una elección de las diferencias que se juzgan más importantes para un posterior análisis más profundo.

Este método es aplicable sobre todos los Estados Financieros. Consideró que en una empresa se puede aplicar solo al Balance General y al Estado de Resultados, ya que dan un panorama general y permite evaluar la eficiencia y

productividad con que se desarrollaron las operaciones realizadas en los ejercicios comparados. Claro está que no le quito ningún crédito a los demás Estados Financieros, ya que al aplicarse dicho análisis a los demás dan información de gran importancia.

Por ejemplo cuando se compara el Balance General de dos fechas diferentes, permite observar los cambios obtenidos en el activo, pasivo y capital.

A este análisis por lo general se le anexa un columna extra, que a su vez se divide en dos:

- La primera que es donde se anota el monto expresado en dinero, ya sea aumento o disminución.
- La segunda, donde se expresa en porcentos de la diferencia entre los Estados Financieros comparados.

En la siguiente página mostraré un ejemplo utilizando un Balance General de la empresa GAROMA, S.A. de C.V. (67).

CAROMA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL, COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1992

ACTIVO	1991	1992	AUMENTOS Y/O DISMINUCIONES	
CIRCULANTE			PESOS	
DISPONIBLE	NS			
CAJA Y BANCOS	16,600.00	14,000.00	2,600.00	(15.66)
	<u>16,600.00</u>	<u>14,000.00</u>	<u>2,600.00</u>	<u>(15.66)</u>
CUENTAS POR COBRAR				
CLIENTES	64,400.00	84,500.00	(20,100.00)	31.21
DOCUMENTOS POR COBRAR	1,200.00	800.00	400.00	(33.33)
	<u>65,600.00</u>	<u>85,300.00</u>	<u>(19,700.00)</u>	<u>30.03</u>
INVENTARIOS				
MERCANCIAS	61,100.00	84,200.00	(23,100.00)	37.81
	<u>61,100.00</u>	<u>84,200.00</u>	<u>(23,100.00)</u>	<u>37.81</u>
	<u>143,300.00</u>	<u>183,500.00</u>	<u>(40,200.00)</u>	<u>28.05</u>
PERMANENTE				
EDIFICIO	29,900.00	31,700.00	(1,800.00)	6.02
MOBILIARIO DE OFICINA	16,000.00	16,000.00	0.00	0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	22,000.00	22,000.00	0.00	0.00
DEPRECIACION EQ. DE TRA	(15,200.00)	(15,700.00)	500.00	3.29
	<u>52,700.00</u>	<u>54,000.00</u>	<u>(1,300.00)</u>	<u>2.47</u>
DIFERIDO				
GASTOS INSTALACION (NET)	1,100.00	1,300.00	(200.00)	18.18
	<u>1,100.00</u>	<u>1,300.00</u>	<u>(200.00)</u>	<u>18.18</u>
SUMA ACTIVO	197,100.00	238,800.00	(41,700.00)	21.16
PASIVO				
A CORTO PLAZO				
IMPUESTOS POR PAGAR	41,300.00	47,600.00	(6,300.00)	15.25
PROVEEDORES	31,400.00	25,400.00	6,000.00	(19.11)
	<u>72,700.00</u>	<u>73,000.00</u>	<u>(300.00)</u>	<u>0.41</u>
A LARGO PLAZO				
DOCUMENTOS POR PAGAR	11,800.00	24,100.00	(12,300.00)	104.24
	<u>11,800.00</u>	<u>24,100.00</u>	<u>(12,300.00)</u>	<u>104.24</u>
SUMA PASIVO	84,500.00	97,100.00	(12,600.00)	14.91
CAPITAL CONTABLE				
CAPITAL SOCIAL	68,400.00	68,400.00	0.00	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	44,200.00	73,300.00	(29,100.00)	65.84
	<u>112,600.00</u>	<u>141,700.00</u>	<u>(29,100.00)</u>	<u>25.84</u>
SUMA PASIVO + CAPITAL CONTAB	197,100.00	238,800.00	(41,700.00)	21.16

3.3.2.2. Método de tendencias.

Es complemento al método de aumento y disminuciones, su función es realizar comparaciones en más de dos períodos y observar los cambios que se presentan e indica la trayectoria de las inclinaciones que la empresa ha tenido.

Las tendencias pueden tener variaciones como:

- A la alza,
- A la baja,
- Fluctuar bruscamente, o
- Permanecer constantes.

Para determinar el sentido de las tendencias el analista puede utilizar los siguientes métodos:

1. Método de Frenchand o a pulso. Como primer lugar se realizan las gráficas de las cuentas o partidas cuya trayectoria se desea conocer. En el origen del fenómeno se busca centrar de tal forma que el hilo logre darnos la línea media representativa de la tendencia (o sea a mejor pulso, mejor resultado).
2. Método de puntos seleccionados. Se realiza las gráficas de las cuentas o partidas deseadas, se traza una línea que puede ser recta, curva o quebrada. Esto es para

obtener tendencia si es lineal no hay mayor problema ya que incluyen todos los puntos, en cambio si es quebrada o curva no se podrá unir todos los puntos, por lo cuál se selecciona dos o más puntos y se unirán con una línea recta.

3. Método de semipromedios. Este método es similar al anterior, la única diferencia es que los puntos no son tomados en forma arbitraria sino de la siguiente manera:

La serie de números se dividirá en dos partes iguales, los cuales se sumarán por separado y se dividirán entre el número de términos de cada parte que lo integraron, dando como resultado una media aritmética simple. Y así se establecen los puntos de referencia, uno en el primero y otro en el segundo grupo, los cuales se trasladarán a la gráfica obteniéndose la tendencia de la cuenta que desean conocer.

4. Método de promedios móviles. Se utiliza cuando se presentan fenómenos catalogados como cíclicos o periódicos. Su finalidad es ajustar la línea representativa de los elementos, de las cuentas o renglones que se desean comparar que tienen relación de dependencia entre ellas.

obtener tendencia si es lineal no hay mayor problema ya que incluyen todos los puntos, en cambio si es quebrada o curva no se podrá unir todos los puntos, por lo cual se selecciona dos o más puntos y se unirán con una línea recta.

3. Método de semipromedios. Este método es similar al anterior, la única diferencia es que los puntos no son tomados en forma arbitraria sino de la siguiente manera:

La serie de números se dividirá en dos partes iguales, los cuales se sumarán por separado y se dividirán entre el número de términos de cada parte que lo integraron, dando como resultado una media aritmética simple. Y así se establecen los puntos de referencia, uno en el primero y otro en el segundo grupo, los cuales se trasladarán a la gráfica obteniéndose la tendencia de la cuenta que desean conocer.

4. Método de promedios móviles. Se utiliza cuando se presentan fenómenos catalogados como cíclicos o periódicos. Su finalidad es ajustar la línea representativa de los elementos, de las cuentas o renglones que se desean comparar que tienen relación de dependencia entre ellas.

A medida de que se aleja de la serie inicial mediante el cálculo de promedios móviles, se observa la finalidad del mismo haciéndola cada vez más representativa de la recta, porque se unen solamente dos puntos y darán un línea media representativa de la probable tendencia de la cuenta.

6. Método de números relativos. Se considerará como base un período dándole el valor del 100% y se calculan los porcentajes de cada renglón que se analiza. Al terminar la reducción de cifras, se representan en la gráfica realizada.

Solo se debe de considerar lo siguiente:

- Se calcula solo las tendencias significativas.
- Comparar hechos que tengan relación de dependencia entre sí.
- Una gran cantidad de comparaciones en un solo cuadro se torna confuso.
- Los cuadros deben contener las cifras originales y los números relativos para reducir la posibilidad de errores al hacer la interpretación.

7. Método de mínimos cuadrados. La obtención de los puntos para encontrar el sentido de la tendencia es por medio de un sistema de ecuaciones. La ecuación para obtener la

línea recta es:

$$Y = a + bx,$$

Donde:

Y= Representa las cifras del renglón analizado

x= Los números consecutivos de los períodos sujetos a análisis.

Como última observación, se comenta que con cualquier aplicación de los métodos anteriores se obtiene el mismo resultado, que es reflejar la inclinación de las cuentas.

3.3.2.3. Método de Control de Presupuestos.

Es un programa financiero estimado para las operaciones de un período a futuro. Su propósito es obtener un mejor control de la dirección de la empresa, ya que:

- Se establece una meta y se formula el plan para que se lleve a cabo.
- Se coordinan las actividades para que se ejecute la planeado.
- Determina los medios de control a través de las comparaciones que comprueban los resultados e indicar cuándo y dónde deben hacerse cambios en las operaciones actuales

para que los objetivos planeados puedan ser realizados.

Los presupuestos para que sean útiles deben ser flexibles y elásticos; para ello se pueden asignar márgenes y tolerancias, según lo indique las necesidades, la experiencia y el juicio de los responsables.

Después de haber comentado los diferentes métodos de análisis, su utilidad es de ayuda para los encargados y dueños de los negocios, porque existe alguna información que no pueden comprender a simple vista. Por lo tanto, estos métodos son una herramienta que ayuda a visualizar de una manera más objetiva lo que los estados reflejan.

La aplicación de los métodos no se concentran en su totalidad a una empresa, sino que van de acuerdo a las necesidades de las mismas. Por tal razón se tiene la elección de decidir los métodos que se consideren necesarios e ignorando aquellos que no utilizarán.

A continuación hablaré de un aspecto importante para las las personas y empresas que es la toma de decisiones.

CAPITULO IV. TOMA DE DECISIONES

- 4.1. Concepto de Decisión.
- 4.2. Importancia de la Toma de Decisiones.
- 4.3. Proceso para la Toma de Decisiones.
- 4.4. Arbol de Decisiones.
- 4.5. ¿Quién toma las Decisiones?
- 4.6. Bases para la Toma de Decisiones.

CAPITULO IV. TOMA DE DECISIONES.

4.1. Concepto de Decisión.

Nosotros, como seres humanos, todos los días tomamos decisiones (por ejemplo: levantarnos más temprano o ¿cómo llegar a nuestro trabajo si por taxi o camión?), pero, consideramos tal acto tan natural como el respirar. Y por no pensar qué decisión es más conveniente, no elegimos los mejores medios para llegar a una decisión correcta o que al menos se acerque más a la mejor. Para cualquier toma de decisiones es importante el tiempo, ya que él muestra a través de las consecuencias, los resultados de nuestras decisiones.

El Diccionario Hispano Universal define Decisión como origen de Decidir " (del latín *decidere*, resolver, cortar). Cortar la dificultad a fin de que tome cierta determinación."

El C.P. Fabian Martínez Villegas en su libro *El Ejecutivo en Empresa Moderna* comenta: "Es el acto de elegir, entre varias alternativas, aquélla que se juzga como la más adecuada para alcanzar un objetivo previamente determinado."

La Contadora Luz María Hernández comenta: "Es una elección entre medidas optativas".

En conclusión, comento que Decisión consiste en elegir entre varias opciones la más conveniente a los objetivos establecidos en la empresa. Esto es que para seleccionar la decisión más adecuada se necesita conocer como primera estancia los objetivos y la situación en que se encuentre la empresa (para esto deben disponer de Información Financiera completa y correcta), y también es importante considerar su medio exterior que la rodea.

La toma de decisiones implica que existen varias posibilidades en cuanto a la acción que debe tomarse, representada por la alternativa de hacer o no hacer algo. Se preve el resultado de cada acción y se complementa con la apreciación de cada resultado en términos de su relativa conveniencia.

La toma de decisiones se realiza considerando la jerarquía de la estructura de la organización, el estudio de las situaciones y las personas que les afecta. Para que las decisiones sean razonadas y no en forma deliberada, emocional, habitual o intuitiva.

Ya que para la empresa puede traer consecuencias de alto costo tomar decisiones equivocadas. Decidir lo más conveniente puede resultar conflictivo, porque a medida que aumentan las alternativas, se requiere de mayor estudio para decir adecuadamente.

El objeto de tomar decisiones es precisamente obtener el mejor de los resultados por haber elegido el camino o la alternativa más conveniente, en la forma más fácil.

4.2. Importancia de la Toma de Decisiones.

Los responsables no sólo tiene el trabajo de tomar decisiones, sino que debe de estudiar si son necesarias y que no resulten de alto costo para la empresa; y como lo tiene que hacer con frecuencia, es necesario considerar algunas normas con respecto a la importancia de las decisiones.

Es preciso comentar que hay decisiones de menos importancia que no requieren investigación ni análisis exhaustivo, y que se pueden elegir con seguridad sin poner en ningún peligro otra situación posterior. La importancia de una decisión también depende del alcance de la responsabilidad, de manera que lo que puede ser, prácticamente, de escasa importancia para el presidente de una empresa, pueda serlo muy grande para el jefe de un departamento.

Magnitud de una decisión.

Si una decisión compromete a la empresa a un exagerado gasto o un programa de personal muy importante, tal como

evaluación y entrenamiento de la administración, o si la decisión puede cumplirse después de un largo período, deberá someterse a una atención adecuada por parte de un nivel administrativo superior, para saber si realmente es la mejor alternativa.

Flexibilidad de las decisiones.

Algunas decisiones pueden cambiarse con facilidad; otras incluyen la fácil posibilidad de un cambio futuro de dirección; y unas más implican acciones difíciles de ser cambiadas. Por lógica, las decisiones que implican cursos de acción inflexibles deben tener prioridad sobre las que pueden ser fácilmente cambiadas.

Certeza de las metas y las premisas.

Si las metas y premisas son bastante alcanzables, una decisión basándose en ellas son más fáciles de aplicarse.

Impacto humano.

Cualquier tipo de decisión que se tome, debe considerarse porque afecta al grupo humano llamese empleados, clientes, inversionistas o proveedores.

El fin principal de las decisiones, es obtener el mejor resultado. Las decisiones son indispensables para realizar

todo proceso administrativo; que en términos generales consta de:

- a) Planeación.- Se considerará como primer lugar porque es dónde se estructura lo que se va a realizar, es decir que se determina el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr los objetivos previstos.
- b) Integración.- Es tener todos los recursos para lograr el objetivo planeado.
- c) Organización.- Es el arreglo las funciones necesarias para lograr el objetivo, y que se pueda aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta.
- d) Dirección.- Es inducir a las personas que forman el grupo para que se logre el objetivo planeado.
- e) Control.- Es la comparación de los datos entre lo planeado y lo real. Y da como resultado la seguridad en la acción seguida, corrección de los defectos y mejoramientos de lo obtenido.

Con frecuencia las personas piensan que el tomar decisiones es solamente para resolver conflictos en la empresa; en mi opinión, en ocasiones si ayuda a resolverlos pero no se enfoca solo a los problemas, sino que también planea para que la empresa tenga un mejor desarrollo en el futuro.

4.3. Proceso para la Toma de Decisiones.

Las decisiones de los responsables pueden ajustarse al esquema lógico siguiente, común a todo tipo de decisiones.

1. Definición del problema.
2. Análisis de la situación.
3. Determinación de las soluciones posibles.
4. Análisis de estas soluciones.
5. Elección de la más conveniente.
6. Control de decisión.

1. Definición del problema. Se tiene que identificar el problema que se presenta, después de analizar los objetivos de la empresa y conocer el area que abarca el problema.

El propósito de formular el problema es determinar el

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

curso de acción óptimo entre varias alternativas.

2. **Análisis de la Situación.** Tiene como objetivo determinar la naturaleza e importancia de la situación. Para tener un panorama más amplio, se tiene que conocer el estado de la empresa así como la del problema.

3. **Determinación de las soluciones posibles.** Es decidirse en los posibles medios a seguir para solucionar el problema o situación. La persona que realiza las tomas de decisiones debe de tener información necesaria, un amplio conocimiento y experiencia para realizar esta tarea en forma efectiva, para que pueda predecir los resultados posibles.

4. **Análisis de estas soluciones.** Una vez que se tiene limitadas las soluciones posibles, se evaluará las probables alternativas, sin dejar de considerar sus ventajas y desventajas.

5. **Elección de lo más conveniente.** Es donde se elige cuál es la alternativa a seguir, para esto se tendrá que hacer comparaciones en base a valores. Estos valores pueden ser económicos, sociales o políticos. En

ocaciones se presentan conflictos por ésta clasificación, es entonces cuando se debe de conciliar en alguna forma satisfactoria para las personas, considerando que existen aspectos deseables e indeseables en toda alternativa.

6. Control de la decisión. Una vez tomada la mejor opción, los gerentes tendrán que resolver las exigencias y problemas que puedan generar en su realización, para esto deben de elaborar un sistema que les permita programar y vigilar las acciones y evitar toda clase de desviaciones que se originen.

Presento en la siguiente hoja un esquema para ejemplificar lo anterior. (82)

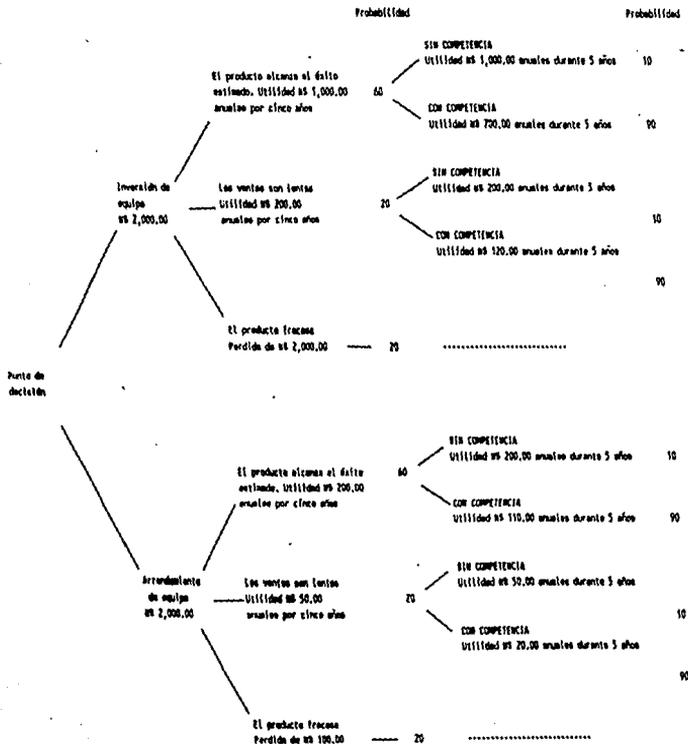
4.4. Arbol de Decisiones.

En primer lugar se coloca el problema, o situación a decidir, y de ahí se van ramificando las alternativas. Como resultado dá otras ramificaciones y dá varias alternativas a seguir, así como sus posibles resultados.

Es una de las mejores formas para analizar una decisión, pensando en el sentido que las acciones pudieran tomar en el futuro. El árbol muestra los futuros puntos de decisión y los posibles hechos eventuales. La utilización del árbol depende de la necesidad de cada organización.

Para explicar como es su función, citaré un ejemplo. Una distribuidora de autos y servicios tiene que decidir entre adquirir un equipo de hornado de pintura de autos o mandar este trabajo a otros talleres. La opción de comprar el equipo necesario resultaría una inversión inicial fuerte, en cambio la segunda opción no se requiere de descapitalización. Pero en caso que la primera opción sea con resultados positivos las utilidades serían mejor que la segunda.

En la siguiente página se observa el árbol de decisión con sus ramificaciones (84).



Lo principal del árbol es que visualiza varias opciones para los responsables que realizan la toma de decisiones.

4.5. ¿Quién toma las Decisiones?

De acuerdo a las condiciones que se presenten, la toma de decisiones puede ser individual o por grupos. Cuando en una decisión se dispone de poco tiempo se realiza la toma de decisión individual, esta decisión será temporal porque deberá de ser analizada por el comité directivo. Y si el problema o la situación es compleja se debe de reunir un grupo de personas relacionadas directa o indirectamente con esa función, para que con su conocimiento y experiencia ayuden a realizar una buena toma de decisiones. Es conveniente mencionar que ambas situaciones deben de basarse en la información que genera la empresa.

Cuando una sola persona realiza la toma de decisiones se puede apegar a sus características personales, por lo tanto, es necesario que las decisiones se tomen en grupo ya que con los valores de cada persona que lo forman darán un panorama más extenso de la situación y la decisión podrá ser la más apropiada.

Son diferentes las decisiones que se pueden tomar entre ellas:

- Decisiones de los inversionistas, referentes a la compra o venta de acciones u obligaciones de la empresa.
- Decisiones de los acreedores acerca de la apertura de créditos y de los procedimientos de cobro.
- Decisiones de la dirección general relativas a los planes de operación y de financiamiento.
- Decisiones en todos los niveles administrativos para interpretar y comunicar los resultados de las decisiones de la dirección general.
- Decisiones de los jefes de menor categoría y de los trabajadores en la formulación de planes y tareas.
- Decisiones de la gerencia en todos los niveles, para evaluar el rendimiento.
- Decisiones de la gerencia de todos los niveles, en el repaso en la revisión de decisiones y comunicaciones.
- Decisiones relativas a la contratación del personal de trabajo.
- Decisiones de funcionarios de oficinas

gubernamentales, relativas a la observación de los reglamentos.

4.6. Bases para la Toma de Decisiones.

Para elegir una mejor alternativa las personas responsables consideran como base:

1. Objetivos y políticas
2. Jerarquía
3. Experiencia.
4. Información.
5. Autoridad.
6. Intuición.

1. **Objetivos y políticas.** Las organizaciones para funcionar necesitan satisfacer sus objetivos y políticas establecidas. Es por eso que se deben de considerar al realizar la toma de decisiones.

2. **Jerarquía.** Es el nivel de autoridad que se tiene en la empresa. En la toma de decisiones se de considerar el nivel jerarquico que se tiene establecido.

3. **Experiencia.** Es la fuente de conocimientos que se

obtuvo mediante la práctica en la vida real y por lo consiguiente no es fácil de olvidar y sirven como excelentes guías para la toma de decisiones, pero el responsable debe de tener la habilidad suficiente para valorar situaciones pasadas en relación a situaciones existentes o presentes considerando los factores presentes entre ambos tiempos. Cuando se habla de factores, son la situación económica, social y ambiental los que prevalezcan en la empresa. Y se debe considerar que esos factores que pudieran ser favorables en el pasado puedan ser perjudiciales en el presente, o si se conjugase con otras bases, la situación sería todavía mejor.

4. Información. Los hechos, en resumen, son buena base para la toma de decisiones porque cuenta de factores verídicos; por lo tanto, son ciertos y sólidos. Para tomar apropiadamente una decisión es necesario contar con información apropiada.

Las funciones del Contador Público son de un factor esencial del éxito del proceso de formulación de dichas decisiones.

La elección de las medidas optativas exigen informes que permitan hacer comparaciones entre los resultados probables de cada opción y los rendimientos probables.

En las empresas los informes financieros muestran la situación económica, los ingresos, gastos, utilidad y su uso de fondos. Porque sin dichos Estados Financieros no se puede realizar una toma de decisiones más correcta (y sería mejor conjugarla con las otras bases), es vital la información porque aquí se muestra en general la situación económica en que vive la empresa.

La información se logra presentar de forma más positiva aplicando una serie de prácticas en los reportes como son:

- a) Redondeo de cifras.
- b) Agrupaciones de datos por su importancia.
- c) Comparación de operación y resultados actuales contra los pasados.
- e) Reportando por áreas de responsabilidad.
- f) Usar medios visuales como gráficas, esquemas, etc.

El contador debe de cuidar que la Información Financiera proporciona los elementos de juicio que necesiten para el estudio de las alternativas y no encontrarse en las siguientes situaciones:

- a) Sorpresas al conocer los resultados financieros.
- b) Falta de datos para explicar cambios en los resultados de un período a otro.

- c) Falta de comprensión de la Información Financiera por parte de los responsables no financieros.
- d) Inexactitud de la información.
- e) Información de diferentes fuentes no concordantes.
- f) Retraso en la recepción de la información.
- g) Falta de datos comparativos.
- h) Exceso de detalles sin importancia.

Para que éstas situaciones no se presenten en las empresas, se debe de diseñar un buen sistema de información.

5. Autoridad. Esta base es utilizada invariablemente en toda decisión, ya que es la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

6. Intuición. Quién realiza la decisión de este tipo confía de sobremanera en su instinto, percibe las ideas sin analizarlas, está influido principalmente por sus condiciones psicológicas; comúnmente es una persona activa y capaz de llevar a cabo decisiones de considerable importancia por pura convicción.

Las decisiones tomadas con base a la intuición, pueden ser buenas en decisiones de menos importancia cuya acción es inmediata. Sin embargo, se corre el riesgo de que el presentimiento sea incorrecto, pudiendo afectar

a toda la empresa, y además no se tienen pruebas o hechos para defender la decisión ante otros funcionarios.

Las decisiones con características financieras.

Cuando se analiza una decisión administrativa, encontramos que conjuga los recursos materiales, humanos y técnicos de que dispone una empresa, los cuáles, proyectan una imagen financiera de la que no pueden desprenderse, por tal motivo, las decisiones administrativas revisten características eminentemente financieras por las razones siguientes:

a) Expresión financiera. Toda decisión que se exprese en unidades de producción, horas de trabajo, unidad monetaria, etc. o sea de tipo financiero como pueden ser:

- Utilidad,
- Costo,
- Gasto
- Inversión

b) Repercusión financiera. Toda decisión administrativa

que tenga efectos directos o indirectos sobre algún recurso, ya sea en eficiencia del trabajador o de la máquina, calidad de los materiales, etc., siempre tendrá repercusiones, mediatas o inmediatas de tipo financiero como por ejemplo:

- Mayor valor de la producción.
- Reducción de costos.
- Aumentos de salarios, etc.

En general se puede decir que las decisiones siempre tiene un contenido financiero, que se refleja en los resultados y en la situación de la empresa.

El estudio y análisis cuidadoso que realice el ejecutivo a la información que se le proporciona, lo orienta a mejorar su toma de decisiones presente que repercuten en el futuro.

Por este motivo los Estados Financieros son los documentos principales para las personas que lo utilizan, ya que son la fuente principal de la información para realizar la toma de decisiones.

CAPITULO V. CASO PRACTICO

CAPITULO V. CASO PRACTICO**Datos informativos.**

La empresa Grupo Gasaro, S.A. de C.V. se dedica a la compra-venta de autos nuevos y usados, compra-venta de refacciones y servicio de mantenimiento de autos en general.

A principios de cada mes se debe de presentar la Información Financiera al consejo de administración, relativa al mes anterior.

La empresa nos proporciona la Balanza de Comprobación de las operaciones del mes de Diciembre de 1993, con el fin de que realice los Estados Financieros necesarios con el objeto analizar e interpretar los mismos, y poder efectuar la toma de decisiones dirigida a los objetivos de la empresa (95 y 96).

Siendo sus objetivos principales los siguientes:

1. Obtener más utilidades.
2. Ser más competitiva en el ramo automotriz.
3. Revisar, y en su caso corregir, el sistema del control interno.

Con tal fin se le deja a su elección el escoger los métodos de análisis que consideré necesarios.

Grupo Casero, S.A. de C.V.
 Balanza de comprobación al 31 de Diciembre de 1993

Cuenta	Descripción	Inicial Debe	Acumulado Haber	Movimientos Cargos	del mes Abonos	Saldo Debe	Final Haber
1000	Caja general	6,700.00	0.00	0.00	0.00	6,700.00	0.00
1010	Bancos	(230,956.27)	0.00	12,322,591.66	12,813,239.23	(541,663.84)	0.00
1020	Rec. a Cob. Veh	1,109,685.06	0.00	198,246.93	216,192.16	1,086,729.33	0.00
1025	Cuentas por cob	5,431,706.90	0.00	7,871,717.92	8,146,447.82	5,156,977.00	0.00
1030	Ctas. a cob. se	404,373.71	0.00	846,599.61	629,115.84	622,059.28	0.00
1035	Ctas. a cob. re	610,151.44	0.00	428,054.43	319,496.27	316,511.38	0.00
1085	Garantías	47,379.10	0.00	20,475.27	27,868.84	40,185.53	0.00
1090	Interese por de	(7,346.37)	0.00	2,196.07	2,924.53	(8,576.83)	0.00
1100	Resv. Ctas. Inc	(235,356.62)	0.00	0.00	26,753.80	(266,000.48)	0.00
1105	Ctas. a cob. gr	1,194,047.83	0.00	2,539,258.63	2,360,768.74	1,372,537.74	0.00
1106	Ctas. a cob. of	277,004.23	0.00	2,722,485.36	1,791,231.06	1,208,258.75	0.00
1111	Empleados	32,012.34	0.00	86,122.38	65,627.15	72,537.37	0.00
1112	Deudores Divers	998,073.98	0.00	420,250.30	420,617.07	997,707.21	0.00
1119	ICE I.V.A. Acra	0.00	0.00	806,547.67	18,628.07	787,919.60	0.00
1140	Impuesto Pag.	1,249,716.44	0.00	38.99	0.00	1,249,755.43	0.00
1149	Difere pag. a an	87,196.62	0.00	108,458.21	34,751.93	160,902.30	0.00
1170	Inventario de a	6,709,221.73	0.00	7,504,429.43	7,618,164.47	6,395,662.69	0.00
1180	Inventario de u	463,121.66	0.00	17,000.00	92,000.00	663,121.66	0.00
1190	Inventario Refa	1,459,662.89	0.00	621,728.41	638,142.38	1,463,251.92	0.00
1200	Reserva Inv. Lt	(79,742.96)	0.00	83,227.31	11,527.31	(82,742.96)	0.00
1210	Inv. de ordenes	161,690.17	0.00	19,444.74	161,690.17	19,444.74	0.00
1269	Act. Inv. s=10	71,897.00	0.00	0.00	0.00	71,897.00	0.00
1300	terrenos	9,605,295.00	0.00	294,784.99	0.00	9,810,079.99	0.00
1330	edificios y con	9,303,370.00	0.00	42,373.01	0.00	9,345,943.01	0.00
1360	Dep.Acum.Edif.	(1,550,202.44)	0.00	0.00	36,607.30	(1,586,809.74)	0.00
1390	maqui. y Equip.d	147,615.87	0.00	0.00	0.00	147,615.87	0.00
1405	Dep. acum. Maq.	(77,147.73)	0.00	0.00	920.21	(78,067.93)	0.00
1410	Eq. de Computo	329,450.91	0.00	32,144.00	0.00	361,596.91	0.00
1420	Dep. acum. eq.	(1,700,443)	0.00	0.00	166.06	(1,866,521)	0.00
1430	Mobiliario y Eq	44,501.04	0.00	0.00	0.00	44,501.04	0.00
1440	Dep. acum. eq.	(14,506.11)	0.00	0.00	326.68	(14,832.79)	0.00
1450	Equipo de trans	70,299.04	0.00	0.00	0.00	70,299.04	0.00
1460	Dep. Acum. Equip	(31,511.31)	0.00	0.00	1,188.33	(32,699.63)	0.00
1900	Depositos en ca	26,350.00	0.00	0.00	0.00	26,350.00	0.00
1910	Gastos de organ	12,971.00	0.00	0.00	0.00	12,971.00	0.00
2000	Impuesto de gan	0.00	477,120.80	467,228.58	477,228.12	0.00	507,227.35
2010	I.V.A. Causado	0.00	(53,077.43)	80,643.57	965,788.21	0.00	832,247.01
2020	Préstamo Banco	0.00	9,000,000.00	0.00	0.00	0.00	9,000,000.00
2030	Préstamo Plan p	0.00	9,830,523.70	5,253,533.61	5,633,537.67	0.00	10,220,247.00
2050	Proveedores	0.00	378,798.11	2,232,219.54	2,227,792.70	0.00	374,371.27
2160	Interese por pa	0.00	236,926.95	259,107.33	371,908.59	0.00	340,718.21
2300	acreedores div	0.00	795,927.85	267,336.93	172,388.28	0.00	1,001,720.00
2390	retenciones por	0.00	4,529.01	3,986.62	3,327.78	0.00	3,570.15
2420	Suavido y Com.p	0.00	99,522.94	622,995.47	610,660.15	0.00	77,167.62
2450	Reserva Divers	0.00	115,228.19	429,476.01	474,267.01	0.00	(1,000)
2480	Res. pefino de a	0.00	42,895.00	0.00	0.00	42,895.00	0.00
2900	Depositos de cl	0.00	215,640.42	729,840.12	1,191,763.51	0.00	877,503.81
3000	Capital fijo	0.00	500,000.00	0.00	0.00	0.00	500,000.00
3001	Capital Variab	0.00	8,799,000.00	0.00	0.00	0.00	8,799,000.00
3050	Aportaciones pa	0.00	257,780.69	0.00	0.00	0.00	257,780.69
3225	Superavit gen.	0.00	863,866.00	0.00	247,158.00	0.00	1,051,024.00
3375	Utilidades acum	0.00	813,544.35	0.00	0.00	0.00	813,544.35
3450	Utilidad a split	0.00	3,007,238.43	0.00	0.00	0.00	3,007,238.43

Grupo Casero, S.A. de C.V.
 Balance de comprobación al 31 de Diciembre de 1993

Cuenta	Descripción	Inicial		del mes		Saldo		Final	
		Debe	Haber	Cargos	Abonos	Debe	Haber		
3600	resultado del 4	0.00	(6,576,044.16)	0.00	0.00	0.00	0.00	(6,576,044.16)	
3675	act. de capital	0.00	19,876,516.83	0.00	0.00	0.00	0.00	19,876,516.83	
3860	Exceso a proufu	0.00	(10,751,129.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	(10,751,129.00)	
3900	Cartera Vach	6,777,698.85	0.00	2,249,706.04	1,882,088.79	7,164,814.10	0.00		
3901	Principal Vach	0.00	6,777,375.28	246,297.03	639,176.42	0.00	0.00	7,170,259.65	
4000	Ingresos por ve	0.00	29,536,353.17	877,709.56	9,431,531.70	0.00	0.00	98,340,175.31	
4110	Imp.a int. debe	0.00	51,562.81	0.00	4,969.93	0.00	0.00	58,332.54	
4300	Imp. a tramite	0.00	168,063.39	963.62	8,833.21	0.00	0.00	176,472.98	
4800	Int.Canadianas	0.00	7,181.47	0.00	190.95	0.00	0.00	7,372.42	
4850	Imp. a int. Nor	0.00	87,378.23	0.00	8,041.31	0.00	0.00	93,419.54	
4950	Otros Ingresos	0.00	241,133.34	5,000.00	14,979.85	0.00	0.00	251,113.39	
4999	Dev. y desc. s/	1,387,114.86	0.00	159,295.96	16,900.87	1,529,401.13	0.00		
5000	Costo de ventas	80,408,452.86	0.00	8,404,642.08	968,086.22	88,044,801.72	0.00		
5200	Costo Reg. de C	128,255.96	0.00	19,870.00	0.00	148,125.96	0.00		
5450	Costos	4,771,179.29	0.00	662,829.24	124,365.11	5,299,369.68	0.00		
5500	Gastos de admn	4,219,217.64	0.00	501,900.84	80,538.66	4,439,679.82	0.00		
5510	Intereses pagad	5,240,437.23	0.00	324,456.91	51,703.41	5,515,140.73	0.00		
5650	Otros gastos	511,607.62	0.00	30,976.55	13,349.76	529,234.43	0.00		
7000	Cancelación res	(6,576,044.16)	0.00	0.00	0.00	(6,576,044.16)	0.00		
		134,285,871.60	134,285,871.60	61,277,021.91	61,277,021.91	145,364,921.73	145,364,921.73		
Sumas iguales		134,285,871.60	134,285,871.60	61,277,021.91	61,277,021.91	145,364,921.73	145,364,921.73		

A continuación se le anexa los siguientes datos informativos:

- Las ventas del mes se desglosan:

Ventas Autos Nuevos	=	3,682,812
Ventas Camiones Nuevos	=	3,862,772
Ventas Autos Usados	=	85,000
Ventas Servicio de Mecánica	=	264,276
Venta de Refacciones	=	759,736
Venta Hojalatería y P.	=	149,226

total	=	8,803,822

- Los descuentos sobre ventas en este mes se desglosan:

Autos Nuevos	=	65,336
Camiones Nuevos	=	18,476
Servicio de Mecánica	=	12,568
Refacciones	=	43,249
Hojalatería y P.	=	2,749

Total	=	142,376

- El costo de ventas en este mes fue:

Autos Nuevos	=	3,218,140
Camiones Nuevos	=	3,583,316

Autos Usados	=	92,000
Servicio de Mecánica	=	107,590
Refacciones	=	567,563
Hojalateria y P.	=	67,747

Total	=	7,636,356

Se procede a realizar :

1. El Balance General al 31 de Diciembre de 1993, y los y los mensuales por el año de 1993 (100 -103).
2. El Estado de Resultado del 1 al 31 de Diciembre, así como el acumulativo anual(104-105).
3. Aplicación del método de análisis de reducción a porcentajes(106-108).
4. Aplicación del método de razones simples(109-111).
5. Informe general de los principales movimientos(112-116).

Grupo Casaro, S.A. de C.V.
Balance general al 31 de Diciembre de 1993

	Activo	Diciembre
Circulante		
Disponible		
- Caja y Bancos		(534,904)
S U M A		(534,904)
Ctas.x cob.		
- Ctas.y DOC. x cob.	7,384,288	
- Intereses por devengar		(8,575)
- Rva. p.ctas. incobrables		(262,061)
S U M A		7,113,652
Ctas.x cob.		
- Ctas.x cob. grupo	9,000,000	
- Ctas.x cob. afiliadas	1,783,434	
- Otras ctas.x cob.		1,110,430
S U M A		11,893,844
Inventarios		
- Unidades Nuevas	6,595,463	
- Unidades Usadas	463,122	
- Refacciones y accesorios	1,443,252	
- Rva. para Inventarios		(82,743)
- Act. 5-10		71,897
S U M A		8,490,991
Otros Activos		
- Ordenes Proceso	19,444	
- Depósitos	26,350	
- Otros pag.x anticipado	1,410,658	
S U M A		1,456,452
TOTAL ACT.CIRCULANTE		28,420,035
Permanente		
- Terrenos	9,810,080	
- Edificio	9,345,943	
- Maquinaria y equipo	147,616	
- Equipo transporte	70,299	
- Huelgas y enseres	406,100	
S U M A		19,780,038
- Dep. acumulada		(1,716,272)
TOTAL ACT.PERMANENTE		18,063,766
Diferido		
- Ctas.de organización(neto)		12,971
S U M A		12,971
TOTAL ACT.DIFERIDO		12,971
TOTAL ACTIVO		46,496,772

Grupo Casero, S.A. de C.V.
 Balance general al 31 de Diciembre de 1993

Pasivo	Diciembre
A corto plazo	
- Imp. por pagar	9,000,000
- Prestamos directos	10,220,247
- Prestamos financ. de vtas	374,375
- Proveedores	551,554
- Otras ctas. x pagar	626,623
- Ctas. x pag. gr	7,627,462
- Ctas. x pag. af	575,155
- Rva. prima diversas	0
- Rva. prima de antigüedad	62,895
SDMA	29,038,311
- Dep. clients	677,504
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	29,715,815
Capital Contable	
- Capital social fijo	500,000
- Capital social variable	8,795,000
- Reserva legal	257,761
- Superavit por revaluación	1,051,020
- Utilidades acumuladas	833,544
- Resultados por aplicar	3,007,238
- Resultado del ejercicio	(6,768,993)
- Exceso (insuficiencia) actual	(10,752,129)
- Actualización de capital	19,876,516
Capital contable	16,780,957
TOTAL PASIVO Y CAP.	46,496,772

CUENTAS DE ORDEN:

Cuentas Vach deudoras 7,164,814
 Cuentas Vach acreedores (7,164,814)

Grupo Casero, S.A. de C.V.
Estado de Resultado del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 1993

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
Vtas. Veh. n	4,360,824	7,076,453	8,662,732	7,985,220	11,535,809	16,006,029	7,855,125	4,816,645	6,835,115	6,249,090	7,420,609	7,461,774	106,916,265
Vtas. Veh. us	0	0	0	93,500	68,182	0	0	118,182	0	0	312,008	85,800	676,562
Vtas. Refacc	307,065	359,310	507,522	466,365	455,212	464,096	451,122	482,440	445,013	616,802	522,452	716,487	5,794,562
Vtas. Servici	138,439	118,484	193,721	187,122	203,665	170,311	182,960	184,356	180,369	282,362	233,760	251,709	2,346,656
Vtas. Nojal	38,751	81,975	92,741	68,483	71,022	70,986	114,836	95,684	76,144	102,042	120,454	146,476	1,076,277
Ventas totales	4,845,062	7,656,222	9,458,216	8,708,670	12,335,328	17,312,022	8,663,243	5,697,327	5,586,671	7,251,106	8,609,373	8,661,446	106,810,656
Cto. Veh. n	5,309,928	4,428,781	7,658,953	7,416,356	12,315,096	14,220,782	1,185,220	1,503,104	6,570,300	5,862,827	6,795,782	6,801,456	81,468,506
Cto. Veh. us	0	50	151	101,000	60,000	0	16	109,007	0	24	285,078	92,000	649,706
Cto. Refacc	230,876	256,162	319,712	337,600	312,563	315,743	308,816	324,460	310,127	436,113	387,660	567,543	6,123,353
Cto. Servici	81,466	64,808	116,261	95,115	121,976	107,726	71,677	97,878	93,733	92,406	103,717	107,589	1,153,755
Cto. Nojal	30,719	50,659	60,697	56,400	53,267	58,900	26,832	47,401	55,676	71,386	72,454	87,748	671,617
Cuentas de venta	5,853,009	4,708,360	8,175,756	8,208,469	12,862,845	16,703,231	7,591,163	5,102,450	5,029,836	6,460,776	7,664,691	7,636,316	88,066,937
Ut. Bruta n	650,896	647,752	1,063,779	368,868	(179,287)	385,247	689,905	313,343	316,863	387,073	626,827	660,318	5,647,761
Ut. Bruta us	0	(30)	(151)	(19,500)	0	(182)	0	(144)	0	(24)	27,020	(9,000)	2,276
Ut. Bruta Ref	76,169	105,148	167,810	139,745	142,719	148,993	142,304	159,000	134,886	182,669	136,792	148,924	1,487,749
Ut. Bruta Ser	54,893	23,676	77,400	92,867	81,005	62,361	111,883	86,478	86,636	109,976	139,043	144,110	1,192,091
Ut. Bruta Noj	8,033	31,316	31,344	10,663	17,755	12,006	80,904	78,083	29,668	30,838	48,000	38,718	606,660
Ut. Bruta (1-12)	972,051	837,662	1,206,442	590,201	(579,311)	608,791	1,012,082	594,877	556,835	709,332	986,682	1,028,909	8,743,719
Cto. de Vta.	423,139	423,719	450,818	422,480	537,226	607,918	436,878	337,149	349,338	395,270	332,771	315,026	5,255,161
Cto. de Veh. n	241,074	241,562	287,486	226,191	316,765	417,537	240,762	172,865	166,649	187,678	148,462	255,493	2,910,301
Cto. Refacc	48,107	62,778	80,950	61,910	64,506	63,831	64,787	61,538	87,001	81,113	73,373	119,328	807,120
Cto. Serv. s	135,948	119,620	96,406	136,389	130,055	126,510	129,329	120,966	115,087	116,878	112,936	145,805	1,487,749
Cto. de Adm	368,291	287,248	382,691	332,337	436,175	367,680	379,360	313,966	406,336	375,679	381,619	420,462	4,631,991
Cto. de Financ	546,655	742,718	577,711	758,531	569,326	474,426	511,880	602,853	410,979	206,146	390,079	292,574	5,663,287
Producción f	(111,790)	(89,085)	(31,714)	6,286	(21,953)	(23,744)	(28,083)	(24,647)	(26,958)	(28,778)	(34,280)	(21,972)	(333,797)
Ut. Operación	(333,633)	(758,736)	(89,066)	(899,414)	(2,048,288)	(817,617)	(287,953)	(456,453)	(782,849)	(156,051)	96,582	(185,300)	(6,070,872)
Otros gastos	39,776	66,054	62,006	73,296	81,325	47,700	28,683	17,195	62,734	49,087	36,064	17,827	529,215
Otros produci	12,192	1,492	31,116	29,103	25,021	10,498	7658.55	6,719	56,549	28,484	82,922	9,980	251,153
Ut. antes de im	(362,741)	(571,519)	(129,955)	(803,607)	(2,106,592)	(854,819)	(367,378)	(480,601)	(709,033)	(155,144)	82,922	(192,947)	(6,766,991)

Grupo Gasero, S.A. de C.V.
Balance general al 31 de Diciembre de 1993

Pasivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
A corto plazo												
- Imp. por pag	5,000,000	5,000,000	11,000,000	11,000,000	13,000,000	13,000,000	10,000,000	11,000,000	11,000,000	11,000,000	9,000,000	9,000,000
- Prestamos de	2,934,771	11,131,430	10,142,001	12,960,327	10,541,358	9,265,811	8,908,732	3,391,251	4,667,533	6,287,566	9,636,334	10,210,217
- Prestamos fi	653,111	858,968	723,406	734,991	662,398	766,521	493,881	486,059	279,547	464,185	370,800	374,376
- Proveedores	391,321	451,036	512,639	386,800	705,334	761,029	597,985	722,831	257,127	422,660	477,130	551,531
- Difras. cte. s	407,466	320,385	353,764	474,279	850,284	381,107	591,199	587,956	548,433	562,360	616,665	626,623
- Ctas. a pas. p	11,662,781	16,945,026	16,236,187	16,374,121	16,207,665	14,599,341	12,607,472	13,331,254	16,155,121	8,058,373	7,805,952	7,627,462
- Ctas. a pas. p	1,613,009	1,549,225	1,696,100	570,643	578,331	575,970	574,327	615,264	576,823	607,404	579,349	575,155
- Ava. prima de	4,899	58,272	75,517	54,280	118,567	99,644	100,594	162,643	170,422	165,110	155,229	155,229
- Ava. prima de	32,493	35,493	40,493	43,493	50,493	55,493	55,493	49,924	49,924	42,875	42,875	42,895
SUMA	30,836,151	36,499,947	40,990,597	46,548,164	42,666,332	39,615,927	34,619,355	30,343,522	31,707,330	27,781,762	28,915,954	29,038,311
- Dep. cte. s	1,237,671	487,476	661,013	631,873	328,163	277,864	254,013	360,645	756,212	426,723	215,640	627,566
TOTAL PASIVO A	32,073,822	36,987,423	41,651,610	47,180,037	42,994,495	39,893,791	34,297,368	30,705,967	32,463,542	28,208,505	29,139,594	29,715,815
Capital Contab.												
- Cap. soc. fije	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
- Cap. soc. vari	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	2,995,000	2,995,000	2,995,000	8,795,000	8,795,000	8,795,000
- Reserva leg	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761	257,761
- Excedente de	2,142,322	2,142,322	0	0	0	0	803,863	803,862	803,862	803,862	803,862	1,051,020
- Utilidades a	2,809,738	2,809,739	2,808,544	2,808,544	2,808,544	813,344	813,344	813,344	813,344	813,344	3,007,238	3,007,238
- Resultados d	2,812,856	2,814,725	3,007,238	3,007,238	3,007,238	3,007,238	3,007,238	3,007,238	3,007,238	3,007,238	3,007,238	3,007,238
- Resultados d	(522,311)	(1,314,870)	(1,065,790)	(1,067,597)	(4,072,189)	(4,227,008)	(15,246,366)	(5,714,787)	(6,303,822)	(6,658,968)	(6,576,064)	(6,548,913)
- Excedente (su	(5,779,598)	(8,179,598)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)	(10,751,129)
- Actual. Cont	16,912,443	16,912,443	19,876,517	19,876,517	19,876,517	19,876,517	19,876,517	19,876,517	19,876,517	19,876,517	19,876,517	19,876,517
TOTAL CAPITAL	17,132,442	18,174,242	18,814,841	18,731,334	12,626,742	9,776,923	12,268,408	11,788,908	10,996,971	16,663,825	16,726,747	16,780,957
TOTAL PASIVO Y	49,206,264	55,161,665	57,286,551	62,011,393	55,561,239	49,670,694	46,565,776	42,493,993	43,460,513	44,872,330	45,856,341	46,496,772

CUENTAS DE ORDEN:

Comitas Vach deu	2,376,532	2,610,180	1,215,516	3,712,223	4,234,579	4,389,853	5,129,548	6,291,588	6,451,794	6,909,216	6,777,697	7,164,814
Comitas Vach acr	(2,376,529)	(2,610,180)	(1,215,516)	(3,712,223)	(4,234,579)	(4,389,853)	(5,129,548)	(6,291,588)	(6,451,794)	(6,909,216)	(6,777,697)	(7,164,814)

Grupo Casero, S.A. de C.V.
Estado de Resultado del 1 al 31 de Diciembre 1993

- Vtas. Veh.nuevos	7,461,774	
- Vtas. Veh.usados	85,000	
- Vtas. Refacciones	716,487	
- Vtas. Servicio	251,709	
- Vtas. Hojalatería y pintura	146,476	
Ventas Netas		8,661,446
- Cto. Veh.nuevos	6,801,456	
- Cto. Veh.usados	92,000	
- Cto. Refacciones	567,563	
- Cto. Servicio	107,589	
- Cto. Hojalatería y pintura	67,748	
MENOS: Costo de ventas		7,636,356
- Ut.Bruta v.nuevos	660,318	
- Ut.Bruta v.usados	(7,000)	
- Ut.Bruta Refacciones	148,924	
- Ut.Bruta Servicio	144,120	
- Ut.Bruta Hojalatería y pintura	78,728	
IGUAL: Utilidad bruta		1,025,090
MENOS: Gastos de operación		1,210,391
- Gtos.de Vta.1	518,426	
1 Gtos.Ve.Nuevos	255,493	
1 Gtos.Refacciones	119,328	
1 Gtos.Serv.y Hojalatería	143,605	
- Gtos.de Admón.	420,462	
- Gtos.Financieros	292,374	
- Productos Financieros	(21,072)	
IGUAL: Utilidad de operación		(185,300)
MAS-MENOS: Gastos o Productos		
- Otros gastos		17,627
- Otros productos		9,980
Ut. antes de Imp.		(192,947)

Grupo Casera, S.A. de C.V.
Balance General al 31 de Diciembre de 1993

Activo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Circulante												
Caja y Banco	(1,234,216)	345,264	(335,205)	214,104	1,010,180	159,431	(101,406)	(209,479)	92,337	81,544	(244,237)	(534,906)
SUMA	(1,234,216)	345,264	(335,205)	214,104	1,010,180	159,431	(101,406)	(209,479)	92,337	81,544	(244,237)	(534,906)
Clas. cob.	5,511,837	5,918,680	4,067,862	4,378,578	4,630,204	4,540,999	6,258,447	4,715,720	4,616,115	4,906,561	7,349,117	7,384,289
Clas. y Doc.	114,907	(21,665)	(1,228)	(7,784)	(6,553)	(9,333)	(9,965)	(17,423)	(3,379)	(7,646)	(7,646)	(18,375)
Incr. en p. a. c.	(123,829)	(130,829)	(339,705)	(346,705)	(346,448)	(376,448)	(409,322)	(419,322)	(429,322)	(429,322)	(425,375)	(425,000)
SUMA	5,372,015	5,766,187	3,700,149	4,000,089	4,257,203	4,145,013	6,039,160	4,668,956	4,385,214	4,665,586	7,105,914	7,113,652
Clas. cob.	5,000,000	5,000,000	11,000,000	13,000,000	13,000,000	13,000,000	10,000,000	11,000,000	11,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Clas. y Doc.	1,278,511	986,803	816,956	1,748,588	1,951,463	1,562,804	916,370	372,320	412,181	316,947	816,333	1,783,411
Otras clas.	1,532,679	2,007,214	2,009,660	1,955,210	1,401,639	1,752,660	1,251,316	1,595,929	1,308,086	1,389,536	1,450,573	1,116,430
SUMA	7,811,230	7,993,017	13,626,616	16,223,818	18,353,302	15,753,550	12,163,916	12,915,235	12,714,237	12,706,481	11,006,926	11,893,844
Inventarios												
Unidades inv.	16,680,819	19,537,217	18,829,263	16,677,579	10,949,195	8,550,411	8,723,262	3,719,539	4,820,131	5,872,803	4,799,222	6,935,443
Unidades tra.	664,939	664,939	672,939	853,939	608,122	608,122	386,122	480,122	512,122	443,122	443,122	443,122
Inv. en partic.	1,513,321	1,637,702	1,746,900	1,381,193	1,642,433	1,464,154	1,341,031	1,559,279	1,494,851	1,546,672	1,639,668	1,613,252
Inv. de p. a. c.	(18,743)	(52,153)	(55,163)	(58,713)	(61,743)	(64,743)	(67,743)	(70,743)	(73,743)	(76,743)	(79,743)	(82,743)
Act. de B. D.	40,436	40,436	71,897	71,897	71,897	71,897	71,897	71,897	71,897	71,897	71,897	71,897
SUMA	18,831,312	20,812,351	21,305,360	20,876,970	13,209,904	10,829,861	8,860,574	5,753,004	6,795,238	8,026,751	6,824,166	8,690,971
Otros Activos												
Ordenes merc.	104,223	108,767	197,000	181,447	157,378	132,404	181,499	168,322	173,405	144,592	161,890	19,444
Depositos	5,980	5,980	5,980	5,980	5,980	5,980	5,980	23,708	23,298	16,350	26,350	26,350
Otros pas.	979,115	1,018,158	1,340,327	1,831,809	1,652,240	1,833,312	1,827,339	1,791,658	1,408,459	1,408,632	1,311,913	1,410,818
SUMA	1,089,318	1,132,905	1,543,307	1,819,236	1,817,248	1,971,706	2,014,708	1,961,267	1,607,070	1,581,674	1,534,953	1,534,952
TOTAL ACT. CIRC.	33,650,795	36,408,536	40,160,223	45,138,705	38,648,337	32,873,731	28,979,259	24,914,474	25,674,116	27,042,234	28,017,867	28,208,039
Permanente												
Terranos	9,196,950	9,196,950	9,196,950	9,196,950	9,196,950	9,196,950	9,605,295	9,605,295	9,605,295	9,605,295	9,605,295	9,610,620
Efectivo	8,959,950	8,959,950	8,959,950	8,959,950	8,959,950	9,303,370	9,303,370	9,303,370	9,303,370	9,303,370	9,303,370	9,345,943
Maquinaria y equipo	107,351	101,351	107,352	107,891	128,350	133,476	136,026	114,164	147,816	147,816	147,816	147,816
Equipo trans.	163,333	113,006	113,006	113,006	113,006	113,006	113,006	70,299	70,299	70,299	70,299	70,299
Muebles y eq.	543,137	543,137	543,137	726,969	181,829	52,421	52,422	52,422	309,656	341,804	373,952	496,100
SUMA	18,812,121	18,812,121	18,812,121	18,812,121	18,306,377	18,406,217	19,208,347	19,216,455	19,434,436	19,448,586	19,500,732	19,720,038
Dep. acumul.	(1,141,662)	(1,349,672)	(1,544,428)	(1,373,681)	(1,393,473)	(1,609,254)	(1,621,850)	(1,637,158)	(1,646,039)	(1,640,480)	(1,635,064)	(1,716,272)
TOTAL ACT. PERM.	17,670,459	17,462,449	17,267,693	16,875,186	16,912,902	16,796,963	17,586,517	17,579,319	17,788,417	17,808,106	17,825,668	18,003,766
Diferido												
Clas. de org.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,971
SUMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,971
TOTAL ACT. DIFE.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,971
TOTAL ACTIVO	49,228,231	53,341,639	57,228,551	62,011,391	55,561,239	49,670,694	46,565,776	42,493,993	43,464,533	44,850,330	45,866,361	46,496,776

Grupo Casaro, S.A. de C.V.
 Balance general al 31 de Diciembre de 1993 a porcentos integrales

Activo	Diciembre	%
Circulante		
Disponible		
- Caja y Bancos	(534,904)	(1.00)
S U M A	(534,904)	(1.00)
Ctas. x cob.		
- Ctas. y Doc. x cob.	7,384,288	27.10
- Intereses por devengar	(18,575)	(0.01)
- Rva. p.ctas. incobrables	(262,061)	(0.48)
S U M A	7,113,652	26.61
Ctas. x cob. grupo	9,000,000	16.77
- Ctas. x cob. afiliadas	1,783,414	3.32
- Otras ctas. x cob.	1,110,430	2.07
S U M A	11,893,844	22.16
Inventarios		
- Unidades Nuevas	6,595,463	12.30
- Unidades Usadas	463,122	0.86
- Refacciones y accesorios	1,443,252	2.69
- Rva. para Inventarios	(82,743)	(0.15)
- Act. B-10	71,897	0.13
S U M A	8,490,991	15.83
Otros Activos		
- Ordenes proceso	19,444	0.04
- Depositos	76,350	0.05
- Otros pag. x anticipado	1,410,658	2.62
S U M A	1,456,452	2.71
TOTAL ACT. CIRCULANTE	28,420,035	66.31
Permanente		
- Terrenos	9,810,080	18.29
- Edificio	9,345,943	17.42
- Maquinaria y equipo	147,616	0.28
- Equipo transporte	70,299	0.13
- Muebles y enseres	406,100	0.75
S U M A	19,780,038	36.87
- Dep. acumulada	(1,716,272)	(3.20)
TOTAL ACT. PERMANENTE	18,063,766	33.67
Diferido		
- Gtos. de organización (neto)	12,971	0.02
S U M A	12,971	0.02
TOTAL ACT. DIFERIDO	12,971	0.02
TOTAL ACTIVO	46,496,772	100.00

Grupo Casaro, S.A. de C.V.
Balance general al 31 de Diciembre de 1993 a porcentos integrales

Pasivo	Diciembre	
A corto plazo		
- Imp. por pagar	9,000,000	20.92
- Prestamos directos	10,220,247	23.75
- Prestamos financ. de vtas	374,375	0.87
- Proveedores	551,554	1.28
- Otras ctas.x pagar	626,623	1.44
- Ctas.x pag.gr	7,627,462	17.73
- Ctas.x pag.af	575,155	1.34
- Rva.prima diversas	0	0.00
- Rva.prima de antiguedad	62,895	0.14
SUMA	29,038,311	67.47
- Dep. clientes	677,504	1.26
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	29,715,815	68.73
Capital Contable		
- Capital social fijo	500,000	0.93
- Capital social variable	8,795,000	16.39
- Reserva legal	257,761	0.48
- Superavit por revaluacion	1,051,020	1.96
- Utilidades acumuladas	813,544	1.52
- Resultados por aplicar	3,007,218	5.60
- Resultado del ejercicio	(6,768,993)	(12.61)
- Exceso(Insuficiencia) en ac	(10,751,129)	(20.03)
- Actualizacion de capital	19,876,516	37.03
Capital contable	16,780,957	31.27
TOTAL PASIVO Y CAP.	46,496,772	100.00

CUENTAS DE ORDEN:

Cuentas Vach deudoras	7,164,814
Cuentas Vach acreedoras	(7,164,814)

Grupo Casaro, S.A. de C.V.
Estado de Resultado del 1 al 31 de Diciembre 1993
a porcentajes integrales

- Vtas. Veh.nuevos	7,461,774	86
- Vtas. Veh.usados	85,000	1
- Vtas. Refacciones	716,487	8
- Vtas. Servicio	251,709	3
- Vtas. Hojalateria y pintura	146,476	2
Ventas Netas	8,661,466	100
- Cto. Veh.nuevos	6,801,456	78
- Cto. Veh.usados	92,000	2
- Cto. Refacciones	567,563	6
- Cto. Servicio	107,599	2
- Cto. Hojalateria y pintura	67,748	2
MENOS: Costo de ventas	7,636,356	88
- Ut.Bruta v.nuevos	660,318	7
- Ut.Bruta v.usados	(7,000)	
- Ut.Bruta Refacciones	168,974	2
- Ut.Bruta Servicio	144,170	2
- Ut.Bruta Hojalateria y pintura	78,728	1
IGUAL: Utilidad bruta	1,025,090	12
MENOS: Gastos de operacion	1,210,391	14
- Gtos.de Vta.1	518,426	6
1 Gtos.Ve.Nuevos	255,493	
1 Gtos.Refacciones	119,328	
1 Gtos.Serv.y Hojalateria	143,605	
- Gtos.de Admon.	420,462	5
- Gtos.Financieros	292,374	3
- Productos Financieros	(21,072)	(2)
IGUAL: Utilidad de operacion	(185,300)	2
MAS-MENOS: Gastos o Productos		
- Otros gastos	17,627	
- Otros productos	9,980	
Ut. antes de Imp.	(192,947)	2

En base a las cifras reflejadas en los Estados Financieros, aplicaré las siguientes razones:

1. Activo de Pronta Realización

$$= \frac{\text{Act. Circ.- Inv.} \quad 35,584,849 - 8,490,991}{\text{Pasivo a C.P.} \quad 36,880,629} =$$

Activo de Pronta Realización = 0.73

La empresa tiene 0.73 de activo disponible para cubrir cada peso de pasivo a corto plazo.

$$2. \text{ Ind. Solvencia} = \frac{\text{Activo Circ.} \quad 35,584,849}{\text{Pasivo a C.P.} \quad 36,880,629} =$$

Indice de Solvencia = 0.96

La empresa de cada peso de activo cubre 0.96 de pasivo a a corto plazo.

$$3. \text{ Ind. de Estab. Financ.} = \frac{\text{Capital Contb.} \quad 16,780,957}{\text{Pasivo Total} \quad 36,880,629} =$$

Indice de Estabilidad Financiera = 0.46

Por cada peso invertido por los proveedores y acreedores los accionistas han invertido 0.46.

$$4. \text{ Inv. de Capital} = \frac{\text{Capital Contb.}}{\text{Activo Perman.}} = \frac{16,780,957}{18,063,766} =$$

Inversión de Capital = 0.93

La empresa tiene una inversión en Activo Permanente de 0.92 de su propio capital contable.

$$5. \text{ Rotación de Inv.} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}} = \frac{8,661,446}{11,893,844} =$$

Rotación de Inventarios = 0.73

Los inventarios se han renovado 0.73 veces en este período.

$$6. \text{ Estudio de ventas} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Perm.}} = \frac{8,661,446}{18,063,766} =$$

Estudio de ventas = 0.48

Por cada peso invertido en el activo permanente se ha vendido 0.48.

$$7. \text{ Estudio de las ventas} = \frac{\text{Venta Netas}}{\text{Capital Contb.}} = \frac{8,661,446}{16,780,957} =$$

Estudio de las ventas con relación al capital contable
= 0.52

Ventas Notas a Crédito

Promedio de Ctas. x Cob.

8. Rotación de Ctas. x Cob. =

Grupo Gasaro, S.A. de C.V.
Saldo promedio de Cuentas por Cobrar Diciembre 1993

Día	Doc. x Cob. 1020	Cta. x Cob. 1030-02	Cta. x Cob. 1035-02
1	1.102.685	304.275	418.557
2	1.030.987	320.241	568.740
3	1.030.987	320.241	418.044
4	1.030.987	320.241	418.044
5	1.030.987	320.241	418.044
6	993.877	329.955	622.068
7	947.163	331.039	620.667
8	935.871	332.439	667.282
9	917.643	342.799	676.399
10	913.789	348.896	705.839
11	913.789	348.896	705.839
12	913.789	348.896	705.839
13	915.357	344.164	700.038
14	855.174	339.149	703.485
15	906.398	353.597	380.245
16	915.357	349.332	526.522
17	851.644	357.833	532.632
18	851.644	357.833	532.632
19	851.644	357.833	532.632
20	851.644	357.833	559.609
21	865.475	359.246	569.297
22	846.989	362.906	386.464
23	851.988	354.526	522.167
24	851.988	354.526	522.167
25	851.988	354.526	522.167
26	851.988	354.526	522.167
27	926.942	322.101	491.914
28	1.136.971	483.750	508.407
29	1.087.465	509.801	533.276
30	1.086.739	543.878	512.343
31	1.086.739	543.878	512.343
	29.156.707	11.314.811	16.035.875
31	940.539	364.994	581.802
Suma de Promedios de Cuentas por Cobrar			1.897.335
		21.429.608 =	11.35
Rotación de Ctas. x Cob. =		-----	
		1.897.335	

El saldo de cliente se le ha operado 11.35 veces durante el ejercicio.

Con la aplicación de las razones, nos permite observar los siguientes resultados:

- La empresa cuenta con solvencia inmediata para cubrir sus pasivos.
- Con su índice de solvencia indica que no puede cubrir su pasivo. No se considera de riesgo, porque de cada peso tiene 0.96.
- En el índice de estabilidad, los proveedores y acreedores han invertido más que los accionistas.
- La rotación de inventarios a simple vista se ve lenta, pero si nos percatamos con sus ventas se considerará normal. Porque así como se vende se compra.
- Al comparar las ventas de este año observa que incrementaron al considerar el mes de Enero, pero disminuyeron contra el mes de Julio.

En cambio el costo a comparación de los demás meses fue incrementado.

Los gastos se incrementaron a comparación de los otros meses, por la razón de que es el último mes del año.

Después de haber aplicado los métodos de análisis en los Estados Financieros y analizar las cifra que se reflejan en ellos se encontro:

- En bancos se tiene un saldo de N\$ (534,904)
 - En cuentas por cobrar con relación al giro 14,278,466
 - En cuentas por cobrar sin relación al giro 11,893,844
- Como se observa es muy grande la diferencia entre los renglones antes mencionados. Se recomienda al departamento de crédito y cobranzas corregir su control para recuperar pronto su cartera.
- En la cuenta de inventarios se integra por:

Autos nuevos	N\$ 3,831,050
Camiones nuevos	2,764,412
Autos usados	463,122
Refacciones	1,443,252

En autos y camiones nuevos se considerará razonable el inventario existente, ya que es el departamento de mayor demanda y además sus montes por unidad son más elevados. En autos usados es muy elevado, tomando encuent que es poco el movimiento que se tiene. Y a lo que se refiere a refacciones, es demasiado alto el inventario, se cuenta mucho más arriba de lo que se vende. Se recomienda reducir esté renglón.

- En las ventas del departamento de servicio y hojalatería y pintura son bajas, en comparación a los demás departamentos.
- En los descuentos hechos por los departamentos son esencialmente por error en precio o descuentos especiales a los principales clientes.
- El costo en el taller de servicio y hojalatería en otros talleres se consideran altos. Y en el departamento de refacciones son razonables ya que el principal proveedor es directamente la planta de Chrysler de México.
- En lo que se refiere a los gastos, se integran por los diferentes departamentos que son:
 - Gastos de ventas, donde está incluido las erogaciones realizadas por ventas de autos nuevos, camiones nuevos y autos usados. En este renglón no se encuentra problema alguno ya que los gastos se realizan de acuerdo a las políticas establecidas. Se sugiere que se dividan por cada departamento (autos, camiones y usados), para ver que impacto tiene cada una de ellas.
 - Gastos de servicio en general. Aquí se incluyen todas las erogaciones realizadas por concepto del taller de servicio y hojalatería. No están divididas y así no se puede percibir la magnitud de cada una. Los gastos en general son más altos de lo normal. Este departamento

quiere realizar sus propias políticas sin importar las establecidas y a la vez en ciertas ocasiones altera al control interno de la organización. Se recomienda tener una junta con el gerente de esa área para retomar dichas observaciones.

-- Gastos de refacciones, las erogaciones realizadas son la que esencialmente necesita el departamento para funcionar.

-- En los gastos de administración están expresados en forma neta, sin considerar que se deben de dividir de acuerdo a cada departamentos.

- El control de las cuentas de Valor Chrysler lo tiene el departamento de crédito y cobranzas. A dicho departamento le es imposible aclarar las diferencias de los pagos realizados de la empres a Chrysler Comercial contra los pagos realizados del cliente a la empresa. Se recomienda hacer una depuración de dicha cuenta.

- El departamento de crédito y cobranza es el que se encuentra más atrasado que los demás. Al realizar su estudio se percata que el responsable además de realizar sus funciones, desempeña todo el trabajo del departamento, menos la cobranza normal.

Nota.- A continuación se elabora un Estado de Resultado de cada área y de acuerdo a un porrateo hecha para dividir

los gastos de administración, gastos y productos financieros y otros gastos (116).

Grupo Casero, S.A. de C.V.
Estado de Resultados del 1 al 31 de Diciembre de 1993

CONCEPTO	VEHICULOS NUEVOS		VEHICULOS USADOS		REFACCIONES		SERVICIO		MOJAL. Y PINT.		TOTAL	
		%		%		%		%		%		
VENTAS	7,461,774	100	85,000	100	716,487	100	251,709	100	166,476	100	8,661,446	100
COSTO DE VENTAS	6,801,456	91	92,000	108	567,543	79	107,589	43	67,748	46	7,636,356	88
UTILIDAD SAUTA	660,318	9	(7,000)	(8)	148,924	21	144,120	57	78,728	54	1,025,090	12
REVENOS												
GASTO DE VENTAS	255,493	3	0	0	119,328	17	100,574	40	43,081	29	518,426	6
GASTO DE ADMINISTRACI	159,776	2	8,409	10	84,092	12	126,139	50	42,046	29	420,442	5
GASTO DE FINANCIEROS	201,876	3	2,924	3	35,109	5	43,886	17	8,777	6	292,574	3
PRODUCTOS FINANCIEROS	(16,541)	(0)	(209)	(0)	(2,529)	(0)	(3,161)	(1)	(632)	(0)	(21,072)	(0)
GASTOS DE OPERACION	602,604	8	11,176	13	236,000	33	267,368	106	93,272	64	1,210,390	14
UTILIDAD DE OPERACION	57,714	1	(18,126)	(2)	(87,076)	(12)	(123,268)	(49)	(16,544)	(10)	(185,300)	(2)
REPARACIONES												
OTROS GASTOS	12,163	0	176	0	2,115	0	2,444	1	529	0	17,627	0
OTROS PRODUCTOS	(6,886)	(0)	(100)	(0)	(1,198)	(0)	(1,497)	(1)	(299)	(0)	(9,980)	(0)
UTIL. ANTES IMPUESTOS	52,437	1	(18,202)	(22)	(87,993)	(12)	(126,415)	(49)	(16,776)	(10)	(192,947)	(2)
PERCENTAJES EN GASTOS DE ADMON.	38		2		20		30		10		100	
PERCENTAJES EN GASTOS FINANCIEROS	69		1		12		15		3		100	
PERCENTAJES EN PRODUCTOS FINANCIEROS	69		1		12		15		3		100	
PERCENTAJES EN OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	69		1		12		15		3		100	

CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES.

La toma de decisiones es esencial desde la familia hasta las grandes empresas.

En la familia empieza conen el dilema de decidir cuánto se dispone a cada gasto o ahorro. En las grandes empresas también se decide la aplicación de políticas y objetivos que van de acuerdo a su actividad.

Con lo anterior, estoy dando a entender que por muy simple o complicada que sea la situación se tiene que analizar los diversos factores que influyen para realizarlas, y de esta forma alcanzar sus objetivos.

En todo momento la toma de decisiones debe de efectuarse en bases sólidas y apoyándose en la información necesaria. Para esto se auxilia de los métodos de análisis aplicados a los Estados Financieros, cuya finalidad es dar a conocer la situación económica de la empresa.

Con la presente tesis queda manifiesta la importancia de la toma de decisiones con base a la Información Financiera cuyo análisis permite encausar, previniendo y en su caso corrigiendo cualquier desviación de los objetivos previstos.

El Contador Público tiene bases sólidas, que son los Estados Financieros, para englobar a la empresa en su

totalidad y al realizar un análisis bien estructurado a dichos estados, se obtiene la información necesaria y esencial para interpretarlos y con base en ella realizar una adecuada toma de decisiones.

Como se observa el Contador Público es la persona adecuada para realizar varias actividades en la empresa, desde lo que es contabilidad, finanzas, tesorería, administración hasta llegar a puestos de gran importancia, ya que cuenta con los conocimientos y bases necesarias que otorga la Licenciatura en Contaduría Pública.

FALTA PAGINA

No. 120 a la 121

**-CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE LA ORGANIZACION
FLORENCIO RODIL URREGO
Ed. TRILLAS**

**-CONTABILIDAD
ELIAS LARA FLORES
Ed. TRILLAS**

**-CONTABILIDAD Y CONTROL ADMINISTRATIVO
C.P. T. CHARLIES T HORNGREN
Ed. DIANA**

**-CONTROL FINANCIERO
R.M.S. WILSON
Ed. DIANA**

**-CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
KOONTZ/O'DONELL
Ed. McGRAW-HILL**

**-DICCIONARIO PARA CONTADORES
ERICK L. KOHLER
Ed. U.T.E.H.A.**

**-ESTADOS FINANCIEROS
KENNEDY S. Y. McMULLEN
Ed. U.T.E.H.A.**

**ESTADOS FINANCIEROS, ANALISIS E INTERPRETACION
GONZALO FERNANDEZ DE ARMAS
Ed. U.T.E.H.A.**

**-ESTADOS FINANCIEROS, FORMAS, ANALISIS
E INTERPRETACION
KENNEDY S. Y. McMULLEN
Ed. U.T.E.H.A.**

-FINANZAS EN ADMINISTRACION
J. FRED WESTON
Ed. INTERAMERICANA

-LA ADMINISTRACION MODERNA Y LOS SISTEMAS DE
INFORMACION
JOAQUIN GOMEZ MORFIN
Ed. DIANA

-LOS FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS
RALPH CURRIER DAVIS
HERRERO HERMANOS SUCESOES, S. A.

-REESTRUCTURACION DE LAS FINANZAS
PUBLICAS (INGRESOS)
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
CUADERNO DE RENOVACION NACIONAL

-REESTRUCTURACION DE LAS FINANZAS
PUBLICAS (GASTO PUBLICO)
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
CUADERNO DE RENOVACION NACIONAL

-TEORIA BASICA DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA
R. F. SALMONSON
Ed. HERRERO