

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ADMINISTRACION FUNCION BASICA  
EN LAS EMPRESAS

FOR  
LIC. FRANCISCO JAVIER LAZALDE NUÑEZ

T E S I S  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN FINANZAS

Ciudad Universitaria

AGOSTO DEL 2002

TM  
25853  
.M2  
FINE  
2002  
.L3

ADMINISTRACION FUNCION BASICA  
EN LAS EMPRESAS  
F.J. LAIN

2002



1020147934



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

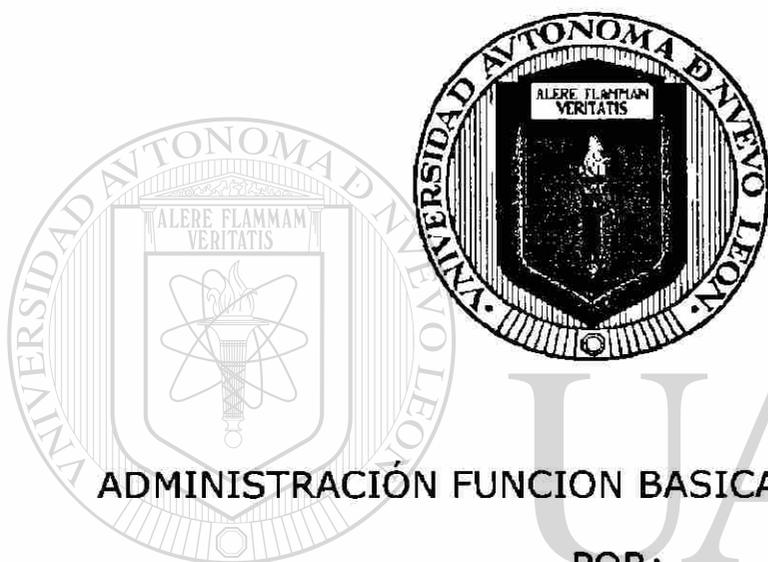
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**ADMINISTRACIÓN FUNCION BASICA EN LAS EMPRESAS**

**POR:**

---

**LIC. FRANCISCO JAVIER LAZALDE NUÑEZ**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**TESIS**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

**SALTILLO, COAHUILA A 10 DE AGOSTO DEL 2002**

7101-

TM

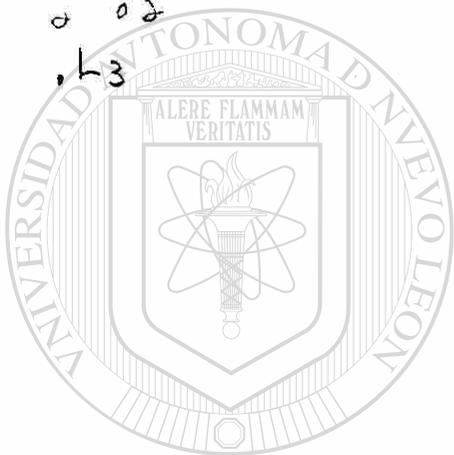
Z -

.H

FINE

o o2

.L3



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

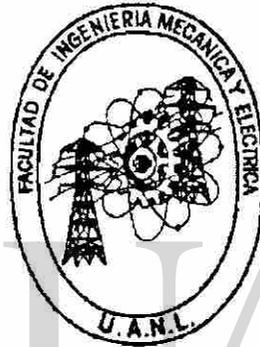
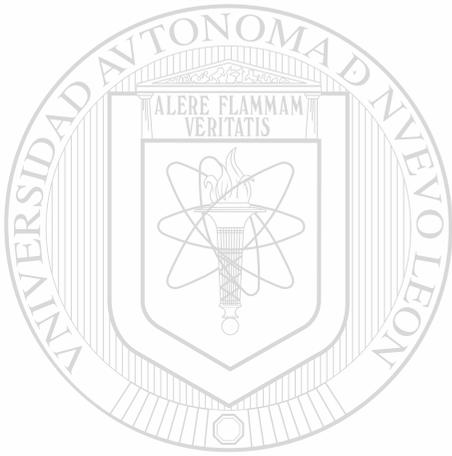


FONDO  
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACIÓN FUNCIÓN BÁSICA EN LAS EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR:

DIRECCIÓN LIC. FRANCISCO JAVIER LAZALDE NUÑEZ

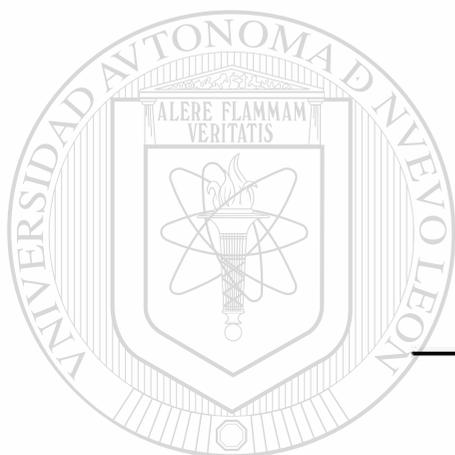
TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

SALTILLO, COAHUILA A 10 DE AGOSTO DEL 2002

**Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
Subdirección de Estudios de Postgrado**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Administración Función Básica en las Empresas", realizada por el alumno Francisco Javier Lazalde Núñez, con matrícula: 1078611 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas.



**El Comité de Tesis**

  
Asesor  
M. C. Vicente García Díaz

  
Coasesor  
M. C. Roberto Villarreal Garza

  
Coasesor  
M. C. Matías A. Botello Treviño

  
Vo.Bo.  
M. C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, N. L. a Abril del 2002

# Agradecimientos y Dedicatoria

*Muchos hombres anhelan la sabiduría, pero muy pocos están dispuestos a pagar el precio del sacrificio que esto implica. Hoy, aún quedan metas por lograr, mañana acciones que emprender, y después... nuestros sueños por realizar.*



Le doy gracias a:

Dios por concederme salud e iluminarme en el camino diario, dándome fortaleza y entereza.

A mis queridísimos padres, por el amor, paciencia y apoyo demostrado en todo momento a lo largo de mi vida y preparación académica.

A mis maestros por proporcionarme el saber para emprender nuevos caminos

## **Dedico este trabajo:**

- *A mi padre, José Luis Lazalde Ramírez (+) que donde esté, estoy seguro esta siempre al pendiente de todos nosotros.*
  - *A mi madre, Irma Núñez Jarquin, por darme la vida.*
  - *A ambos, por sus sabios consejos, por creer en mí, por ayudarme, apoyarme cuantas veces he caído, y estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida; siempre los amare.*
  - *A mi esposa: Irma González Elizondo  
Por su paciencia, por depositar su confianza en mí y valorarme en todo momento, te amo.*
  - *A mis hijos: Irma Gabriela y José Javier Alejandro  
Por ser la luz que me ayudo a seguir adelante, y ser el dinamo que me dio la fuerza para conseguir mi título.*
- 
- *A mis amigos: Marcela Francisca Farias Garza, Rogelio Francisco Salas Garza, Francisco Salas Vallejo, Francisco Alberto Galindo González, y Luis Fabián Siller Valdez, sin que este orden indique menor o mayor importancia, pues todos y cada uno, me han dado su gran apoyo incondicional, y me han brindado sobre todo, su sincera y valiosa amistad.*
  - *A mi compañera de trabajo: Yolanda Antuna Esquivel.  
Por sus ánimos, y porras para continuar, cuando quería tirar todo a la basura.*
  - *A toda mi familia, por tener paciencia en esos momentos de mi cansancio y desesperación.*

# Prologo

El administrador, es como el capitán de un barco que espera dirigirse hacia otro continente, el debe conocer donde se encuentra antes de iniciar su curso hacia el otro puerto, el administrador debe conocer su posición antes de desarrollar sus planes para atacar su objetivo.

Ya que sabe su punto de partida, el siguiente paso para el capitán es cerciorarse de que su barco esté "bajo control". Es inútil planear un viaje transoceánico con un timón defectuoso o con una maquinaria maltrecha que agotará el aceite antes de la llegada. Una vez que tenga confianza en que la nave operará eficientemente, estará en condiciones de trazar su curso y estimar sus necesidades relativas a combustible, artículos de consumo y mano de obra. Puede comprobar lo adecuado de estos planes evaluando la condición anticipada de su barco cuando llegue a su destino. ¿Será provechoso el viaje? ¿El combustible y las provisiones serán suficientes para enfrentarse a tormentas imprevistas? Finalmente, dadas las estimaciones de sus necesidades, puede dedicarse a aprovisionar su barco.

Igual es el rol del administrador que del capitán, primero debe tener la certeza de saber cual es la situación actual, cual es el medio ambiente que nos envuelve, y cual será el objetivo que se pretende alcanzar, para poder desarrollar un plan de ejecución que resulte razonable.

Una vez iniciado el viaje, no sabremos a ciencia cierta, que tipo de problemas podremos encontrar, alguna ráfaga de viento, una tormenta eléctrica, o cualquier otra situación que altere el plan normal de navegación.

En esta situación, es donde realmente se requiere de la destreza, información y conocimientos conjugados, para tomar decisiones, poder planear, y ejecutar los cambios que sean necesarios, sin modificar el objetivo original de este viaje.

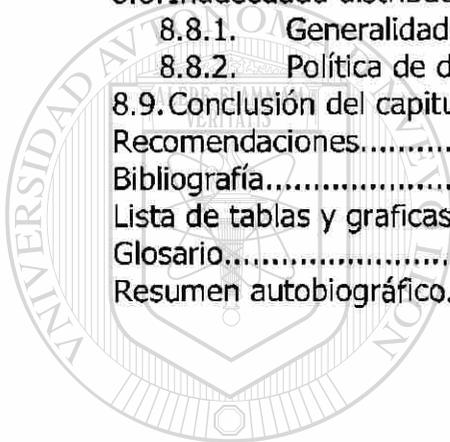
# Índice

	Pág.
Síntesis.....	1
Introducción.....	2
1. ESTADOS FINANCIEROS.....	5
1.1. necesidades financieras.....	5
1.2. estados financieros falsos.....	6
1.3. insuficiencia de los estados financieros .....	6
1.4. fecha de formulación de los estados financieros.....	7
1.5. conclusión de capítulo.....	9
2. INTERES EN LAS DIFERENTES FASES DE UN NEGOCIO.....	11
2.1. Solvencia.....	11
2.2. Estabilidad.....	12
2.3. Resultados.....	12
2.4. Situación económica.....	15
2.5. Conclusión del capítulo.....	15
3. EL ANÁLISIS FACTORIAL DE LAS OPERACIONES EN LOS NEGOCIOS... 16	
3.1. Medio ambiente.....	17
3.1.1. Concepto	
3.1.2. Elementos del factor	
3.1.3. Objetivo	
3.1.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.1.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.2. Dirección.....	18
3.2.1. Concepto	
3.2.2. Elementos del factor	
3.2.3. Objetivo	
3.2.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.2.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.3. Productos y procesos.....	19
3.3.1. Concepto	
3.3.2. Elementos del factor	
3.3.3. Objetivo	
3.3.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.3.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.4. Función financiera.....	21
3.4.1. Concepto	
3.4.2. Elementos del factor	
3.4.3. Objetivo	
3.4.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.4.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	

3.5. Facilidades de producción.....	22
3.5.1. Concepto	
3.5.2. Elementos del factor	
3.5.3. Objetivo	
3.5.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.5.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.6. Mano de obra.....	24
3.6.1. Concepto	
3.6.2. Elementos del factor	
3.6.3. Objetivo	
3.6.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.6.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia dl factor	
3.7. Materias primas.....	26
3.7.1. Concepto	
3.7.2. Elementos del factor	
3.7.3. Objetivo	
3.7.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.7.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.8. Producción.....	27
3.8.1. Concepto	
3.8.2. Elementos del factor	
3.8.3. Objetivo	
3.8.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.8.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.9. Mercadotecnia.....	29
3.9.1. Concepto	
3.9.2. Elementos del factor	
3.9.3. Objetivo	
3.9.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.9.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.10. Contabilidad y estadística.....	31
3.10.1. Concepto	
3.10.2. Elementos del factor	
3.10.3. Objetivo	
3.10.4. Adecuación al objetivo propuesto	
3.10.5. Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor	
3.11. Conclusión del capítulo.....	32
4. ANÁLISIS.....	33
4.1. Necesidades del análisis de los estados financieros.....	33
4.2. Importancia de los estados financieros.....	34
4.3. Concepto filosófico de análisis.....	36
4.4. Objeto del análisis .....	36
4.5. La comparación en el análisis .....	37

4.6. Necesidades de los datos externos.....	39
4.7. Análisis externo e interno.....	41
4.8. La contabilidad y la estadística.....	42
4.9. Presentación de los resultados.....	43
4.10. Conclusión del capítulo.....	46
5. Métodos de análisis.....	47
5.1. Valor de los métodos de análisis .....	47
5.2. Interpretación de las cifras.....	48
5.3. Base del análisis .....	49
5.4. Razón del método.....	51
5.5. Métodos del análisis.....	52
5.6. Conclusión del capítulo.....	53
6. Punto de equilibrio económico.....	54
6.1. Utilidad máxima.....	54
6.2. Graficas del punto de equilibrio económico.....	57
6.3. Conclusión del capítulo.....	71
7. Principales deficiencias comunes en las empresas.....	72
7.1. Análisis cualitativo.....	72
7.2. Conclusión del capítulo.....	77
8. Deficiencias en algunos conceptos.....	78
8.1. Exceso de inversión en clientes.....	78
8.1.1. Generalidades	
8.1.2. Procedimiento de análisis	
8.1.3. Causas del exceso	
8.1.4. Efectos del exceso	
8.2. Exceso de inversión en inventarios.....	84
8.2.1. Generalidades	
8.2.2. Procedimiento de análisis	
8.2.3. Causas del exceso	
8.2.4. Efectos del exceso	
8.3. Exceso de inversión en activo fijo.....	92
8.3.1. Generalidades	
8.3.2. Procedimiento de análisis	
8.3.3. Causas del exceso	
8.3.4. Efectos del exceso	
8.4. Capital insuficiente.....	97
8.4.1. Generalidades	
8.4.2. Procedimiento de análisis	
8.4.3. Causas de la deficiencia	
8.4.4. Efectos de la deficiencia	
8.5. Ventas insuficientes.....	102
8.5.1. Generalidades	
8.5.2. Procedimiento de análisis	
8.5.3. Causas de la insuficiencia	

8.5.4. Efectos de la insuficiencia	
8.6. Excesivo costo de ventas.....	112
8.6.1. Generalidades	
8.6.2. Procedimiento de análisis	
8.6.3. Causas del exceso	
8.6.4. Efectos del exceso	
8.7. Excesivo costo de distribución.....	122
8.7.1. Generalidades	
8.7.2. Procedimiento de análisis	
8.7.3. Causas del exceso	
8.7.4. Efectos del exceso	
8.8. Inadecuada distribución de utilidad.....	128
8.8.1. Generalidades	
8.8.2. Política de distribución	
8.9. Conclusión del capítulo.....	132
Recomendaciones.....	133
Bibliografía.....	134
Lista de tablas y gráficas.....	135
Glosario.....	136
Resumen autobiográfico.....	141



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# Síntesis

La presente tesis, establece una metodología de evaluación, donde podamos encontrar puntos de apoyo para la toma de decisiones de cualquier administrador dentro de una empresa; tanto desde el punto de vista interno, como externo, considerando que una empresa es un ente involucrado en un medio, y no un ente independiente.

El desarrollo tecnológico, el medio ambiente, las filosofías de trabajo, y el mercado mismo, han forzado, a que la administración tome nuevas estrategias para su toma de decisiones.

A lo largo de este documento comentaremos el ciclo de un negocio, mencionaremos cada uno de los factores que de alguna manera afectarían la decisión del administrador, y algunos de los puntos que deben ser considerados para una toma de decisión, así mismo enumeramos elementos con los que puede ser evaluado cada factor, para que puedan servir como guía de revisión.

Como parte de esta evaluación mencionaremos algunos de los problemas que pueden encontrarse cuando hemos incurrido en fallas administrativas, y que en el mejor de los casos, sirva esta información para prevenir posibles errores con la decisión que estemos a punto de tomar.

# Introducción

Por la compleja estructura social y la evolución económica tan acelerada que se vive hoy en día, se generan presiones diversas, incluso contradictorias; el hombre de negocios actual, tiene problemas que no tuvo que afrontar su predecesor, siendo los principales: la creciente y estrecha competencia, así como el servicio social y ecológico que actualmente deben presentar los negocios. Ya está grabado el pensamiento en los empresarios de estas nuevas generaciones, que los negocios no solo se organizan y operan para obtener utilidades, sino también, para prestar un servicio social: pagar impuestos, pagar salarios a los trabajadores, otorgarles prestaciones , y vender a precios razonables.

---

La industria en este siglo, ya no puede ser considerada como un arreglo privado para enriquecer a los accionistas, Se ha convertido en una empresa conjunta, en la cual los trabajadores, la gerencia, los consumidores, la localidad, y el gobierno, desempeñan todos un papel.

Si queremos continuar con el sistema que conocemos con el nombre de empresa privada, es preciso encontrar alguna manera de englobar los múltiples intereses que han de ser reunidos en un propósito común.

El hombre de negocios se ha visto obligado a revisar los procedimientos empíricos de administración, en general, ha dejado de administrar por "corazonadas", para apelar a los

nuevos métodos de eficiencia, para reducir el "desperdicio", y así, administrar humana y técnicamente la empresa.

Vivir en este siglo es una responsabilidad y al mismo tiempo un gran privilegio; una gran responsabilidad porque nunca había tenido el hombre mayores obligaciones, ni aceptado mayores riesgos; un privilegio, porque nunca había dispuesto la humanidad de tantas posibilidades materiales y de recursos técnicos tan valiosos.

Gran parte del "desperdicio" en los negocios, obedece a la carencia de información oportuna, fehaciente y accesible, o a la incorrecta aplicación de la información disponible. En ocasiones, el problema fundamental, es la obtención de información adecuada; y en otras, su aplicación, mediante la adaptación para el futuro, de los datos presentes y del pasado.

Por el temor a lo nuevo y la imitación, se tiende a ser adicto a costumbres y a ideas erróneas, por considerarlas correctas; por ello, el hombre de negocios prudente, tiene la necesidad de solicitar información para que le ayude a formar o a robustecer su juicio, o su decisión sobre algún asunto.

Una fuente importante de información, son los estados financieros. Las funciones principales de estos documentos, son auxiliares en la toma de decisiones fundadas, sin información adecuada, no pueden tomarse decisiones adecuadas.

La información proporcionada por los estados financieros, ayuda a la resolución de esos problemas. Sin embargo, la naturaleza real de tal auxilio, solo puede ser

comprendida después de haber desarrollado los principios del análisis de los estados financieros y las características de los mismos.

Los estados financieros son, el reflejo de lo que sucede en cada una de las fases de un negocio, y nos sugieren los lineamientos pertinentes a seguir, para mantener un ritmo y una ruta apropiada, que nos permita mantenernos en la competencia de mercado.

Este trabajo, puede darle a los nuevos empresarios un apoyo para poder evaluar el estado actual de sus negocios, poder establecer una estrategia de administración, y poder auto-evaluar su administración.

En este documento mencionaremos un posible uso de la metodología de administración, como una línea de las muchas que pueden ser tomadas en la administración moderna.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO 1

## ESTADOS FINANCIEROS

### 1.1 Necesidades financieras.

Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos. Su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, e inversiones. Esto servirá de base, para que mediante la presentación e interpretación de información se tomen decisiones acertadas.

Las finanzas en la empresa, son el método para que el administrador logre los siguientes objetivos:

- 
- Obtener fondos y recursos financieros.
  - Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
  - Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.
  - Administrar el capital de trabajo.
  - Administrar las inversiones.
  - Administrar los resultados.
  - Presentar e interpretar la información financiera.
  - Tomar decisiones acertadas.
  - Maximizar utilidades.
  - Dejar todo preparado para obtener mas fondos y recursos financieros cuando sea necesario.

El análisis financiero lo podemos considerar como la herramienta o técnica que aplica el administrador para la evaluación histórica de un organismo social, público, o privado.

## 1.2 Estados financieros falsos.

Hasta la fecha no existe ningún método definido que capacite al analizador para descubrir las cifras falsas que pueden existir en los estados financieros; solo surge la sospecha cuando son desproporcionadas las cantidades mostradas en los estados financieros. La mejor medida de seguridad contra los estados financieros falsos, es la opinión de un contador público. Sin embargo, la responsabilidad del contador público se limita a proceder en su trabajo, con el grado de cuidado y habilidad necesaria, al igual que proceden los demás miembros de su profesión. El no es un detective, y cuando no hay nada que haga surgir la sospecha, no está en posibilidad de suponer la existencia de un fraude.

## 1.3 Insuficiencia de los estados financieros.

Los estados financieros por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la posición financiera de una empresa, debido a que algunos elementos que influyen decisivamente sobre su situación financiera y su productividad, no figuran en el cuerpo de aquellos, y otros factores no son registrados en términos de dinero, tales como: capacidad de la administración, localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de las materias primas y de la mano de obra, eficiencia de los

transportes, condiciones del mercado en que opere, problemas técnicos industriales, y régimen fiscal.

#### 1.4 Fecha de formulación de los estados financieros.

La fecha de formulación de los estados financieros, es un factor importante para su interpretación.

Ordinariamente se elige como ejercicio anual, el periodo comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre, esto obedece, a la influencia que ejerce la costumbre del gobierno de considerar su ejercicio fiscal comprendido dentro del periodo citado y al efecto psicológico que produce la terminación de un año. Sin embargo, tal proceder de imitación, no es conveniente para las empresas, porque les acarrea inconvenientes y erogaciones innecesarias que se traducen en una disminución de sus ganancias.

Para evitar lo anterior, el ciclo de los negocio debe concordar con su año natural, entendiéndose por tal, el periodo de 12 meses que coincida con el ciclo anual de los mismos, el cual termina cuando las actividades de la empresa han llegado a su nivel mínimo y da principio el periodo de preparación de las actividades del nuevo ejercicio. Así por ejemplo, el ciclo anual de actividades de la industria de la pesca y congelación del camarón, principia en julio de un año y termina en junio del siguiente. En esta industria, el periodo de preparación de actividades del nuevo ejercicio, comprende los meses de julio a septiembre de cada año, y durante el se hacen las reparaciones de las embarcaciones, equipo de pesca, de transporte, plantas congeladoras.

El periodo de actividades se inicia en octubre y principia a declinar a fines de abril del siguiente año, para llegar a su nivel mínimo en el mes de junio.

De igual forma se tienen otros ejemplos de ciclos anuales diferentes, modificados estos por diferentes factores, podemos mencionar la pesca que es modificado su ciclo por la temporada de veda, o la industria azucarera, que es modificado por la época apropiada para el corte de la caña.

Con la adopción en los negocios del año natural se tienen ventajas que repercuten en un aumento de las ganancias.

Las principales ventajas son:

- a) Los estados financieros reflejan mayor aproximación en sus cifras después de un ciclo completo de actividades, y por tanto, serán más significativos y útiles como fuentes de información para orientar la política administrativa, por mostrar resultados de operaciones concluidas y por haber llegado el negocio a su estado máximo de liquidez. La posición de máxima liquidez causa buena impresión entre las partes interesadas.

- b) Los estados financieros se preparan con mayor diligencia, corrección y detalle, mínimo de molestias para el personal de la empresa y menor costo para esta, porque parte del personal estará disponible para ello, los servicios del contador publico serán más

eficientes, por no tener acumulación de trabajo y ser mínimas las inversiones del negocio en inventarios, saldos a cargo de clientes, así como del importe del pasivo.

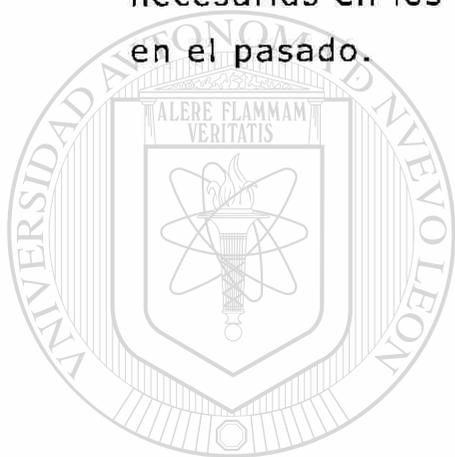
- c) Contar con los estados financieros anuales de los negocios de la misma actividad económica para poder calcular razones estándar correctas y por lo mismo útiles, de cada actividad industrial (del cemento, cervecera, siderurgia, textil, etc.) tan necesarias para poder situar relativamente la economía de un negocio dentro de la economía de una actividad y para apreciar el lugar que ocupa dentro de la economía de un país.

- d) El fisco percibirá los impuestos sobre utilidades realizadas adecuadamente distribuidos durante el ejercicio fiscal; los tramites fiscales se harán más expeditos y menos costosos.

### 1.5 Conclusión de capítulo.

En este capítulo se presentaron las consideraciones que ponen de manifiesto, la naturaleza, limitación, y defectos de los estados financieros, con la intención de no darles el valor equivoco. Si bien es cierto que son una herramienta importante, también es cierto que el no conocer su naturaleza nos puede dejar en un punto de toma de decisiones falsas.

A pesar de sus defectos, los estados financieros contienen datos de importancia, que complementados con información referente a condiciones del mercado, régimen fiscal, problemas de personal, etc., sirven de base para formarse una opinión de la situación financiera de un negocio, de su productividad y de la política seguida por su administración, esto con el fin de aplicar las adaptaciones necesarias en los nuevos moldes, de la experiencia obtenida en el pasado.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 2

### INTERES EN LAS DIFERENTES FASES DE UN NEGOCIO

En general, las personas que están interesadas en una empresa, desean conocer el estado real del negocio, para darse una idea de cual es la situación actual, buscando así las respuestas en cada una de las fases, (solvencia, estabilidad, resultados, situación económica) a preguntas como las siguientes:

#### 2.1 Solvencia.

- a) ¿La situación crediticia de la empresa es favorable?
- b) ¿Esta capacitada para pagar su pasivo a corto plazo en el curso normal de sus operaciones?
- c) ¿Los vencimientos de sus obligaciones a corto plazo están convenientemente espaciados?
- d) ¿Vende y cobra antes del vencimiento de sus obligaciones?
- e) ¿Tiene suficiente capital de trabajo?

#### 2.2 Estabilidad.

- a) Su estructura financiera (capital contable y pasivo), ¿esta proporcionada?
- b) ¿Hay exceso de inversión en clientes, en inventarios, y en activos fijos?
- c) La estructura financiera ¿esta desequilibrada debido al exceso de su pasivo a largo plazo?

- d) ¿Tiene suficiente activo total?
- e) El capital invertido y las utilidades retenidas ¿han sido empleados en forma apropiada?
- f) ¿Es satisfactoria su situación financiera? La respuesta es una consideración trascendental que sirve de base para tomar decisiones inmediatas.
- g) ¿Ha venido mejorando dicha situación?
- h) ¿Esta la empresa progresando o decayendo?

### 2.3 Resultados.

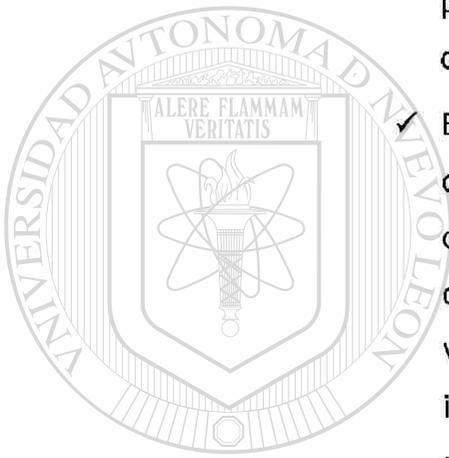
- a) ¿Es eficiente su técnica de producción y apropiada su política de mercados?
- b) ¿Qué volumen de producción necesita para que el importe de sus ingresos sea igual a la suma de sus costos fijos y variables, y por tanto no obtenga utilidad ni pérdida?
- c) ¿Qué utilidad máxima puede obtenerse operando el negocio a su capacidad practica?
- d) ¿Esta obteniendo una utilidad razonable sobre el capital total?
- e) ¿Tiene exceso o falta de capital, en relación con los rendimientos de los activos adquiridos con los fondos provenientes de aportaciones y de la deuda consolidada?
- f) ¿Qué política sigue, en relación con la depreciación, reparación y conservación del activo fijo?

g) En caso de que la utilidad sobre el capital total sea negativo esto puede deberse a:

✓ A un bajo volumen de ventas, el cual puede ser el resultado de la competencia, falta de esfuerzo de ventas, ineficaz esfuerzo de ventas, calidad de los artículos que se venden, descenso en los precios de venta, política torpe de precios e incapacidad para obtener una adecuada demanda.

✓ Elevado costo de los artículos vendidos, en comparación con los precios de venta, el cual puede ser el resultado de la capacidad de operación de la planta con relación al volumen de ventas; producción insuficiente, deficiente control en las materias primas, en la mano de obra y en los gastos de fabricación; ineficiencia en las compras o aumentos en los precios de los artículos comprados, no correspondidos por aumentos en los precios de venta; y la operación de departamentos que no producen utilidades.

✓ Elevados gastos de venta, de administración, de financiamiento y otros gastos generales; lo cual puede ser el resultado de operar, extensivamente en lugar de intensivamente; duplicación de actividades de venta y de administración; excesivos sueldos pagados a los empleados



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

y funcionarios; exceso de inversión en objetos diferentes a los del negocio.

- ✓ Renovación exagerada de personal, lo cual significa un aumento de consideración en los costos en general, en virtud de que disminuye la eficiencia, se aumenta el desgaste del equipo, disminuye la atención a la clientela y el personal experimenta menor confianza en sí mismo. Una de las medidas más eficaces para reducir la renovación de personal, es impartirle un apropiado adiestramiento y proporcionarle incentivos adecuados y equitativos a aquel que desee trabajar. El factor humano, por su influencia determinante sobre el monto de la utilidad de un negocio, es el factor interno más importante; y como el personal influye en los costos, el control y la reducción de estos, depende, fundamentalmente de los supervisores y ejecutivos.

#### 2.4. Situación económica.

- a) ¿Se ve afectada adversamente por la depresión de los negocios?
- b) ¿Cómo la afecta la presente legislación y el existente o proyectado control gubernamental?
- c) ¿Cómo la afecta el actual régimen fiscal y como es posible que la afecte, de continuar, la

tendencia que acusa las pasadas reformas al mismo?

- d) ¿Es afectada por los controles de precios?
- e) ¿Las operaciones a que se dedica están intensamente competidas y existe la posibilidad de que la competencia, continúe con la misma intensidad?

## 2.5. Conclusión de capítulo.

Numerosas preguntas pueden formularse, con relación a las fases financiera y de operación de un negocio, tendientes a orientar la interpretación de sus estados financieros, para precisar su situación y desarrollo presentes y prever su futuro. En este capítulo se tomaron los elementos mínimos necesarios para el análisis de la empresa. Con este cuestionario nos daremos cuenta de la situación actual, para tener elementos de soporte en una toma de decisión.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## Capítulo 3

### EL ANÁLISIS FACTORIAL DE LAS OPERACIONES EN LOS NEGOCIOS

El análisis factorial es la distinción y separación de los factores que concurren en el resultado de las operaciones de un negocio hasta llegar al conocimiento particular de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas. En el análisis factorial se concibe la operación de un negocio como el resultado de la ponderada combinación de diez componentes, unos internos y otros externos a los que se les denomina "factores de operación". Por la deficiencia o ausencia de un elemento necesario, aun cuando existan todos los otros.

Los factores considerados son los siguientes:

- 3.1 Medio ambiente.**
- 3.2 Dirección.**
- 3.3 Productos y procesos.**
- 3.4 Función financiera.**
- 3.5 Facilidades de producción.**
- 3.6 Mano de obra.**
- 3.7 Materias primas.**
- 3.8 Producción.**
- 3.9 Mercadotecnia.**
- 3.10 Contabilidad y estadística.**

El fin del análisis factorial aplicado a los negocios es la de cuantificar la contribución de cada factor en el resultado de las operaciones que aquellos realicen, es por tanto un medio de control.

A continuación se describe un análisis por cada factor para poder entender el origen, el objetivo que se busca y algunas preguntas como medio de evaluación.

### 3.1 Factor: Medio ambiente.

3.1.1 Concepto: Influencias que motivan y operan en forma externa sobre la operación de la empresa.

3.1.2 Elementos del factor: Físico, De orden económico, Tendencias políticas y sociales.

3.1.3 Objetivo: Informar en forma oportuna, fehaciente y accesible a la dirección de la empresa acerca de hechos y circunstancias externas que actúan y modifican su política y toma de decisiones.

3.1.4 Adecuación al objetivo propuesto: La dirección de la empresa a través de estudios especializados lograra el conocimiento de la infraestructura económica, aspectos políticos y sociales en que apoyar la toma de decisiones, en beneficio de Su actividad futura.

3.1.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor:

- a) ¿Qué estudios se han llevado a cabo sobre las condiciones de comunicaciones, en la región que se opera, o desea operar?
- b) ¿Qué actitud existe de parte de las autoridades respecto a las actividades desarrolladas?

- c) ¿Qué actitud se observa respecto de la aceptación de los productos por parte de los consumidores?
- d) ¿En general cuál es el panorama respecto a las facilidades para operar, de parte de las asociaciones, como cámaras comerciales e industriales, organizaciones políticas, etc., que afecten o puedan afectar favorablemente la realización de las operaciones?

### 3.2 Factor: Dirección.

3.2.1 Concepto: Elemento de la administración, que motiva en forma inteligente la voluntad de cada miembro de la empresa, logrando adecuadamente la realización correcta de acciones y planes apropiados en el logro de los objetivos fijados (mediante la autoridad, coordinación y supervisión constante.

3.2.2 Elementos del factor: Autoridad, coordinación, supervisión.

3.2.3 Objetivo: Lograr el cumplimiento eficaz de los planes señalados, mediante la autoridad, la coordinación y la supervisión, de los diversos aspectos en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

3.2.4 Adecuación al objetivo propuesto: Se fijaran con claridad los límites del mando, determinando qué debe hacerse, cómo debe hacerse y vigilando que se haga, en beneficio del conjunto que compone la empresa.

### 3.2.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor:

- a) ¿Cuáles fueron las causas determinantes para seleccionar el tipo de actividad en que opera o desea operar?
- b) ¿Cuales son las ventajas y desventajas más sobresalientes respecto a la situación de la empresa, teniendo en consideración su forma de constitución, estructura del capital propio y ajeno, el tipo de actividad proyectada o bien operaciones actuales, que influyan en la estructura financiera y organización de la empresa?
- c) ¿Cuáles son los objetivos propuestos y, en su caso, en que grado han sido alcanzados por la empresa?

## 3.3 Factor: Productos y procesos.

3.3.1 Concepto: Diseñar los productos y servicios que han de explotarse y establecer la técnica en el desarrollo de los distintos procesos de producción que deban emplearse.

3.3.2 Elementos del factor: Productos y servicios, tecnología, investigaciones.

3.3.3 Objetivo: escoger para su producción, los artículos y servicios, que independientemente de cubrir las necesidades del mercado; su rendimiento a la inversión sea la que se haya estimado suficiente, fijando al mismo tiempo la técnica

adecuada en los procesos que permitan la reducción del desperdicio.

3.3.4 Adecuación al objetivo propuesto: La dirección de la empresa lograra la elaboración de productos y/o prestación de servicios, que en forma económica satisfagan la demanda del mercado y mediante investigaciones de técnicos especializados ha mejore los productos y servicios, reduciendo el desperdicio, con lo que deberá lograr un rendimiento adecuado a la inversión.

3.3.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor.

a) Con respecto a la producción y / o compra para su venta de productos o servicios, ¿existen planes respecto a calidades, precios, volumen de producción y/o compras, empaque, etc., para presentarse al publico consumidor?

b) Respecto de la competencia la aceptabilidad de los productos y servicios ¿es inferior o superior y cuales son las causas determinantes de tal situación?

c) ¿Cales son las principales ventajas con respecto a la técnica de producción y control de la misma y/o política de compras en su caso?

d) ¿Cuál es la política para el mejor aprovechamiento de subproductos, desperdicios y desechos?

e) ¿Cuáles son las reclamaciones que se han tenido con relación a los productos y/o servicios ofrecidos, por parte de los consumidores?

### 3.4 Factor: Función financiera.

3.4.1 Concepto: Inteligente ponderación de las fuentes de recursos propios y ajenos utilizados en el negocio.

3.4.2 Elementos del factor: planeación financiera, fuentes de financiamiento, condiciones respecto de plazos y costo del capital ajeno.

3.4.3 Objetivo: Planeación de la función financiera determinando la inversión necesaria propia, sus rendimientos y las fuentes externas de financiamiento en las condiciones más ventajosas, respecto a su costo y utilidad para beneficio final del negocio.

3.4.4 Adecuación al objetivo propuesto: Se deberá lograr determinar el monto de la inversión necesaria y mediante planes de financiamiento cuidadosamente previstos, se logra obtener recursos ajenos a plazos debidamente escalonados y a un costo económico, y concientemente se hace una adecuada utilización de los recursos obtenidos.

3.4.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor.

- a) ¿Se hacen presupuestos para la totalidad de las operaciones de la empresa o bien para operaciones esporádicas?
- b) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de recurrir a las fuentes de recursos propios o ajenos?

- c) ¿Es apropiada la utilización de los recursos en inmuebles, planta y equipo, materias primas, inversión en clientes, etc.?

### 3.5 Factor: Facilidades de producción.

3.5.1 Concepto: Inmuebles, planta y equipo

3.5.2 Elementos del factor: Inversión necesaria en bienes permanentes, plan de reposiciones y de expansión.

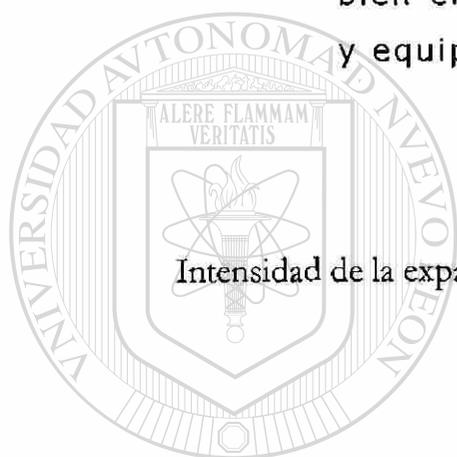
3.5.3 Objetivo: Proveer al negocio de los terrenos, edificios, construcciones, maquinaria y equipo que constituyan una inversión que no exceda a los fines específicos de acuerdo con las necesidades previstas, para el fin de sus operaciones.

3.5.4 Adecuación al objetivo propuesto: Mediante planes inteligentemente trazados, se deberá determinar la cuantía de la inversión en inmuebles, planta y equipo, su expansión y reposición que permita el cumplimiento que satisfaga las necesidades a los propósitos del negocio, sin caer en un exceso de la inversión.

3.5.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor

- a) Respecto a la política de inversión en inmuebles, planta y equipo y su expansión ¿se formulan presupuestos?
- b) ¿Cuáles problemas se presentan respecto de comunicaciones, energía eléctrica o de combustibles, que impidan el pleno desarrollo de las actividades?

- c) ¿Qué problemas impiden la plena utilización de la capacidad práctica de operación?
- d) Las siguientes razones pueden ser auxiliares para la evaluación de este factor de operación, independientemente de las razones simples, que se utilizarán en el método respectivo, las cuales miden cuantitativamente la proporcionalidad o bien el exceso de inversión en inmuebles, planta y equipo:



$$\text{Intensidad de la expansión} = \frac{\text{Incremento a inmuebles, planta y equipo}}{\text{Inmuebles, planta y equipo}}$$

$$\text{Índice de la inversión} = \frac{\text{Inmuebles, planta y equipo}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Conservación de inmuebles planta y equipo} = \frac{\text{Reparación y conservación}}{\text{Inmuebles, planta y equipo}}$$

### 3.6 Factor: Mano de obra.

3.6.1 Concepto : Técnicos, obreros y personal necesario para el funcionamiento de la actividad proyectada.

3.6.2 Elementos del factor: Idiosincrasia de la población en que se opere. Reclutamiento de personal. Nivel de salarios. Preparación escolar de la población. Relaciones industriales.

3.6.3 Objetivo: Lograr el personal idóneo al tipo de labores a desarrollarse; implantar cursos de adiestramiento que permitan lograr personas capacitadas para ejecutar con eficiencia las labores que se les asignen.

3.6.4 Adecuación al objetivo propuesto: se seleccionara al personal adecuado para desarrollar las distintas labores (es de sobra conocido el importante principio administrativo que enuncia que debe buscarse "El hombre adecuado para el puesto adecuado"), estableciendo cursos de capacitación, para formar especialistas con lo que se hará rendir el esfuerzo humano en beneficio mutuo, conservando buenas relaciones industriales.

3.6.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor:

- a) ¿Hay obreros capacitados en la región en donde se desea operar o se opera?
- b) ¿Cuál es la política de empleo, despidos, salarios y escalafón?
- c) ¿Cuáles son las principales causas por las que renuncian los técnicos, empleados u obreros?

- d) ¿Existe reglamentación respecto a los accidentes de trabajo y seguridad general?
- e) Independientemente de los servicios asistenciales a que debe sujetarse la empresa por mandato expreso de las leyes, ¿que otras presentaciones se han creado?
- f) ¿Qué cursos de capacitación tecnológica se han establecido?
- g) ¿El sindicato plantea constantemente problemas respecto a aumento de salarios u otras prestaciones?
- h) ¿Son satisfactorias las relaciones entre patrones y trabajadores?
- i) ¿Existe cordialidad de trato entre los distintos trabajadores y empleados con los técnicos, supervisores, gerentes, etc.?

se recomienda para lograr una medición en este factor las siguientes razones simples:

$$\text{Preponderancia de los tipos de trabajo} = \frac{\text{Número de obreros}}{\text{Número de empleados}}$$

$$\text{Rotación de la mano de obra} = \frac{\text{Trabajadores separados}}{\text{Promedio de trabajadores ocupados}}$$

$$\text{Importancia de la Mano de obra} = \frac{\text{Mano de obra incurrida}}{\text{Costo de fabricación}}$$

### 3.7 Factor: Materias primas.

3.7.1 Concepto: Productos o servicios para su venta y/o materias primas para su transformación.

3.7.2 Elementos del factor: Ubicación mas conveniente para el negocio, programación de compras, proveedores mas adecuados, control y manejo de las existencias, relación de dependencia con las funciones de producción y de ventas.

3.7.3 Objetivo: Dotar a la empresa de los artículos, materias primas y servicios, a los mejores precios y calidades, en forma oportuna, haciendo adecuación con las propias necesidades de venta o de consumo.

3.7.4 Adecuación al objetivo propuesto: La empresa bajo estricto control de existencias y manejo de materiales comprara oportunamente en calidades y precios adecuados mediante selección de las mejores cotizaciones todo lo que de acuerdo con las funciones de producción y venta se haga necesario, sin llegar a acumulaciones súbitas precursoras de un exceso de inversión en inventarios.

3.7.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor:

- a) ¿Los artículos para venta, y / o materiales para su transformación son abundantes en la región que se opera o desea operar?
- b) ¿Cuáles son los planes a establecer o establecidos en la política de compras?
- c) ¿El control de las compras de artículos para su venta y / o materiales para su transformación,

logra un abastecimiento oportuno y adecuado a las necesidades de producción y venta?

- d) ¿Cuál es el método establecido o el que se proyecta establecer para controlar la distribución del material comprado a los departamentos productivos y de venta?
- e) ¿Qué método se ha establecido o proyecta establecer para lograr el control de existencias?
- f) ¿Cuáles son los principales proveedores?
- g) ¿Se vigila en forma sistemática las publicaciones de nuevas empresas que puedan surtir los artículos y / o materiales, objeto del negocio?
- h) ¿Cuál es la política establecida o la que se proyecta establecer respecto a los cambios en los precios y aparición de materiales o artículos sustitutos?
- i) ¿Se hacen visitas a las plantas de los principales proveedores o a competidores de estos?

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 3.8 Factor: Producción.

- 3.8.1 Concepto: Actividad encaminada a transformar las materias primas en artículos para su venta
- 3.8.2 Elementos del factor: sistemas de fabricación, Avances tecnológicos, Volumen de producción, Pronostico de ventas, Patentes y marcas
- 3.8.3 Objetivo: Conjugar los inmuebles, planta y equipo disponibles con la mano de obra y las necesidades de las funciones de compras y de ventas para proveer los artículos que deban ir al consumidor y

hacer los pedidos de materiales necesarios para no entorpecer la relación de dependencia de la función de producción con las funciones de compras y ventas.

3.8.4 Adecuación al objetivo propuesto: Mediante métodos tecnológicos apropiados se lograra obtener una producción a los costos más bajos posibles que permitan la competencia, controlando adecuadamente el volumen de producción a las necesidades existentes

3.8.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor:

a) ¿Se utiliza el servicio de técnicos capacitados en la programación de los sistemas de fabricación?

b) ¿Se está al día respecto de los avances tecnológicos relacionados con la actividad del negocio?

c) ¿Qué métodos se utilizan o piensan utilizarse para el control del volumen de la producción?

d) ¿Cuáles son las principales causas de desperdicios?

e) ¿Se puede hacer una clasificación de costos fijos y variables?

f) ¿Es satisfactoria, cuantitativa y cualitativamente la supervisión de las operaciones de fabricación y de artículos terminados?

g) ¿Se ha determinado la capacidad practica de los inmuebles planta y equipo?

### 3.9 Factor: Mercadotecnia.

3.9.1 Concepto: Estudios sobre la demanda de los productos y las posibilidades de ampliar el mercado, ponderando la fuerza de la competencia e implantación de la publicidad en atención a las líneas de indiferencia del consumidor respecto de los productos o servicios ofrecidos.

3.9.2 Elementos del factor: Demanda presente del producto. Potencialidad de nuevos mercados, La competencia, Publicidad y su efectividad. Control del costo de distribución. Pronostico de venta.

3.9.3 Objetivo: Planear las medidas adecuadas que hagan posible la colocación de los productos y servicios a un bajo costo de distribución, que permita obtener las utilidades adecuadas a la empresa y tender a la localización de mercados potenciales que hagan óptima la utilidad.

3.9.4 Adecuación al objetivo propuesto: La realización de las ventas se llevara a cabo bajo estudios cuidadosos de mercadotecnia buscando ante todo la mínima erogación posible en la competencia y los gustos del consumidor, en cuanto a presentación y tipos de los productos, eliminando en lo posible una venta insuficiente o un exceso de las mismas.

3.9.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor:

- a) ¿Se llevó al cabo una estimación de la capacidad que tiene el mercado (en la región donde se opera o desea operar), pendiente a determinar el poder de compra de la población?

- b) ¿Se presenta la estimación en números absolutos de unidades físicas, en volumen de pesos, o bien en términos de un por ciento del consumo total de una área determinada?
- c) ¿Sobre cuál de las siguientes bases se piensa hacer o se hace análisis de venta? :

Si                      No

- |                        |       |       |
|------------------------|-------|-------|
| ✓ Por territorio       | _____ | _____ |
| ✓ Por producto         | _____ | _____ |
| ✓ Por cliente          | _____ | _____ |
| ✓ Por tamaño de pedido | _____ | _____ |

- d) ¿En cuanto al control cuantitativo de las ventas se incluyen, los pronósticos, análisis de mercados y análisis de las operaciones de venta?

- e) ¿Los ejecutivos de mercadotecnia cuentan con informes apropiados emanados de los registros de ventas?, sobre:

Ventas de los productos por territorios

SI                      NO

- |                            |       |       |
|----------------------------|-------|-------|
| ✓ Por vendedores           | _____ | _____ |
| ✓ Por tipo de clientes     | _____ | _____ |
| ✓ Por clientes principales | _____ | _____ |

- f) ¿Cuál es la tendencia de los precios de venta?
- g) ¿La política de precios de venta se ve afectada por la competencia?

- h) ¿La publicidad es efectiva?
- i) ¿Se han hecho estudios sobre el costo de distribución de los productos?

### 3.10 Factor: contabilidad y estadística.

3.10.1 Concepto: registro metódico de las operaciones de una empresa y la representación gráfica de los datos contables para estudiar su comportamiento en el lugar y tiempo determinado.

3.10.2 Elementos del factor: Organización contable. Informes y análisis. Representaciones estadísticas de los datos contenidos en la contabilidad.

3.10.3 Objetivo: Constituir una inagotable fuente de información oportuna confiable y accesible en que apoyar futuras políticas y permitir mediante reportes estadísticos una descripción de los datos.

3.10.4 Adecuación al objetivo propuesto: La planeación de la organización contable responderá a las necesidades específicas del negocio, logrando un panorama general a través de los estados financieros que constituyen una parte importante de información, permitiendo representaciones estadísticas, y así obtener herramientas básicas para la toma de decisiones.

3.10.5 Cuestionario para evaluar la eficiencia del factor:

- a) ¿En la organización contable interviene un contador público?

- b) ¿En la formulación de registros estadísticos interviene un técnico en esta materia?
- c) ¿Responde la organización contable y los registros estadísticos en forma oportuna, y accesible a la finalidad de la información?
- d) ¿Se ha hecho coincidir la terminación del ejercicio con el de su ciclo anual de operaciones?
- e) ¿Cuáles son los principales reportes estadísticos que se hacen o se piensan hacer?

### 3.11 Conclusión de capítulo.

Los factores de operación en los negocios son internos y externos, y se dificulta su medición, sobre todo en aquellos en que interviene el hombre, o bien el medio ambiente; pero así como previamente a la práctica de una auditoría, para evaluar la eficiencia del "control interno", se hace una investigación mediante cuestionarios; así debe procederse para evaluar los factores de operación en el análisis factorial. El estudio debe ser complementado mediante el uso de razones simples, como lo mencionamos en este capítulo, comparando cuantitativamente los componentes de cada factor para evaluar su contribución en el resultado de las operaciones de los negocios.

# Capítulo 4

## ANÁLISIS.

### 4.1 Necesidad del análisis de los estados financieros.

Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y juicios personales. Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas.

Las convenciones contables se han desarrollado y aceptado en el grupo de la profesión de contador; pero con frecuencia son desconocidas o incomprensibles para los ajenos en la técnica contable.

En estas circunstancias, resulta que los simples estados financieros por bien preparados y presentados que estén, constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar, por ejemplo, el sentido de la situación financiera o de la productividad de una empresa, y por esta razón los hombres de negocios al recibir dichos estados normalmente hacen preguntas como: ¿cuál es la importancia y significado de las cifras?, ¿qué hay que hacer en vista de ellas?.

A estas preguntas es difícil dar una respuesta satisfactoria, única y exclusivamente, por el examen superficial de los estados financieros.

Los estados financieros y su examen superficial se utilizan como punto de partida para una investigación en virtud de que sólo proporcionan referencias acerca de hechos concernientes a un negocio. Para poder llevar al cabo la investigación posterior se debe hacer patente la importancia y el significado de las cifras mediante la simplificación y la cuantificación de sus relaciones, o sea, analizar los estados financieros.

#### 4.2 Importancia de los estados financieros.

Contablemente los estados financieros comprende dos aspectos, que son la construcción y el análisis. Para este texto se pondrá mas interés en el análisis, por ser un documento que es utilizado por varias personas involucradas directa o indirectamente al negocio, estas personas las podemos desglosar en:

- a) Los administradores, quienes necesitan información adecuada, para guiar los destinos del negocio.
- b) Los banqueros, quienes necesitan contar con suficientes elementos de juicio, con objeto de estudiar a fondo las solicitudes de crédito.
- c) Los inversionistas, quienes fundamentalmente desean obtener información que les muestre si las empresas en las que tienen la intención de invertir han obtenido y probablemente continuaran obteniendo ganancias suficientes, que les garanticen los beneficios de los valores emitidos por tales empresas.

- d) El mismo contador, que construyo los estados financieros, encontrara valioso el estudio de los mismos desde el punto de vista analítico, con objeto de percatarse de los puntos de vista de las personas que van a utilizar dichos estados, y de esta manera, dar a su trabajo no tan solo la corrección técnica requerida, sino la máxima utilidad para facilitar la interpretación de la situación y desarrollo financiero, que en esos estados a tratado de presentar.

La importancia de las cifras se amplifica cuando se les emplea como un instrumento de orientación para la formulación de juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se tiene esa base. La forma de presentar y utilizar las cifras hace que se obtengan conclusiones correctas o incorrectas.

Las conclusiones derivadas del análisis de los estados financieros no solo se basan en la frialdad de las cifras; a menudo razonamientos diferentes a los contables deben aplicarse; normalmente las conclusiones a que se ha llegado no son las únicas posibles y en ocasiones no son las mas correctas que pueden derivarse de los datos disponibles.

Es de importancia, como complemento de los resultados obtenidos del análisis de los estados financieros, el ejercicio cuidadoso del juicio, basado en el entrenamiento continuo;

tener presente en la mente el posible error en las conclusiones.

#### 4.3 Concepto filosófico de análisis.

Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas; en virtud de que tales operaciones se realizan bajo la dirección de la administración, se concluye, que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación.

Para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración, y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros. En esa virtud, el análisis de los estados financieros es un instrumento más para que el factor humano pueda satisfacer su deseo de llegar a ser siempre más eficiente.

#### 4.4 Objeto del análisis.

En la época actual, la constitución y operación de los negocios no sólo se motiva por el propósito de obtener suficientes utilidades en beneficio de sus dueños, sino además para realizar un servicio social. En esta posición, todas las persona que en alguna forma están conectadas con una empresa, sean administradores, banqueros,

inversionistas, trabajadores, etc., tienen interés en su éxito, puesto que el fracaso de la empresa repercute desfavorablemente, en diversos grados, en sus economías y en el bienestar social; por tanto, para todos los tipos de analizadores, el objetivo del análisis de los estados financieros, es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

#### 4.5 La comparación en el análisis.

Desde un punto de vista general, puede considerarse que el problema de la administración de una empresa radica en la obtención y empleo de información oportuna, fehaciente y accesible.

En la obtención de información y en su empleo, se hace la aplicación de las dos operaciones fundamentales de la inteligencia: la síntesis y el análisis. Ambas tienen igual importancia, y descuidar una de ellas, significaría falta de método. No hay disciplina del cocimiento en que no intervengan las dos operaciones. Sin el análisis y sin la síntesis no hay trabajo completo de la inteligencia ni desarrollo regular del pensamiento.

La síntesis es el fin del conocimiento humano, es el fruto del progreso del espíritu, la expresión del esfuerzo oportunamente empleado en sus ejecuciones.

Análisis significa: "distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos", pero, del análisis de los estados financieros

haciendo únicamente el examen aislado de sus diversos elementos componentes, no pueden esperarse conclusiones definitivas, con respecto a las causas que han producido los cambios entre los resultados del pasado y los actuales, y el efecto que tales cambios puedan tener en el futuro, sino que es necesario hacer comparaciones entre sus diversos elementos componentes y examinar su contenido para poder medir la magnitud relativa de los mismos.

El analizador desde cualquier punto de vista, está más interesado en el funcionamiento del negocio que en su situación. El análisis debe hacerse considerando que la empresa continuará en sus negocios, con el fin de entender el movimiento de la misma. Por eso es relevante el estudio comparativo de las cifras financieras durante un tiempo de consideración: los cambios operados en varios años en la situación financiera de un negocio son más significativos que el balance perteneciente a cada ejercicio.

Es limitado el significado de las utilidades de un negocio pertenecientes a un solo ejercicio, por la influencia de las circunstancias operantes durante el mismo. En consecuencia, solo es factible emitir un juicio correcto sobre la capacidad de ganancias, por la comparación de los estados de pérdidas y ganancias de varios ejercicios.

Las circunstancias de la mayoría de los hechos pertenecientes a un negocio, que puedan ser asentados cuantitativamente, son mejor entendidas cuando, con las debidas precauciones, se las compara con las condiciones de los mismos hechos de negocios similares y con las de hechos que se han tomado como base de comparación.

En conclusión, visto ampliamente el análisis de los estados financieros, es un 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, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.

Muchas veces la simple comparación es suficiente para poner de manifiesto la relación fundamental que existe entre los elementos que se compran; pero la apreciación del grado y naturaleza de tal relación no se puede obtener por la simple comparación sino que requiere el estudio de la correlación.

Cuando se habla de correlación entre diversas variables, se refiere uno a la relación de dependencia existente entre ellas. Los cambios producidos en una variable pueden ser la causa o efecto directo de otras a su vez; los cambios en diversas variables pueden ser los efectos de una causa común; algunas de las causas y efectos pueden tener recíproca influencia; diversas causas independientes pueden estar operando sobre una misma variable y produciendo un solo efecto; pero debe existir alguna clase de relación de dependencia, si es que existe correlación. Existe relación de dependencia entre la población y el mercado, las ventas y la propaganda, los costos y la producción. Determinar con precisión cual es la causa y cual es el efecto puede ser difícil o imposible, pero el grado de correlación existente puede ser cuantificado y analizado, por el coeficiente de correlación.

#### 4.6 Necesidad de datos externos.

Las empresas no pueden considerarse como organismos independientes, por tanto, es ilógico pretender que solo el análisis de los datos internos es suficiente para formar opiniones adecuadas sobre la situación financiera y productividad de un negocio. Para esto es necesario complementar el análisis de la información relativa a las condiciones que prevalecen dentro del negocio, y sobre las cuales la administración tiene control, con el análisis de la información de las condiciones que prevalecen fuera del negocio, y sobre las cuales la administración, ordinariamente, no tiene ningún gobierno.

Cuando mayor sea el entendimiento de las condiciones internas y externas, tanto mayor será la claridad y precisión de los juicios, acerca de la situación financiera y productividad de las empresas.

Las condiciones externas, de importancia preponderante, y con influencia decisiva sobre los negocios son:

1. Características etnográficas y poder de compra de la población.
2. Condiciones del mercado en general, y particular de la rama industrial a que pertenece la empresa.
3. Circulación monetaria.
4. Fluctuaciones en el poder adquisitivo de la moneda.
5. Ciclo de los negocios.

6. Localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de las materias primas y mano de obra.
7. Características de los transportes.
8. Problemas técnicos industriales.
9. Condiciones políticas, leyes mercantiles y tributarias en vigor.

#### 4.7 Análisis interno y externo.

El análisis de los estados financieros pueden ser interno o externo. El análisis interno se hace para fines administrativos, y el analizador está en contacto íntimo con la empresa, tiene acceso a los libros de contabilidad y en general todas las fuentes de información del negocio están a su disposición.

En el análisis externo el analizador no tiene contacto directo con la empresa, y los únicos datos de que dispone es la información que la empresa haya juzgado pertinente proporcionarle. El análisis hecho por banqueros y posibles inversionistas es un ejemplo típico de análisis externo.

Debido a que el analizador interno está mejor informado que el externo, por conocer las peculiaridades del negocio, por lo general, los resultados de sus trabajos son más satisfactorios.

A medida que trascorra el tiempo y los hombres de negocios se compenetren de la importancia que tiene disponer de información adecuada, como base de sus decisiones, se hará más difícil precisar la línea divisoria entre el análisis interno y el análisis externo. Es tendencia de los banqueros e inversionistas para fundar sus

determinaciones, solicitar de los negocios y de fuentes externas a los mismos una copiosa información, la cual por su volumen podría servir para un análisis interno.

#### 4.8 La contabilidad y la estadística.

La función de la contabilidad es servir como fuente de información a los distintos interesados en un negocio.

En general, la contabilidad llena su función si los estados financieros que de ella se obtengan muestran razonablemente la situación financiera y el poder productivo de utilidades, y puntualiza la responsabilidad de la actuación del factor humano de la empresa. No es propio, aunque sí posible, pretender dar a la contabilidad el carácter de exactitud matemática, por lo que debe procurarse que haya flexibilidad en el manejo de la información adicional, y que la perteneciente al análisis de

los estados financieros se trate desde el punto de vista de la estadística y no de la contabilidad. El método estadístico, tiene actualmente una muy basta aplicación en la técnica del análisis de los estados financieros, por lo tanto, es necesario que el personal encargado de la contabilidad esté familiarizado con el método estadístico.

Como los problemas de los negocios no son enteramente cuestiones de relaciones internas, sino que es necesario que los hechos y acontecimientos ocurridos fuera de la empresa sean adecuadamente reconocidos y considerados, cuando puedan ayudar a resolver un problema concreto, las estadísticas internas deben complementarse con estadísticas externas de las condiciones generales de los

negocios, de población y su poder de compra, y de los demás elementos externos antes citados. Por lo tanto, como base para la solución de los problemas en los negocios, se requiere tanto información interna como externa, las dos tienen igual importancia, descuidar una de ellas significa falta de método.

#### 4.9 Presentación de los resultados.

El análisis de los estados financieros requiere tiempo, esfuerzo y dinero, pero a menudo los resultados que se obtienen, a pesar de reconocer su valor, se desechan totalmente, debido a que no han sido presentados adecuadamente. En algunas ocasiones la presentación es muy extensa y en otras muy corta, o bien la presentación es demasiado técnica, incompleta en su arreglo o simplemente obscura.

Es necesario al hacer la presentación de los resultados del análisis establecer la relación entre el informe y el informado, es decir, el analizador debe percatarse de la capacidad y circunstancias de las personas que concretamente sabe van a utilizar su informe, ya que no sería posible preparar un informe que deje satisfechas las demandas de todas las personas conectadas con el negocio, debido a que sus intereses y capacidades son diferentes, y posiblemente, si se pretendiera hacer un informe que deje satisfechos a todos los interesados se llegaría a la conclusión de que no se dejó satisfecho a ninguno de ellos. En consecuencia, el analizador debe hacer una práctica normal: preparar para cada caso específico un informe concreto.

No se exagera al afirmar que gran parte de los efectos de un informe dependen de su presentación, debido a que con frecuencia se juzga más sobre la apariencia de un informe que sobre los meritos de la investigación desde el punto de vista científico.

El analizador de los estados financieros al presentar los resultados de su investigación, además de la corrección de los datos debe procurar hacer una adecuada presentación. La presentación adecuada de los resultados del análisis requiere que el informe sea:

✓ **Completo.** Deben hacerse constar tanto los datos favorables como los desfavorables. Ambos interesan al hombre de negocios, quien debe cerciorarse de que la información suministrada se refiere a ambas fases del negocio, antes de tratar de derivar conclusiones y tomar decisiones.

✓ **Lógicamente desarrollado.** Si el procedimiento seguido en el análisis fue el científico, el trabajo debe estar dividido en etapas perfectamente definidas, cada etapa permitiendo el abordamiento de la siguiente en forma natural y lógica. El problema y la base vienen primero, las conclusiones después.

✓ **Claro y preciso.** Debe evitarse la descripción excesiva, para evitar confusiones. Los hechos deben ser asentados concisamente. Las conclusiones y las recomendaciones deben ser accesibles y justas, de tal manera que dejen ver su fondo desde el primer momento. Debe evitarse proponer dos o mas

soluciones para un mismo problema, lo que en lugar de ayudar a la administración la confunde.

- ✓ **Concreto.** Esto significa que no debe contener material extraño al problema en cuestión, y que tal material debe referirse siempre a casos determinados y específicos del negocio. Debe evitarse abstracciones y generalizaciones, de las cuales los hombres de negocios desconfían, porque están acostumbrados a aceptar solo conclusiones en las que aprecian la existencia inmediata y directa de una relación con su negocio. El estudio analítico de los estados financieros de una empresa tiene un costo, y por tanto, siempre que sea posible, deberá cuantificarse el probable beneficio en que se traducirá el análisis. Este es el mejor argumento para demostrar la importancia de una recomendación propuesta, debido a que los hombres de negocios generalmente son atraídos por cualquier referencia que se haga con respecto al incremento de las utilidades, por que la esencia del negocio, es encontrar el costo marginal de cada operación, estar seguro de que la erogación no dejará de producir un beneficio.
  
- ✓ **Oportuno.** La utilidad de un informe depende de la oportunidad con que proporcionen los resultados. En esta materia es indispensable que sea siempre oportuna la información, y en especial la perteneciente a las deficiencias, porque en otra forma la presentación de las cifras extemporáneas en lugar de auxiliar probablemente origine una situación falsa

para las apreciaciones inmediatas que sirven de orientación para tomar una decisión. Las decisiones de los negocios pueden afectar periodos largos y periodos cortos. De las primeras, la ampliación de una planta industrial financiándola mediante una emisión de obligaciones o un aumento al capital social, y de las segundas, otorgan o no crédito a determinada persona y, la promoción de ventas. Para estas últimas decisiones la información debe ser oportuna en concordancia con el periodo a que van a afectar. ¿de qué serviría recibir la información cuando ha pasado el periodo que va a afectar una decisión?

#### 4.10 Conclusión de capítulo.

En este capítulo se resalta que el análisis financiero no es solo el estudio de la información que emana de la operación diaria en nuestra producción, si no también debe considerarse la información externa, para darle razón a la relación de mercado y producción. Teniendo así un panorama más completo de lo que en realidad está sucediendo con nuestros productos.

También señalamos las partes que debe comprender en el reporte final de este estudio, para que sea práctico, verídico, y proporcione una ayuda real, evitando así en la medida de lo posible, una decisión incorrecta, que afecte la operación normal del negocio.

# Capítulo 5

## MÉTODOS DE ANÁLISIS.

### 5.1 Valor de los métodos de análisis.

La comparación, es un procedimiento de aplicación general embebido en la técnica del análisis de los estados financieros. Para efectuar la comparación de las cifras de los negocios, esta disciplina pocas veces exige el uso de instrumentos de análisis complicados, los mas simples satisfacen las necesidades utilitarias de los negocios.

El fin del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras financieras para facilitar la interpretación de su significado y el de sus relaciones. Su empleo en forma apropiada, con juicio y precaución, en combinación con la información de otras fuentes sobre los negocios, hace posible el mejoramiento de las predicciones y norma la política administrativa sobre bases técnicas y con conocimiento de causa, ayuda a establecer juicios útiles sobre los mismos para fines de auditoria, fiscales, de crédito, compra de valores, etc.

Los métodos de análisis son un medio y no un fin, son simplemente caminos para medir y comparar hechos. Pueden proporcionar indicios, provocar insinuaciones y sugerencias, poner de manifiesto hechos y tendencias que de otra manera quedarían ocultos.

Los hechos medidos, ponderados y comparados con otros hechos, constituyen la base de los juicios comerciales.

Los métodos de análisis pueden ser empleados en la dirección de un negocio para ampliar el conocimiento que la administración debe tener del mismo, con el fin de hacer más eficaz el control de las operaciones.

Los métodos de análisis no son instrumentos que puedan sustituir al pensamiento ni a la experiencia acumulada, porque ésta es la que afina métodos. Sin embargo por perfecto que sea un método no puede ocupar el lugar del juicio. El método es un auxiliar, no un sustituto de las cualidades humanas sobre las cuales descansa la corrección y profundidad de la interpretación de las cifras.

Ningún método de análisis puede dar una respuesta definitiva, más bien sugiere preguntas que están gobernadas por el criterio, que sirven de guía a la interpretación de las cifras. La interpretación no puede hacerse con exactitud matemática, debe ser sugerente y apreciativa, más bien que exacta y precisa. Los métodos de análisis, como instrumento de trabajo, exigen inteligente uso de la interpretación de los resultados que se obtengan de su aplicación.

## 5.2 Interpretación de las cifras.

La meta del estudio de las cifras de los negocios es la determinación de las causas de hechos y tendencias del pasado y del presente, de preferencia lo referente a los hechos y tendencias perjudiciales a la empresa, con objeto

de poder derivar explicaciones relativas a la actuación de tales causas en la marcha del negocio, a fin de eliminar las de efectos desfavorables y fomentar aquellas que los tengan favorables. Por tanto, los primeros pasos para eliminar las deficiencias y promover las posibilidades que puedan advertirse, consisten en el análisis e interpretación de las causas que hayan dado origen a tales deficiencias. Sin la interpretación, el conocimiento que se tenga de las deficiencias será meramente exterior y descriptivo, se llegara a decir que las cosas son así, mas no, por que son así.

Es necesario que las decisiones que tomen los interesados en un negocio, en especial los administradores, se funden en una apropiada interpretación que se haya llevado hasta estos limites, y no en la expresión sintomática de los problemas de los negocios, ya que en este ultimo caso se aplicarían paliativos, y éstos harán menos molesto un mal pero no detendrán su evolución.

Juicio, experiencia y conocimiento del negocio en particular, son las cualidades indispensables que debe reunir el analizador para poder hacer una correcta interpretación de las cifras, debido a que la interpretación es la base en la cual se funda la adopción de los planes que se estimen convenientes para cimentar la política futura de un negocio.

### 5.3 Base del análisis.

Antes de desarrollar el proceso analítico es indispensable cerciorarse de la corrección de la forma y el

contenido de los estados financieros. Cinco son los requisitos básicos de la corrección:

1. Los estados financieros han sido preparados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. Los principios se aplicaron sobre bases uniformes a las de ejercicios anteriores. La falta de uniformidad en la aplicación de los principios de contabilidad anula la utilidad de los estados financieros para fines comparativos y reduce la posibilidad de interpretarlos.
3. La opinión del auditor no contiene salvedades. En su caso, las salvedades y sus efectos sobre los estados financieros están expresadas con claridad y precisión.
4. Se dispone de notas aclaratorias a los estados financieros, si las hay.
5. Los hechos posteriores a la fecha del balance y hasta la fecha de la opinión del auditor fueron examinados y están descritos con claridad y precisión. Es trascendental la influencia de estos hechos en la interpretación de los estados financieros. Emisión de obligaciones, aumento o reducción de capital, fusión, siniestros, cambio de administración, huelga, cambios en el contrato colectivo de trabajo, en las concesiones, en los impuestos y en el seguro social, constituyen buenos ejemplos de tales hechos.

#### 5.4 Razón del método.

El objetivo del análisis de los estados financieros es tener un apoyo, para las diversas partes interesadas de una empresa, para que tengan el conocimiento del desenvolvimiento de un elemento.

En una empresa existen múltiples elementos favorables y desfavorables, pero de ellos, los que llaman nuestra atención son los elementos desfavorables, por que de su existencia e intensidad depende el fracaso del negocio, así como los daños y perjuicios que las repercusiones de tal fracaso causen en su patrimonio.

Estos elementos desfavorables pueden ser divididos en referencia a la situación financiera, la cual muestra el balance y en referencia a la situación de su productividad la cual muestra el estado de perdidas y ganancias.

##### 1. Elementos desfavorables de situación financiera:

- ✓ Exceso de inversión en saldos de clientes.
- ✓ Exceso de inversión en inventarios.
- ✓ Exceso de inversión en activos fijos.
- ✓ Capital insuficiente.

##### 2. Elementos desfavorables de operación:

- ✓ Ventas insuficientes.
- ✓ Excesivo costo de ventas.
- ✓ Excesivo costo de distribución.
- ✓ Inadecuada distribución de utilidades.

## 5.5 Métodos de análisis.

Las funciones mecánicas o propósitos primarios de los métodos de análisis financieros son: a) simplificar las cifras y sus relaciones, y b) hacer factible las comparaciones.

Simplificar las cifras y sus relaciones es el primer paso que debe darse para facilitar la comprensión de su importancia y significado. La simplificación cambia la forma de expresión de las cifras y de sus relaciones, pero no su valor.

Las comparaciones que se pueden hacer son en forma vertical, estas son las que se hacen entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo periodo, y en forma horizontal, que son las que se realizan entre los estados financieros pertenecientes a varios periodos.

En las comparaciones verticales el factor tiempo tiene poca importancia, debido a que en las comparaciones se trata de obtener la magnitud de las cifras y de sus relaciones.

En las comparaciones horizontales la consideración del factor tiempo tiene mucha importancia, porque el tiempo es la condición de los cambios, y como con las comparaciones históricas lo que se desea mostrar son los cambios, y éstos se efectúan progresivamente en el transcurso del tiempo, habrá necesidad de referirnos a fechas.

La simplificación y la comparación de las cifras y de sus relaciones se hace mediante la aplicación de métodos estadísticos, generalmente se emplean los mas simples, para satisfacer las necesidades de los negocios.

A continuación menciono algunos de los métodos de análisis que son utilizados con frecuencia, recordando que

no son todos los utilizados en el examen de cifras de los negocios:

1. Métodos de análisis vertical.

- ✓ Método de reducción de los estados financieros a por cientos .
- ✓ Método de razones simples.
- ✓ Método de razones estándares.

2. Métodos de análisis horizontal.

- ✓ Método de aumentos y disminuciones.
- ✓ Método de tendencias.
- ✓ Método de control del presupuesto.

## 5.6 Conclusión del capítulo.

En este capítulo se ha tomado el punto de vista del diseño de un informe cuantitativo, y cualitativo. Por lo que tomamos como importante el formato de reporte, pero además también consideramos la fuente de información, sin perder de vista el enfoque que se desea dar a la información presentada.

## Capítulo 6

### PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO.

#### 6.1 Utilidad máxima.

La utilidad máxima no está en función de un porcentaje sobre el capital contable, del activo total u otra base similar, sino que está en función y guarda estrecha relación con la capacidad práctica de operación de una empresa. Esto se manifiesta con mayor claridad en las empresas industriales, porque dicha utilidad, está determinada por la capacidad práctica de producción de la planta industrial.

El estudio analítico de la utilidad máxima de una empresa, se facilita por el procedimiento gráfico, conocido con el nombre de "Gráfica del Punto de Equilibrio Económico". En el punto de equilibrio económico de una empresa, los ingresos producidos por sus ventas, montan a una cantidad igual a los costos totales de estas, por tanto, hasta ese punto, la empresa no obtiene ni utilidad ni pérdida. Se logran ganancias, a medida que la cuantía de las ventas sea mayor que la cifra señalada por el punto de equilibrio económico, y se tienen pérdidas, mientras la suma de las ventas sea menor a la cantidad a la cual se refiere el punto de equilibrio económico, puesto que su importe no alcanza a cubrir los costos totales. Gráficamente, este punto se localiza en la intersección de la línea de las ventas, con la línea de los costos.

En esta grafica, todo punto que represente a las ventas y figure abajo del punto de equilibrio económico, indica que la empresa esta obteniendo pérdida en operación, y todo punto que represente a las ventas, y que se encuentre arriba del punto de equilibrio económico, significa utilidad en operación, la cual aumentara, a medida que el punto de las ventas se aleje del punto de equilibrio económico.

El estudio analítico de la utilidad máxima, por medio de la grafica del punto de equilibrio económico, no es un problema académico, sino un problema practico, cuya resolución sirve de base para encontrar una respuesta satisfactoria, a lo que debe entenderse por utilidad suficiente.

También es útil la construcción de la grafica:

1. Cuando se desea conocer los probables efectos que produciría sobre las ventas, los costos y las utilidades, el proyecto de ampliación o reducción en la capacidad de operación de una empresa.
2. Para comparar la probable utilidad de operación, de una misma empresa, o de varias empresas, en diferentes grados de operación.
3. Para analizar la experiencia pasada y determinar los probables efectos que pueda producir la proyección del pasado en las operaciones del futuro inmediato.
4. Para estudiar la contribución de los artículos principales, en las ganancias, o en las perdidas de la empresa, para lo cual es necesario construir

una grafica por cada articulo o grupo de artículos que se exploten.

5. En las empresas industriales, para evitar la controversia tan frecuente, entre el departamento de ventas y el departamento de producción, en el sentido de que cada departamento es el mas hábil y el otro departamento, incurre en mayores desperdicios, y por tanto, es causa de la disminución de las utilidades. Es frecuente este tipo de controversias, que perjudican sensiblemente a las empresas, y en la mayoría de los casos continúan inmediatamente, hasta comprobar cual departamento es el culpable y se ponen de acuerdo las personas interesadas.

6. En general, para estudiar inteligentemente los efectos, que probablemente, pueden tener en las utilidades los cambios de las circunstancias en las cuales esta operando la empresa, tales como un aumento o una reducción en los precios de venta, en los sueldos y salarios, en las materias primas, la introducción de una nueva línea de productos, la reducción de las existentes, y la modernización del equipo.

Al hacer la interpretación de la grafica del punto de equilibrio económico o su representación numérica, se debe tener presente que la misma se refiere a la relación entre las ventas y los costos totales en un corto plazo, por lo que debe ponderarse los cambios en los costos de las materias primas, mano de obra, la utilización de equipo nuevo,

procesos de fabricación, que lógicamente modificarán las relaciones, sobre todo en aquellas empresas que experimenten en forma constante los cambios antes enumerados.

Se limita la medición de la producción, por la diversificación y complejidad de la misma, por lo que se debe estar consciente de los probables efectos que sobre los costos implicarían los cambios por las variaciones de productos o subproductos, porque las relaciones que muestra el análisis por medio del punto de equilibrio económico no se sostienen para los distintos volúmenes de producción. También la suposición de que el precio de venta es fijo, podría hacer caer en falsas apreciaciones, porque lo normal es que estos cambien, por la competencia o por otras razones.

---

## 6.2 Grafica del punto de equilibrio económico.

Frecuentemente, se deben tomar decisiones, con respecto a si conviene o no aceptar pedidos a precios menores. Condiciones hipotéticas referentes a volumen, precios y cambios en los costos, no pueden ser elaborados con el informe rutinario de costos, y en muchos casos ni desarrollarse con base en éste. El estudio de los costos diferenciales, es necesario para complementar la información ordinaria, y la grafica del punto de equilibrio económico, tiene especial paliación y utilidad en tal estudio.

Tres son los conceptos genéricos que intervienen en la determinación de la utilidad en operación de una empresa: ventas, costo de lo vendido, y costo de distribución.

En un periodo determinado, las ventas pueden variar de cero, hasta el total de ingresos que puede obtenerse de operar la empresa a su mayor capacidad practica. Si por ejemplo, mensualmente una empresa industrial produce un solo artículo, de calidad y tamaño uniforme, que en el mercado se cotiza a \$400 la unidad, y operando la planta industrial a su máxima capacidad práctica, que es menor que la capacidad teórica, produce 800 unidades, los ingresos de la venta de este artículo, pueden variar desde cero hasta \$320,000. que será el ingreso mayor, cuando venda toda su producción.

El costo de lo vendido, como el costo de distribución, esta formado por conceptos fijos o relativamente fijos y por conceptos variables. En una empresa industrial, en las circunstancias del ejemplo, los costos fijos de lo vendido equivalen a los costos fijos de producción.

---

Los costos fijos de producción, son aquellos en que necesariamente se incurre, cuyo importe y recurrencia son aproximadamente constantes, independientemente del grado de actividad a que se este operando la planta industrial. Entre estos costos figura: la renta, los salarios a cuota fija, la depreciación cuando se calcula por el método de línea recta, reparaciones y seguro social.

Los costos variables de producción, cambian en proporción directa de la capacidad empleada de la planta industrial. Buenos ejemplos de los costos variables, los constituyen las materias primas, los salarios a base de unidades producidas, la fuerza motriz y los impuestos especiales a la producción.

Los costos fijos de distribución, relativamente permanecen constantes en su importe y en su recurrencia, independientemente del volumen de las operaciones que lleve al cabo una empresa. Entre estos costos figuran los sueldos a cuota fija del personal que interviene en la distribución, depreciación del equipo, alumbrado, teléfonos a cuota fija, renta del local y seguro social.

Los costos variables de distribución, guardan relación estrecha y directa con el volumen de las operaciones que realice la empresa, de ellos forman parte, la propaganda, las comisiones a vendedores y los impuestos, cuyo objeto son las ventas, como el Impuesto Federal sobre Ingresos Mercantiles.

Tradicionalmente los costos se clasifican en costos de producción, gastos de venta y gastos de administración.

Esta clasificación de los costos es generalmente aceptada. Es útil en auditoría, pero no para la división funcional de las empresas, con el propósito de precisar los hechos y el origen de los mismos, mas no las modalidades de los hechos cuando cambia el volumen de la producción. La clasificación de los costos, en costos fijos y costos variables, tiene ventajas prácticas, por que se basa en la relación de dependencia existente entre los costos y el volumen de producción, y en consecuencia es útil para el control administrativo, porque es factible obtener una reducción inmediata de los costos variables, no así en los costos fijos, por tanto, la administración esta mas interesada en los costos variables que en los costos fijos.

Las tres siguientes graficas, ponen de manifiesto, que una reducción en los costos fijos, ya sea por la disminución en los importes de los conceptos o bien, por la eliminación de algunos de ellos, o por la conversión que se haga de los mismos de fijos a variables, permite obtener utilidades desde un menor volumen de venta, al correspondiente volumen antes de operarse la reducción.

La reducción en los costos se obtiene, con la eliminación de lo que no debe hacerse y con el empleo de mejores métodos, para hacer lo que se debe hacer. La reducción en los costos depende de circunstancias internas, y tiene mayor trascendencia por su continuidad en el tiempo, que el aumento de las ventas, que depende de circunstancias externas. Además, la reducción en los costos, por lo general, beneficia a los consumidores y se convierte en estimulante de ventas. Si para el efecto, se considera la empresa industrial antes citada, de la que, además de los datos anteriores se obtiene que:

- ✓ a) operándola a toda su capacidad practica, el promedio mensual del costo unitario de producción es de \$300, que en 800 unidades hace un total de \$240,000 de los cuales, globalmente \$80,000 son fijos y \$160,000 variables, significando estos últimos \$200 por unidad producida.
- ✓ b) Los costos fijos de distribución ascienden a \$8,000 y los costos variables a \$20 por unidad vendida, lo que hace un total de \$16,000.

Las graficas del punto de equilibrio económico, de la utilidad bruta y de la neta, son las siguientes:

Para calcular el punto de equilibrio económico, en el cual no haya ni utilidad ni perdida en operación, puede aplicarse la siguiente formula:

$$V = C. F. + C. V.$$

Donde:

V = ventas netas,

C. F. = costos fijos, y

C. V. = costos variables.

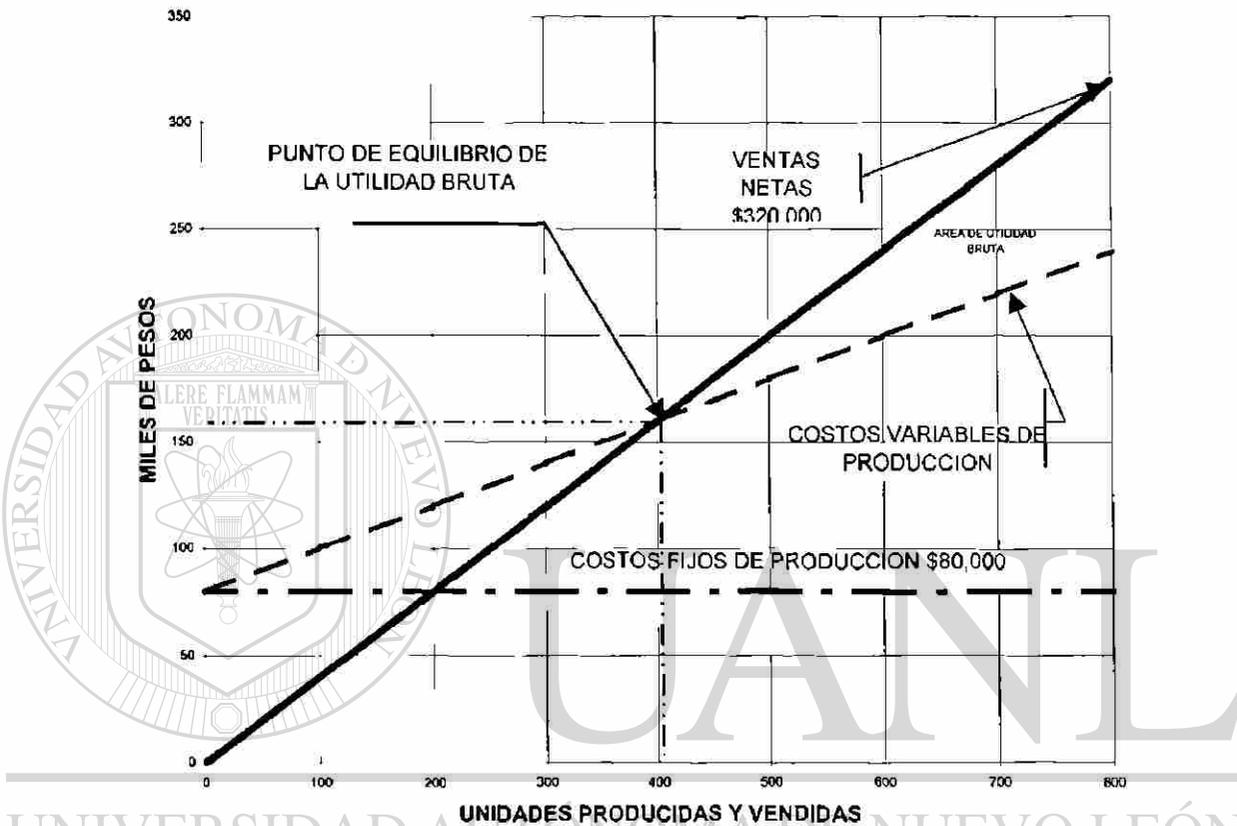
Como las ventas representan el 100%, los costos variables tienen que ser una parte de dicho 100%, y en consecuencia tenemos:  **$V = C. F. + XV$**

"X" representa el tanto por uno de lo que significa los costos variables de un peso de ventas netas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

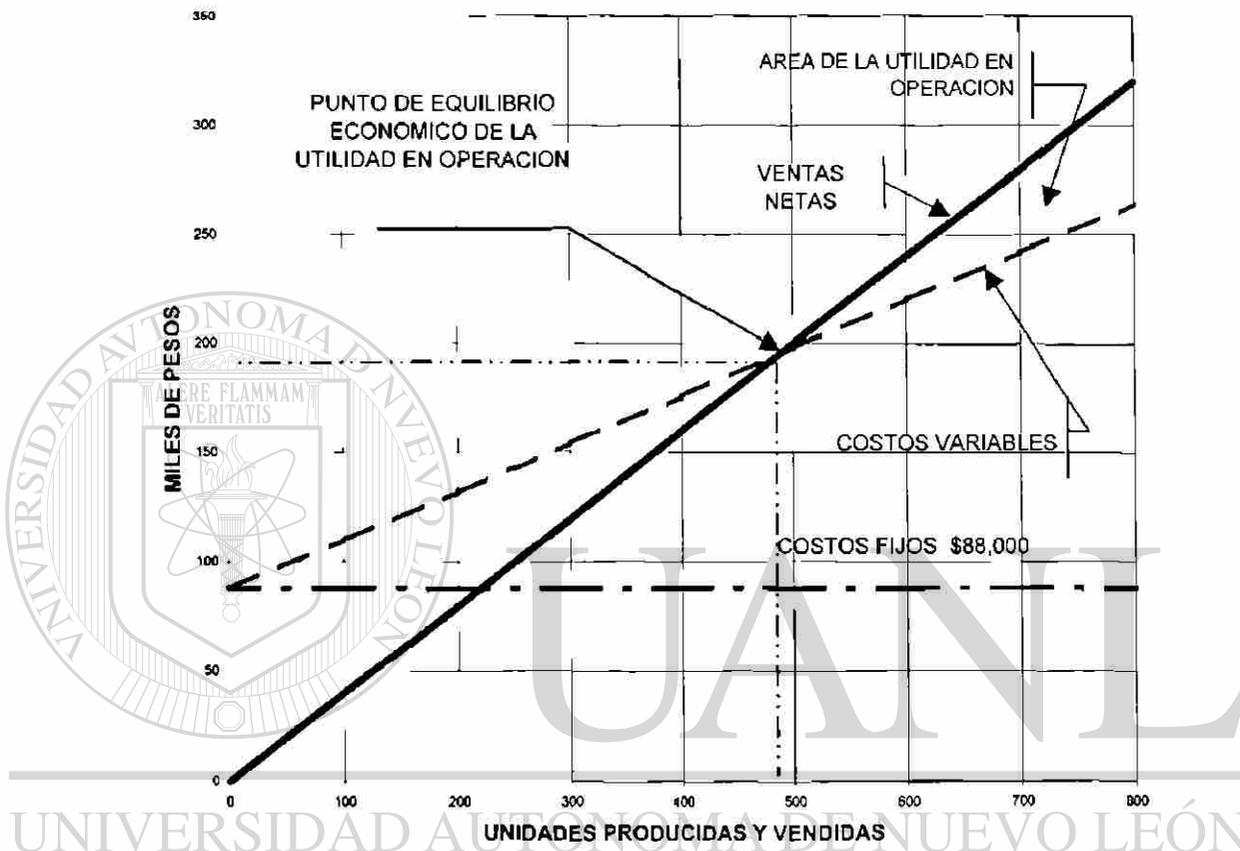
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**COSTOS TOTALES DE PRODUCCION EN RELACION CON EL TOTAL DE VENTAS NETAS**



Esta grafica muestra que el punto de equilibrio económico, para que la empresa no tenga utilidad ni perdida bruta, es aquel que representa la venta de 400 unidades, porque la empresa obtiene \$160,000 de ingresos ( $400 \times \$400$ ), y sus costos de producción ascienden a \$160,000: \$80,000 de costos fijos, mas 80,000 de costos variables ( $400 \times \$200$ ).

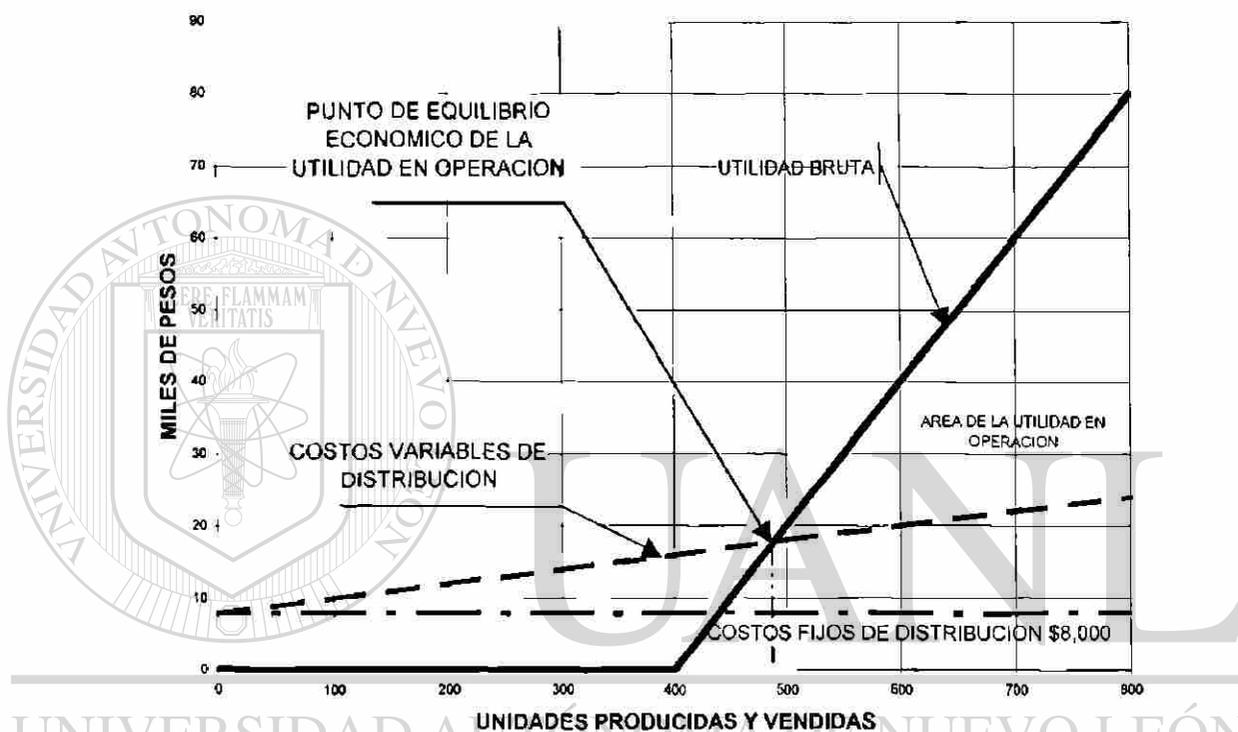
**COSTOS TOTALES DE PRODUCCION Y DE DISTRIBUCION EN  
RELACION CON EL TOTAL DE VENTAS NETAS**



### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esta grafica pone de manifiesto que el punto de equilibrio económico, para que no haya utilidad ni pérdida en operación, es aquel que representa la venta de 488 unidades, puesto que alcanza \$195,200 de ingresos por concepto de ventas, y sus costos importan \$195,360; \$80,000 de costos fijos de producción, mas \$97,600 de costos variables de producción (488 x \$200), más \$8,000 de costos fijos de distribución, más finalmente \$9,760 de costos variables de distribución (488 x \$20).

### UTILIDAD BRUTA EN RELACION CON LOS COSTOS TOTALES DE DISTRIBUCION



Esta gráfica cual es el punto de equilibrio económico de la utilidad en operación, tomando como punto de origen para su construcción, el punto de equilibrio económico de la utilidad bruta, o sea, aquel que indica la venta de 400 unidades, punto a partir del cual se principió a obtener la utilidad bruta que asciende a \$80,000 la cual desde ese punto en adelante empieza a ser absorbida por el costo de distribución, hasta llegar al punto de equilibrio económico de la utilidad en operación, que es aquel que marca la venta de 488 unidades, punto a partir del cual se comienza a obtener utilidad en operación.

Aplicando esta fórmula al caso práctico antes citado, se tiene:

$$\begin{aligned}
 V &= 88,000 + 0.55 V \\
 V - 0.55 V &= 88,000 \\
 V(1 - 0.55) &= 88,000 \\
 0.45 V &= 88,000 \\
 45 &= 8.800,000 \\
 V &= 8.800,000 / 45 = \$195,555
 \end{aligned}$$

El resultado anterior es igual, al que se obtuvo por medio de la representación gráfica.

#### Aplicación práctica

Para los efectos de este problema, el estado de pérdidas y ganancias del último ejercicio de una empresa industrial, es el siguiente:

<b>Ventas netas .....</b>	<b>\$1.000,000</b>	
<b>Costos de producción y distribución:</b>		
<b>Fijos .....</b>	<b>\$100,000</b>	
<b>Variables.....</b>	<b><u>600,000</u></b>	<b><u>700,000</u></b>
<b>Utilidad en operación .....</b>		<b><u>\$ 300,000</u></b>

La empresa tiene el proyecto de ampliar la planta industrial, ampliación que tendrá un costo de \$500,00, y causará un aumento de \$80,000 en los costos fijos.

La administración desea cuantificar los efectos de la ampliación en las ventas, costos y utilidades.

Conforme al anterior estado de perdidas y ganancias, el punto de equilibrio económico, de la utilidad neta, es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 V &= 100,000 + 0.6 V \\
 V - 0.6 V &= 100,000 \\
 V(1 - 0.6) &= 100,000 \\
 0.4 V &= 100,000 \\
 4 V &= 1,000,000 \\
 V &= 1,000,000 / 4 \\
 V &= \$250,000
 \end{aligned}$$

El punto de equilibrio económico de la utilidad en operación, considerada la ampliación a la planta industrial, es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 V &= 180,000 + 0.6 V \\
 V - 0.6 V &= 180,000 \\
 V(1 - 0.6) &= 180,000 \\
 0.4 V &= 180,000 \\
 4 V &= 1,800,000 \\
 V &= 1,800,000 / 4 \\
 V &= \$450,000
 \end{aligned}$$

En consecuencia, si la empresa lleva al cabo la ampliación, el punto de equilibrio económico de la utilidad en operación, se aumentara en \$200,000, y para seguir obteniendo \$300,000 de utilidad en operación, deberá aumentar sus ventas de \$1.000,000 a \$1.200,000, como lo demuestran los siguientes cálculos:

$$\begin{aligned}
 V &= 180,000 + 0.6 V + 300,000 \text{ (utilidades)} \\
 V &= 0.6 V + 480,000 \\
 V(1 - 0.6) &= 480,000 \\
 0.4 V &= 480,000 \\
 4 V &= 4,800,000 \\
 V &= 4,800,000 / 4 \\
 V &= \$1,200,000
 \end{aligned}$$

El efecto que producirá la ampliación en la utilidad en operación, puede estimarse por la comparación de la utilidad máxima, en las condiciones presentes, con la utilidad máxima en las condiciones propuestas.

Si en las presentes condiciones, operando la planta industrial a su máxima capacidad practica tiene una producción que se puede vender en \$1.200,000, y al realizar la ampliación, la capacidad permite una producción que puede venderse en \$2.000,000, los estados de perdidas y ganancias que presentan las utilidades máximas, son los siguientes:

	<b>En las condiciones <u>presentes</u></b>	<b>Con el proyecto de <u>ampliación</u></b>
<b>Ventas netas.....</b>	<b>\$1.200,000</b>	<b>\$2.000,000</b>
<b>Costos fijos.....</b>	<b><u>100,000</u></b>	<b><u>180,000</u></b>
	<b>\$1.100,000</b>	<b>\$1.820,000</b>
<b>Costos variables, 60% de las ventas.....</b>	<b><u>720,000</u></b>	<b><u>1.200,000</u></b>
<b>Utilidad en operación</b>	<b><u>\$380,000</u></b>	<b><u>\$620,000</u></b>

Si con la ampliación, las ventas no aumentan sensiblemente, sino permanecen constantes, los cargos fijos motivados por la ampliación, reducen la utilidad en operación, de \$300,000 a \$220,000. con la ampliación, el punto de equilibrio económico de la utilidad en operación aumenta en \$200,000. para obtener la misma utilidad en operación que se esta obteniendo sin la ampliación, la empresa necesita aumentar sus ventas, de \$1.000,000 a \$1.200,000. si con ampliación, logra alcanzar ventas por \$2.000,000, su utilidad máxima en operación es \$620,000 o sea, \$240,000 mas que la utilidad máxima que puede obtener en las condiciones presentes, que asciende a \$380,000.

En la exposición anterior, se ha pretendido simplificar el problema. Las fluctuaciones en la producción y en las ventas no se han tomado en consideración, se ha hecho abstracción de los inventarios, de las variaciones en los costos y en los precios de venta, pero para la exposición y comprensión de los principios fundamentales del problema de la utilidad máxima o suficiente, la exposición ejemplificada en la forma como se ha hecho, se considera como un método efectivo.

## Representación numérica del ejercicio

*En las condiciones presentes*

Unidades	Costo Total	Precio de Venta	Utilidad o Perdida *
5	130	50	80*
10	160	100	60*
15	190	150	40*
20	220	200	20*
25	250	250	0
30	280	300	20
35	310	350	40
40	340	400	60
45	370	450	80
50	400	500	100
60	460	600	140
70	520	700	180
80	580	800	220
90	640	900	260
100	700	1000	300
120	820	1200	380

**Precio unitario de venta: \$10,000**

**(cifras en miles de pesos)**

## Representación numérica del ejercicio

*Con el proyecto de ampliación*

Unidades	Costo Total	Precio de Venta	Utilidad o Perdida*
5	210	50	160*
10	240	100	140*
15	270	150	120*
20	300	200	100*
25	330	250	80*
30	360	300	60*
35	390	350	40*
40	420	400	20*
45	450	450	0
50	480	500	20
60	540	600	60
70	600	700	100
80	660	800	140
90	720	900	180
100	780	1000	220
120	900	1200	300
140	1020	1400	380
160	1140	1600	460
180	1260	1800	540
200	1380	2000	620

**Precio unitario de venta: \$10,000**

**(cifras en miles de pesos)**

### 6.3 Conclusión de capítulo

La grafica del punto de equilibrio económico, es útil para representar y facilitar el estudio de las diversas alternativas que debe plantearse la administración de una empresa, antes de hacer modificación alguna en las condiciones operantes, con objeto de seleccionar la alternativa mas conveniente para el negocio y decidir por que y cómo debe ejecutarse.

Se a descrito en este capítulo el concepto de punto de equilibrio, y su función dentro del estudio del negocio.

Como ejemplo y ejercicio de una representación grafica para el punto de equilibrio, se ha tomado la referencia de una empresa, con la que se a puesto de manifiesto sus limites de producción y venta, proyectando así un posible rumbo de producción y venta.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO 7

## PRINCIPALES DEFICIENCIAS COMUNES EN LAS EMPRESAS.

### 7.1 Análisis cualitativo.

Antecedente necesario al estudio de las principales deficiencias comunes en los negocios, es la consideración del análisis cualitativo.

La expresión numérica de hechos y situaciones relativas a una empresa, está contenida en los estados financieros; pero tales hechos y situaciones, son un efecto; su causa ordinaria e inmediata, la actuación humana. Son concretos dichos hechos y situaciones, por ser un efecto de la actuación humana y por pertenecer a una empresa

determinada, en consecuencia, el estudio analítico de los estados financieros de una empresa, por la naturaleza misma de los estados y por la índole del estudio, se debe hacer tanto cuantitativa como cualitativamente, a pesar de que los factores de orden cualitativo son difíciles de medir, por que en la mayoría de los casos, tales factores se asientan sobre bases cuantitativas.

Por tanto, para llegar a conclusiones útiles, con respecto a tales hechos y situaciones, no basta conocer su magnitud ni la magnitud de sus relaciones, sino también es necesario conocer su calidad. No es suficiente saber que el importe de la inversión en clientes, guarda una adecuada proporción con el total del activo, o con el total del activo

circulante y con el importe de las ventas, sino también es imperativo conocer, cual es el verdadero valor de la inversión, es decir, cual es la probabilidad de recuperarla y que beneficios obtiene la empresa con ella. De la misma manera, no solo tiene interés la cuantía de la inversión en inventarios, sino también, la probabilidad de convertirla en efectivo, en un tiempo acorde con la actividad mercantil de la empresa, sin incurrir en desperdicio, como gastos innecesarios de almacenaje y manejo, artículos echados a perder u obsoletos, inversión inmovilizada e improductiva, etc.

El estudio cualitativo de las cuentas, no es privativo del análisis de los estados financieros ni tampoco se origina en el, sino que se origina en la auditoría, en donde se le designa con el nombre de "estimación", constituye el problema mas complejo de esa disciplina, y se limita a dar el justo valor contable al activo, pasivo y capital.

En el análisis de los estados financieros, el estudio cualitativo aprovecha los resultados obtenidos por la auditoría, para poder cumplir la función de servir de base a la interpretación de dichos estados, con objeto de que el interpretador pueda apreciar el cuanto, el cómo, y el por que de la influencia en los resultados obtenidos, del activo, pasivo, capital y costos incurridos en sus operaciones.

El análisis de los estados financieros es una parte de la contabilidad, que por el orden de su aparición, no por su importancia, ocupa el cuarto lugar, siendo las otras partes de la contabilidad:

- 1) El registro de las operaciones por orden cronológico, en los diferentes libros diarios.
- 2) La clasificación de las operaciones, en el libro mayor.
- 3) La formulación de los estados financieros.

De lo anteriormente citado, se concluye en la premisa enunciada en el principio de la presente sección: el estudio analítico de los estados financieros, debe hacerse tanto cuantitativa como cualitativamente, si se desea deducir conclusiones satisfactorias y de utilidad práctica para la administración de las empresas, por tanto, puede afirmarse que el análisis cualitativo de los estados financieros, es el puente necesario entre las otras tres partes de la contabilidad y el análisis cuantitativo y la interpretación de dichos estados.

La utilidad es el resultado de las partidas de productos obtenidos y costos incurridos, en las operaciones hechas por un negocio durante cierto tiempo, resumen que se presenta en el estado de pérdidas y ganancias. La organización y operación de una empresa tiene como fin inmediato obtener suficientes utilidades, propiedad exclusiva del sistema de empresa libre que rige la economía nacional, por tanto, la conclusión fundamental del análisis de los estados financieros, es la referente a la suficiencia o insuficiencia de las utilidades.

Los propietarios, administradores y demás partes interesadas en una empresa, pueden mirar con indiferencia, por lo insignificante de su importe, pérdidas aquí y allá, forma como se manifiestan las deficiencias, porque en su

conjunto, las utilidades obtenidas por la empresa, en un periodo determinado, les parecen satisfactorias. Los propietarios y los administradores de otra empresa, pueden considerar a las utilidades obtenidas por su empresa, en el mismo periodo, como no satisfactorias, a pesar de que en dicha empresa se trabaje eficientemente, y en consecuencia, el desperdicio se haya reducido al mínimo posible y el beneficio aumentado al máximo.

El estudio analítico de las utilidades, debe hacerse independientemente de que las partes interesadas en un negocio, principalmente propietarios y administradores, estén o no satisfechas con el importe de tales utilidades, debido a que solo mediante el estudio analítico de los resultados puede llegarse a una conclusión adecuada, con respecto a la suficiencia o insuficiencia de las utilidades, puesto que dicho estudio permite conocer, si es posible para la empresa realizar mayores utilidades, y en caso afirmativo, que factores internos y que factores externos influyeron en la disminución de los rendimientos.

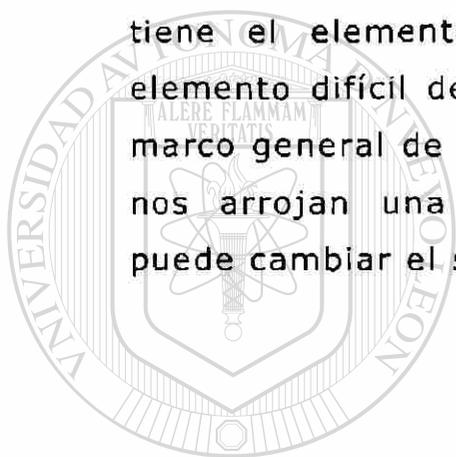
Se antoja paradójico, que estando satisfechas las partes interesadas en una empresa, en especial los propietarios y administradores, con los rendimientos alcanzados, el estudio analítico de las unidades pueda llegar a mostrar que las ganancias de empresa, que son consideradas como satisfactorias, sean sin embargo, utilidades insuficientes, esto resulta en virtud de no ser la utilidad máxima que se puede obtener, pero es que la función instrumental de los resultados del análisis de los estados financieros, no es la de servir como un medio para apreciar lo que pueda o no

considerarse como satisfactorio, sino que la función instrumental de dichos resultados y el valor práctico de tal función, radica en lo adecuado de la información que suministre a los administradores, para capacitarlos para la reducción del desperdicio, permitiendo así, reducir los precios de venta y, como consecuencia, ampliar el poder de compra de los consumidores.

La reducción del desperdicio, significa el incremento en la eficiencia. El análisis de los estados financieros, es un paso más, en el arte de llegar a ser siempre más eficiente. El análisis de los estados financieros, no tiene como única finalidad poner de manifiesto los síntomas de las deficiencias de una empresa, cuando la existencia de tales deficiencias se ha hecho perceptible, por la insatisfacción de las partes interesadas en ella, de la cuantía de los rendimientos, sino también poner de manifiesto la insuficiencia de las utilidades, en los ejercicios en que aparentemente no exista, en virtud de la posibilidad de reducir el desperdicio, la que solo se opera por la disminución gradual de las deficiencias, que son las causas del desperdicio. Su estudio analítico puede hacerse por cualesquiera de los métodos de análisis para los estados financieros, su aplicación debe adaptarse a las circunstancias, en cada caso.

## 7.2 Conclusión de capítulo.

En las diferentes actividades del negocio, ya sea administrativos, operativos, mercadotecnia, o cualquier otro, tenemos un factor común en todos ellos, el factor humano, por eso en este capítulo hemos descrito por que el análisis financiero no es solo cuantitativo, sino además se tiene el elemento cualitativo, que aun siendo este un elemento difícil de medir, es un elemento importante en el marco general de las cifras. Si bien los resultados cuánticos nos arrojan una perspectiva del negocio, lo cualitativo puede cambiar el sentido de los resultados obtenidos.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 8

### DEFICIENCIAS EN ALGUNOS CONCEPTOS.

#### 8.1 Exceso de inversión en clientes.

##### 8.1.1 Generalidades.

Etapa necesaria del ciclo anual en las empresas, es la conversión de las mercancías en clientes, cuyo importe :

- a) Debe ser proporcional a los demás elementos financieros que concurren en la empresa.
- b) Recuperarse en el plazo normal de crédito que concede la empresa, como plazo que debe estar acorde con el que ordinariamente acostumbre conceder la mayoría de los negocios que se dediquen a la misma actividad.

Si el importe de la inversión en clientes, no guarda la debida proporción con los otros elementos financieros de la empresa, sino que es superior a las posibilidades de ésta, existe un desequilibrio financiero, que significa una deficiencia, y toda deficiencia produce un desperdicio, y todo desperdicio produce una reducción en las utilidades.

La influencia perjudicial de esta deficiencia se acentúa, cuando además del exceso en la inversión, esta no se recupera dentro del plazo normal de crédito, puesto que esto significa, que los clientes no

están cumpliendo oportunamente sus obligaciones. Es un axioma de los negocios, que la falta oportuna del cobro de un saldo, aumente el riesgo inherente a la concesión de un crédito, llegando a causar la pérdida parcial y hasta la total de los importes de los créditos que se encuentren en la citada situación, lo cual reduce las utilidades. Por lo general, mientras mas corto es el plazo del crédito, menor es el riesgo de perderlo. Excepción es, que se presente separado el exceso de la inversión en clientes, del cobro inoportuno de las cuentas, ambos hechos coexisten. Se mide el exceso de inversión en clientes y su trascendencia, por el importe de la pérdida en los créditos incobrables y el costo de administración de la inversión. Para acelerar la cobranza de saldos a cargo de clientes, con objeto de reducir las pérdidas y demás gastos que origina la administración de una cuantiosa inversión de clientes, y como medio de financiamiento, se acostumbra ofrecer descuentos por pago.

Sin embargo, antes de seguir esta política, es conveniente comparar el monto de este descuento con el costo de administración de la inversión en clientes, para precisar cual de las dos alternativas es la conveniente.

### 8.1.2 Procedimiento de análisis.

El estudio analítico de los saldos de clientes, se hace partiendo de la relación existente entre el importe total de los saldos no vencidos y el importe total de los saldos insolutos, vencidos y no vencidos.

“calificación media de la cartera” se llama el valor numérico de esta relación, si indica que el importe de lo vencido es superior al riesgo normal inherente a la concesión de los créditos, hipotéticamente se infiere que existe un desequilibrio de inversión en clientes.

Para cada actividad mercantil, se acepta cierta pérdida por este concepto.

Para el cálculo de la calificación media de la cartera, se clasifican los saldos a cargo de clientes, a base de la antigüedad de su vencimiento, por ejemplo:

- a) no vencidas
- b) 30 días de vencidas
- c) 60 días de vencidas
- d) 90 días de vencidas
- e) mas de 90 días de vencidas.

Esta clasificación se puede ampliar o restringir, en vista de las necesidades de cada empresa, pero de cualquier manera, permite conocer el estado real de los saldos a cargo de los clientes. Hecha dicha clasificación, se hace el cálculo de la mencionada razón, para cada clase de saldos: total de saldos vencidos a total de saldos insolutos.

Clasificación por antigüedad de los saldos a cargo de clientes.

Abril del 2000		
No vencidos.....	\$400,000	67%
30 días de vencidos.....	100,000	17%
60 días de vencidos.....	60,000	10%
90 días de vencidos.....	20,000	3%
Mas de 90 días de vencidos.....	<u>20,000</u>	<u>3%</u>
<b>Total.....</b>	<b><u>\$600,000</u></b>	<b><u>100%</u></b>

Mayo del 2000		
No vencidos.....	\$500,000	74%
30 días de vencidos.....	100,000	15%
60 días de vencidos.....	50,000	8%
90 días de vencidos.....	15,000	2%
Mas de 90 días de vencidos.....	<u>10,000</u>	<u>1%</u>
<b>Total.....</b>	<b><u>\$675,000</u></b>	<b><u>100%</u></b>

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La situación de la empresa a este respecto, al terminar el mes de abril del 2000, es mejor que la correspondiente al mes de mayo del 2000, sin embargo, con el fin de reducir a su mínimo esta deficiencia, hasta lo aceptado como normal en la empresa, es conveniente que la administración ordene al funcionario correspondiente, el estudio individual de cada uno de los saldos vencidos, con objeto de precisar las causas que en cada caso originaron la acumulación del saldo. Si el estudio de cada uno de

los saldos vencidos, muestra que algunos saldos injustificadamente se vencieron, sin que haga nada el cliente por reducirlos, hay oportunidad:

- a) Para iniciar una campaña especial de cobranza
- b) Para restringir las ventas a crédito, al cliente moroso
- c) De ambas cosas a la vez
- d) De cambiar las bases de las operaciones a crédito, con el cliente moroso.

Cuando no se dispone de la antigüedad de los saldos, como acontece en los análisis externos, el índice respectivo, puede obtenerse mediante la comparación periódica del saldo de clientes, con el importe de las ventas a crédito, o mediante la relación existente entre el pasado de clientes y la reserva para cobros dudosos, esto último puede hacerse, cuando se tiene la seguridad de que la reserva esta correcta.

### 8.1.3 Causas del exceso.

La deficiencia en la inversión en clientes, se puede deber a diferentes causas, principalmente a las siguientes:

- a) Mala situación económica en general
- b) Mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa
- c) Generosidad en la concesión de los créditos
- d) Políticas equivocadas de ventas, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es

vender en abundancia, olvidando que no son las ventas sino las utilidades, el fin de los negocios

- e) Actuaciones fraudulentas
- f) Aguda competencia
- g) Deficiente política de cobros

#### 8.1.4 Efectos del exceso.

La presencia de esta deficiencia, no motiva solamente la reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcial o totalmente se dejen de cobrar, sino además por los gastos en que se incurre debido a su presencia, tales como:

- a) Gastos de cobranza en general
- b) Intereses del capital tomado en préstamo, para suplir los medios de acción invertidos en dicho exceso
- c) La perdida de los clientes morosos.

Si el desequilibrio es cuando por exceso en la inversión en clientes, merece mas atención:

- a) Cuando su presencia es crónica
- b) En épocas de depresión económica
- c) En los negocios que hacen ventas de menudeo.

Sin embargo, cuando la presencia de esta deficiencia se conoce con oportunidad y se precisan las causas, fácilmente puede reducirse a su mínimo.

## 8.2 Exceso de inversión en inventarios.

### 8.2.1 Generalidades.

La constitución y operación de todo negocio, demanda la aceptación de cierto riesgo y desperdicio, en cada uno de los elementos financieros que intervienen en su operación. También se reconoce, que en todo negocio existe un punto del cual no debe incrementarse más allá ese riesgo y desperdicio, sin presentar graves peligros.

El manejo y control de cada uno de los elementos financieros de una empresa, presentan problemas de características peculiares a cada uno de ellos y posiblemente, el manejo y control de los inventarios de mercancías, debido a su naturaleza, es el elemento financiero que ofrece, si no los mas difíciles problemas, si la mayor variedad de ellos, debido a lo

es frecuente que las empresas modernas adolezcan de alguna deficiencia en la inversión en inventarios, y para reducir a su grado normal dicha deficiencia, es necesario vigilar estricta y continuamente desde diferentes ángulos, las existencias de mercancías.

### 8.2.2 Procedimiento de análisis

La intensidad de los efectos desfavorables, del exceso de inversión en inventarios, sobre la situación financiera y la productividad de una empresa, es superior, cuando el exceso se localiza en los artículos terminados, que cuando se localiza en las materias primas, porque las materias primas pueden ser

empleadas por la misma empresa, en la producción de artículos terminados que estén de moda o por otras empresas afines, y en caso de apremio, dichas materias primas pueden venderse con una ligera pérdida, no así los artículos terminados, puesto que aun tratándose de empresas similares estos artículos tienen características diferentes, y las variaciones en su demanda están sujetas a los cambios en la costumbre y en la moda, cambios que hacen que una mercancía se vuelva anticuada. Estos cambios no se pueden prever, por ser el resultado de una imitación extralógica, por lo cual, con frecuencia sucede que una mercancía que en el presente tiene una aceptación general, en un futuro cercano puede dejar de tener demanda, hasta el extremo de perder su valor comercial, teniéndose que vender a precio de remate.

De las causas que producen la acumulación en inventarios, la de mayor importancia, es la falta de una adecuada coordinación de las funciones de compras y de producción, con la función de ventas, por tanto, el análisis de los inventarios debe hacerse conjuntamente con el análisis de las ventas; y para fines de administración, la inversión en inventarios de artículos terminados, puede clasificarse en :

a) Artículos de venta rápida.

Son los que tienen un movimiento promedio constante y básicamente tienen una tendencia firme de venta.

b) Artículos de venta lenta.

Son los que no tienen un movimiento promedio constante y cuyas variaciones acusan una tendencia de venta irregular.

c) Artículos de venta muy lenta.

Son los que tienen un movimiento promedio muy bajo, con una acentuada tendencia de venta irregular y cuyo periodo de venta excede, por ejemplo, a cuatro meses. Este plazo es variable de acuerdo con el tipo de mercancía.

d) Artículos de venta nula.

Son los que no han tenido movimiento, por ejemplo, en un plazo de ocho meses como mínimo. Este plazo es variable de acuerdo con el tipo de mercancía.

---

Esta clasificación de los artículos terminados, puede servir como índice de orientación general, con respecto a la situación general de tales existencias, o a la proporción de la inversión en cada grupo, con relación a la inversión total en artículos terminados, o a la forma como cada clase, de las cuatro en que se puede clasificar el inventario total, afecte a la rotación del inventario total de artículos terminados, y en el caso de una industria de transformación, como base y punto de partida, para el estudio analítico de las materias primas; dicho estudio se hace en forma similar, pero tomando como base inmediata, el promedio y la tendencia de su consumo con relación a la producción.

Al hacer la interpretación de los resultados del análisis de los inventarios, se debe tener presente que lo expuesto en los comentarios relativos a la razón "ventas netas a inventarios", y las limitaciones naturales del alcance de la auditoría de los inventarios, que se expone en forma resumida a continuación.

En la auditoría de los estados financieros, el examen de los inventarios se divide en tres partes principales

- 1.- corrección numérica de los cálculos
- 2.- bases de estimación
- 3.- cantidad, calidad y condiciones de las existencias.

La responsabilidad del contador público, con respecto a las dos primeras partes es clara y precisa: verificar la corrección del trabajo numérico de los inventarios y comprobar, que la estimación de las existencias descansa sobre bases razonables y aceptadas como buenas prácticas comerciales.

La responsabilidad del auditor con respecto a cantidades, calidad y condiciones de las existencias, se limita a la verificación de las cantidades existentes de mercancías. El procedimiento aceptado en el comercio y en el seno de la profesión de contador público, para hacer dicha verificación, consiste en llevar a cabo pruebas selectivas, cuya forma y amplitud, esta sujeta a las circunstancias prevalecientes en cada caso, fundamentalmente con respecto a la eficiencia del sistema interno de

comprobación, que debe extenderse, hasta los procedimientos seguidos para tomar los inventarios físicos de las mercancías.

Lo anterior demuestra, que en auditoría el estudio analítico de los inventarios, se confina esencialmente a su análisis cuantitativo por medio de pruebas selectivas, cuya forma y amplitud, no debe llegar mas allá de lo requerido por las necesidades practicas, estas serian, dejar satisfecho al auditorio de la probable corrección de las cifras y los fines y el alcance del examen de las cuentas.

Tal comprobación nunca puede ser equivalente a la verificación total en virtud de que las pruebas selectivas por abundantes que sean, proporcionan una probabilidad que en ocasiones es muy elevada pero que no por eso abandona el campo de la probabilidad.

Sin embargo, para fines comerciales, los resultados son considerados como satisfactorios.

### 8.2.3 Causas del exceso.

La deficiencia en la inversión en inventarios, como las otras deficiencias comunes en las empresas, se presenta, cuando la respectiva inversión no guarda la proporción adecuada.

- a) Con el tiempo normal de su recuperación
- b) Con los otros elementos financieros de la empresa, fundamentalmente con el importe y volumen de las ventas.

El desequilibrio financiero, causado por el exceso en la inversión en inventarios, puede ser originado

por diversas causas, por lo cual una vez reconocida su existencia, es necesario precisar esas diversas causas que lo han originado, con objeto de que para la solución integral de dicho problema, se adopten procedimientos especiales, para la eliminación de cada una de dichas causas. Entre las principales causas que pueden originar esta deficiencia, figuran las siguientes:

- a) El deseo de no perder la reputación mercantil, por la falta de existencias. La insuficiencia de las existencias, motiva la reducción de las ventas, y la reducción de las ventas produce la disminución de las utilidades, y lo que es más importante, por su carácter permanente, la insuficiencia de las existencias origina la pérdida de la reputación mercantil, debido a que los clientes ocurren con los competidores y por hábito o por conveniencia, siguen operando con ellos. Para evitar esta situación, los hombres de negocios pueden llegar al extremo opuesto: hacer inversiones de consideración, más allá de lo necesario, en existencias de mercancías.

- b) La falta de coordinación adecuada en la aplicación de esfuerzos y recursos, situación que no permite el desarrollo integral, armónico y equilibrado de las diferentes funciones de una empresa, como sucede, cuando cada uno de los encargos de las distintas funciones, considera a las actividades de su función, como totalmente

independientes de las actividades correspondientes a las otras funciones, y no como formando parte todas ellas de una unidad, en la cual cada una de sus partes debe operar en relación estrecha con las actividades de las otras partes, con el propósito de obtener resultados satisfactorios. En el caso de una empresa mercantil, podemos mencionar como ejemplo, la falta de coordinación entre las actividades de la función de compras, con las actividades de la función de ventas, y en el caso de una empresa industrial, entre las actividades de la función de ventas, y en el caso de una empresa industrial, entre las actividades de la función de compras, con las actividades de la función de producción, y de las actividades de las actividades de la función de producción, con las actividades de la función de ventas. De un modo determinante, las actividades de la función de compras y de la función de producción, están supeditadas a las actividades de la función de ventas, por tanto la base de una apropiada coordinación de las actividades de estas funciones, es la correcta planeación de las actividades de la función de ventas.

- c) La inclinación a la especulación, principalmente cuando se hace careciendo de suficientes y adecuadas bases de juicio, en sus dos fases: compra anticipada de mercancías y en

cantidades superiores a las necesidades normales, o abstención en la compra de mercancías en las cantidades necesarias, lo que produce la insuficiencia de existencias, con las consecuencias anotadas.

- d) El deseo de aprovechar las ventajas ofrecidas por los proveedores: descuentos, bonificaciones y facilidades de pago.

- e) La falta de entrenamiento en el difícil arte de gastar bien el dinero, mucho se ha aprendido respecto al arte de gastar el dinero, pero muy poco respecto al arte de gastarlo bien, gastar el dinero es muy fácil, pero gastarlo bien es en extremo difícil.

- f) A la actuación fraudulenta de los funcionarios, responsables de las compras, esto sucede cuando los funcionarios tienen algún interés en las empresas proveedoras o bien, cuando reciben alguna comisión u otro beneficio en forma externa, de parte de los proveedores por las compras, o por las ventas de los excedentes a precios castigados.

#### 8.2.4 Efectos del exceso.

El exceso de inversión en inventarios repercute en la disminución de las utilidades, la cual se origina indirectamente por diversos conceptos:

- a) Gastos de manejo, almacenaje y seguros
- b) Intereses sobre el capital tomando en préstamo para este fin

- c) Ganancias que se obtendrían si el excedente se colocara en otra inversión o se destinara al pago de pasivo que devenga intereses
- d) Mercancías que se deterioren
- e) Mercancías anticuadas o fuera de uso
- f) Baja de precios
- g) Por el natural aumento del desperdicio que motiva la abundancia de un artículo
- h) Gastos incurridos, por el deseo de controlar debidamente los inventarios, el costo del control, no debe ser mayor a su margen de provecho, es decir, no debe gastarse mas tiempo ni esfuerzo que el necesario para que la empresa obtenga efectivamente un ahorro.

### 8.3 Exceso de inversión en activos fijos.

#### 8.3.1 Generalidades.

Hay desequilibrio por exceso de inversión en activo fijo.

Cuando el importe de dicha inversión, no guarda la debida proporción con los elementos del balance "activo y capital contable", y cuando financieramente el importe neto del activo fijo guarda la citada proporción, pero la capacidad practica de producción es considerablemente superior a la capacidad de producción utilizada. Por lo general ambas situaciones son concurrentes.

El exceso de inversión en activo fijo puede ser originado por diversas causas, por lo cual una vez

conocida su existencia es necesario precisar las causas que lo han originado, con objeto de adoptar los procedimientos adecuados a la solución de dicho problema.

### 8.3.2 Procedimiento de análisis.

El análisis externo del activo fijo tiene por objeto hacer deducciones preliminares con respecto a la existencia de un posible exceso de inversión en este activo, deducciones que sirven de base para la interpretación respectiva, debiendo iniciarse dicho análisis por el método de las razones simples: Capital contable a activo fijo, ventas a activo fijo, y continuarse por el método de aumentos y disminuciones, para concluirse por el método de tendencias. Para llegar a una conclusión satisfactoria, es necesario analizar conjuntamente la tendencia de la inversión en activo fijo, con la tendencia de las ventas o la tendencia del costo de lo vendido, y con la tendencia del capital contable, durante cierto tiempo de consideración. Si las tendencias denotan aumento, pero el aumento del activo fijo es superior al incremento de los otros elementos citados, el negocio se encuentra en un camino peligroso.

En su aspecto interno, nada mejor para percatarse de la presencia de un exceso de inversión en activo fijo, que la comparación periódica, por el método de razones simples y el de tendencias, de la capacidad práctica de producción del activo fijo, con la capacidad que efectivamente se ha estado utilizando.

Los diversos métodos de análisis que se han explicado con relación al activo fijo, son de considerable valor como auxiliares de la administración para el control de la inversión en dicho activo, con el fin de prevenir el exceso de tal inversión o evitar que alcance una magnitud considerablemente desproporcionada, cuando resulta de una actuación lenta de la administración, pero para fines de control no tienen ninguna utilidad, cuando el exceso de inversión en activo fijo ha sido el resultado de una actuación súbita de la administración.

### 8.3.3 Causas del exceso.

Las causas que pueden originar el exceso de inversión en activo fijo, son las siguientes:

- 1) Deficiente administración financiera de buena o mala fe, en la adquisición e instalación de dicho activo
- 2) Optimismo injustificado, de buena o mala fe, al hacer la adquisición e instalación, sin suficiente o adecuadas bases de juicio con respecto a las condiciones prevalecientes, y que posiblemente seguirán prevaleciendo en el futuro, en el mercado en general y en especial en el mercado de la actividad a la que pertenezca la empresa
- 3) Falta de suficientes conocimientos para su debida operación

- 4) Deseo de eliminar el factor humano, sin conocimiento de causa, con objeto de reducir los costos y evitarse dificultades con el
- 5) Reducción permanente en el volumen de sus operaciones, que puede deberse a:

- ✓ falta de capacidad o negligencia de la administración para aprovechar las coyunturas favorables o para sortear la adversidad.

- ✓ depresión económica.

- ✓ aumento de la competencia que opere en igualdad de circunstancias, pero ofrece mas ventajas a los consumidores.

- ✓ incremento de la competencia que opere con conocimiento de causa.

- ✓ cambios en la costumbre y en la moda.

- ✓ los competidores hacen modificaciones

substantiales en las características de este activo, que los coloca en situación ventajosa por la reducción en los costos o el mejoramiento del producto en cualquier forma.

- ✓ disminución del poder de compra de los consumidores

- ✓ en general, los cambios desfavorables en la oferta y la demanda del producto en cuestión.

#### 8.3.4 Efectos del exceso.

La influencia desfavorable de esta deficiencia sobre los restantes elementos del balance, por la misma naturaleza del activo fijo, es decisiva y puede causar la liquidación de una empresa, debido a que:

- 1) Su venta como activo a un precio razonable es en extremo difícil, y su venta a precio de remate produce una pérdida de consideración, cuyo importe puede ser suficiente para poner en liquidación a la empresa, sobre todo cuando no existe suficiente reservas de utilidades que absorban dicha pérdida, o los propietarios no están dispuestos o están imposibilitados para reconstruir el capital perdido, situación que se agrava, cuando parte del pasivo circulante se invirtió en activo fijo y no en activo circulante como debió ser.
- 2) Su retención significa incurrir en un desperdicio permanente: costo de financiamiento, depreciación, renta del local en que se encuentra instalada la maquinaria, aseo, conservación y reparaciones, etc., cuyo importe puede llegar a ser superior a las utilidades que obtenga la empresa, y toda empresa que opera con una utilidad insignificante o que opera continuamente con pérdida, a la larga se liquida.

Lo anterior no significa de manera alguna que debe negarse a las empresas los activos fijos que necesiten para su desarrollo normal, lo que se censura es el error de ampliar los negocios sin bases adecuadas de juicio, sin conocimiento de causa, cuando no lo requieren o no lo permiten las condiciones de la empresa, sin las debidas precauciones, sino simplemente por una

“corazonada”, lo cual significa ignorancia e imprevisión y ambas cosas siempre son perjudiciales. En la mayoría de los casos es preferible sacrificar cierta utilidad temporal de los periodos cortos de prosperidad, que dar un paso en ampliar la planta que puede significar un cargo fijo de importancia en los futuros resultados, dificultando más alcanzar el punto de equilibrio económico

## 8.4 Capital insuficiente.

### 8.4.1 Generalidades.

La situación financiera de una empresa con respecto de su capital contable y pasivo, se considera satisfactoria, cuando es mayor el capital contable que el pasivo, pero cuando el importe del pasivo es superior al capital contable, se considera que no existe el equilibrio necesario que debe existir entre las dos fuentes de sus recursos: capital contable y pasivo, esto refleja que su situación financiera no es satisfactoria. Cuando se presenta tal fenómeno en una empresa, con excepción de las empresas de servicios públicos, las instituciones de seguros, de crédito y de finanzas, para las cuales sus legislaciones específicas fijan las proporciones respectivas, se sufre de capital insuficiente.

Este desequilibrio financiero de las empresas es en esencia:

- a) Un problema relativo a las fuentes de financiamiento del capital total empleado en una empresa y a la debida proporción de cada una de ellas.
- b) La intensidad de su influencia desfavorable esta en función de la magnitud del exceso del pasivo sobre el capital contable, principalmente cuando el pasivo es circulante y el costo del pasivo es superior a su rendimiento.

#### 8.4.2 Procedimiento de análisis.

Desde el punto de vista externo el estudio analítico de esta deficiencia puede hacerse:

- a) Por medio de la razón simple de capital contable a pasivo
- b) Mediante la reducción a porcientos del pasivo, clasificado debidamente conforme a su exigibilidad, y del capital contable, tomando como base el 100% para la suma de ambos conceptos
- c) Por el estudio de las tendencias durante cierto tiempo de consideración, de tres a cinco ejercicios, del capital contable y del pasivo
- d) Por el costo del pasivo

Desde el punto de vista interno, la mejor prueba de la insuficiencia del capital la constituye la

necesidad que tenga la administración de recurrir al pasivo para satisfacer las necesidades de la empresa. Por tanto, la administración de una empresa no necesita de ningún método de análisis para percatarse de lo insuficiente del capital, puesto que tal insuficiencia la palpa directa y continuamente por la necesidad de recurrir a los acreedores. En este caso, los métodos de análisis solo tienen como función cuantificar la magnitud de la desproporción del capital con relación al pasivo.

#### 8.4.3 Causas de la deficiencia.

Las empresas pueden llegar a tener capital insuficiente por:

a) La presencia de una o de varias de las deficiencias financieras antes mencionadas, lo cual significa una distribución inadecuada de los recursos.

b) La presencia de una depresión económica general o en particular, en la actividad mercantil a la que pertenezca la empresa

c) Por la presencia inusitada de una prosperidad general o solo en la actividad mercantil a la que se dedique la empresa, prosperidad que puede ser relativamente momentánea o que puede subsistir durante un tiempo de consideración, apareada a la imposibilidad de los propietarios o a la falta del deseo de los mismos, para incrementar su inversión en tal empresa, ya sea en la forma de capital legal, de reinversión de utilidades o de la capitalización de un pasivo a cargo de la empresa, teniendo en

consecuencia los administradores la necesidad de recurrir al pasivo a favor de terceros en forma relativamente momentánea o de manera continua, según que la prosperidad se refiera a un lapso corto o a un tiempo de consideración.

d) Un aumento de las operaciones de la empresa, motivado por la eficiencia de la administración, acompañando dicho incremento, a las mismas circunstancias mencionadas en el punto anterior

e) A la conveniencia de acudir al capital ajeno (mercado del dinero) en vez de acudir a un aumento del capital propio (mercado de capitales), en virtud de que por el primer procedimiento, los acreedores participan temporalmente de los beneficios a base de un interés, y por el segundo procedimiento, los propietarios tienen que compartir

sus ganancias, por lo general en forma permanente, con los nuevos socios, con lo cual la mayor parte de las veces no están de acuerdo, y por que los cargos a la cuenta de intereses representa un gasto que puede deducirse de los ingresos al calcular las utilidades sujetas a impuestos (impuesto sobre la renta) en tanto que las participaciones en las ganancias no lo son.

f) Por ineficiencia financiera, en virtud de que el administrador común, para reducir al mínimo los problemas financieros, siempre tiende a operar con más recursos de los necesarios.

#### 8.4.4 Efectos de la deficiencia.

A las empresas, la presencia de la deficiencia: capital insuficiente, las afecta desfavorablemente en las utilidades en tres formas fundamentales

- a) Por el aumento de atención en forma continua, que la administración debe poner para el cumplimiento satisfactorio de las obligaciones y sostener el crédito de la empresa, con la consiguiente reducción de la atención en los otros aspectos de esta
- b) Por las restricciones que los acreedores impongan a la empresa en su libre administración, lo cual puede implicar que no aproveche en toda su amplitud y oportunidad las coyunturas favorables
- c) Por el costo del capital tomado en préstamo, costo que se incrementa a medida que los acreedores se percataran de la necesidad que tiene la empresa de un financiamiento de esta naturaleza, o a medida que la insuficiencia del capital propio se vuelva crónica.

### 8.5 Ventas insuficientes.

#### 8.5.1 Generalidades.

El estudio analítico de las ventas tiene el objeto de determinar si el importe y el volumen de estas están comprendidos dentro de los respectivos límites. Si las ventas no están en proporción adecuada a los elementos financieros y a los de operación que están

al alcance y disposición de una empresa, tal situación revela la existencia de un desequilibrio en esa empresa. Si las ventas son inferiores a las que deben realizarse en proporción a la cuantía de tales elementos, dicho desequilibrio es la deficiencia.

#### 8.5.2 Procedimiento de análisis.

En virtud de la importancia de esta deficiencia, ya que es mucho más compleja de lo que a primera vista parece, su estudio reviste tal trascendencia y presenta tantas dificultades, que se recomienda proceder con extremada cautela al informar a los propietarios y administradores, acerca de las consideraciones referentes a la insuficiencia de ventas.

Al hacer el estudio analítico de las ventas se debe tener presente que este concepto está compuesto de dos variables, precios y unidades, que pueden cambiar independientemente una de la otra, en el mismo sentido o en sentido diferente, y por tanto, influir en el volumen de las operaciones de diferente manera.

El primer elemento de juicio que debe tenerse presente para estimar si una empresa tiene ventas insuficientes, es su capacidad práctica o normal de operación. Entendiéndose por capacidad práctica de operación la resultante de deducir a la capacidad nominal, o sea al 100% de eficiencia, las deficiencias que razonablemente se aceptan, y que pueden deberse: al clima, al factor humano, a días festivos, a

descompostura y reparación del equipo, etc. La determinación de la capacidad práctica de operación ofrece diversas dificultades, cuya importancia es paralela a la variedad de mercancías y del trabajo que se haga a base del factor humano. Los

resultados que obtengan serán bastamente aproximados si la estimación se hace con todo cuidado. Sin embargo, para el objeto que se persigue,

juzgar de la suficiencia o insuficiencia de las ventas, a pesar de ser tan solo un cálculo aproximado, tiene importancia capital, puesto que, considerando aisladamente el negocio y desde el punto de vista interno, la simple comparación del volumen de las unidades vendidas con la capacidad práctica de operación, pondrá de manifiesto inmediatamente la suficiencia o insuficiencia de las ventas. Sin embargo,

---

la debida ponderación de los elementos externos de juicio y de su influencia sobre la marcha del negocio,

pueden modificar la inferencia preliminar que se haya derivado de la simple consideración de la capacidad práctica de operación, puesto que la marcha de una empresa también depende de los elementos externos, sobre los cuales, por lo general, ningún control tiene la administración. En consecuencia, las conclusiones a que se llegue, considerando solo los elementos internos de un negocio, tienen un valor limitado, llegando a adquirir valor e importancia, en la medida en que se relaciona con los elementos externos, dado que el éxito alcanzado por un negocio esta en función

del medio exterior, es posible que al aquilatar una empresa desde un punto de vista interno, se la considere como fracasada, pero al considerarla en relación con el medio exterior ha triunfado. También puede suceder que considerando aisladamente a una empresa haya triunfado pero considerándola en relación con el medio exterior haya fracasado.

El segundo elemento de juicio de esta deficiencia, lo constituye el conocimiento de la situación económica general. Este elemento de juicio, es de carácter externo, pero es indudable que es un factor determinante del volumen de negocios de una empresa. El conocimiento de la situación económica general puede ser adquirido mediante el empleo de los barómetros económicos, tales como:

- a) Volumen de la circulación monetaria
- b) Valor de la producción en general
- c) Total de salarios pagados
- d) Volumen de lo transportado

En resumen, por todos los hechos económicos de carácter general.

Posiblemente para los fines del problema: ventas insuficientes, el volumen de la circulación monetaria y el valor de la producción en general, pueden ser considerados como los mejores barómetros económicos y como los mejores elementos de juicio, y por ende, como los elementos más adecuados para una comparación histórica, en el tiempo que se

considere razonable para el objeto, con la tendencia de las ventas de la empresa, expresando tales tendencias tanto en unidades monetarias como en unidades de mercancía. En el caso de que fueran diversas mercancías, debe hacerse la reducción de todas ellas a una misma base, mediante el empleo de unidades equivalentes.

Esta tendencia tiene que referirse al mismo tiempo a que se refiere el hecho económico general que se haya elegido para hacer la comparación, hecho económico que esta representado por su barómetro respectivo.

Por tratarse de elementos externos de carácter económico general, puesto que reflejan la situación económica no de un negocio o de una línea de negocios en particular, sino de todo el país, y que los elementos económicos no afectan de igual modo ni con la misma intensidad a todas las líneas de negocios, ya que para algunas de ellas las épocas de depresión económica general son épocas de prosperidad, y para otras, los periodos de prosperidad son de depresión, y considerando que los barómetros son cifras aproximadas, se recomienda que al utilizar los elementos externos de carácter económico general se ponderen debidamente y las inferencias que se deriven de dicha comparación se tomen con las debidas precauciones. Sin embargo, a pesar de sus defectos, los citados elementos de juicio y las comparaciones respectivas son útiles como un índice

de orientación general para juzgar de la suficiencia de las ventas de un negocio.

El tercer elemento de juicio de este problema, lo constituye el conocimiento de las condiciones del mercado de la línea particular de negocios de que se trate. El conocimiento de dicho mercado puede adquirirse:

1) Por medio de los barómetros económicos relativos a la actividad mercantil de que se trata y de los barómetros económicos correspondientes a las diversas líneas de negocios, que sean complementarias a dicha actividad mercantil

2) Por medio del empleo de las cifras referentes a las ventas de los competidores. Definir a los competidores es una cuestión bastante compleja, por lo que se recomienda proceder con suficiente cautela al respecto.

Estos elementos externos de juicio adolecen, en menor grado, de los mismos defectos que el relativo a la situación económica general, por lo que al emplearlos en el estudio analítico de las ventas de una empresa deben considerarse las recomendaciones hechas al respecto.

Obtenidos estos elementos de juicio queda aún el problema del método de análisis a emplear. Como los negocios se constituyen con el propósito de operarlos durante cierto tiempo de consideración, la

existencia de un negocio depende de las utilidades que esté obteniendo.

Como las ventas son la generatriz de las utilidades, así como el resultado de un esfuerzo sostenido durante el transcurso del tiempo, se infiere que el método de análisis apropiado para hacer el estudio de la suficiencia o insuficiencia de las tendencias a base de números relativos.

Calculada la tendencia de cada uno de los elementos citados, se procederá a hacer el estudio comparativo de tales tendencias, pudiendo hacerse su representación grafica si así se juzga pertinente.

El estudio comparativo de estas tendencias es útil como instrumento de orientación y base de juicio acerca de la suficiencia o insuficiencia de las ventas de un negocio, así como de la influencia de los elementos externos y de la actuación de la administración sobre sus ventas.

Al hacer en esta forma el estudio analítico de las ventas, se debe tener presente los elementos citados en los comentarios relativos a la razón simple: ventas netas a activo fijo. Es muy conveniente investigar las siguientes circunstancias en las empresas competidoras:

- a) Procedimiento empleado en el cobro a clientes: contado, contado comercial, a crédito, con descuento y rebajas

- b) Las diversa clases de clientes: mayoristas y detallistas, clientela antigua y clientela nueva, clientela residente y clientela flotante
- c) Las regiones geográficas donde se realizan las ventas
- d) Las principales clases o grupos de artículos vendidos.

### 8.5.3 Causas de la deficiencia

Las ventas son las generadoras de las utilidades, por tanto de las funciones de una empresa, la más importante es la función de ventas, por lo que debe vigilarse continua y estrictamente, pero tal vigilancia no debe prodigarse tan generosamente, como con frecuencia se hace, sin bases adecuadas ni suficientes elementos de juicio, porque una vigilancia de esta naturaleza en nada beneficia a la empresa y si por el contrario la perjudica considerablemente, puesto que todo esfuerzo y dinero, que así se destine, se convierte en gastos: gastar es desperdiciar. Para que la vigilancia de las ventas sea fructífera y su ejercicio se traduzca en aumento de utilidades, es necesario que se ejercite la vigilancia continua, estricta y mesuradamente, sobre bases adecuadas y con suficientes elementos de juicio. Proceder así, significa progreso y utilidades, lo contrario, significa fracaso y pérdidas. La función de ventas es la de mayor importancia y es la esencia de todo negocio. La función de ventas es la de mayor importancia y es la esencia de todo negocio. A la función de ventas deben

sujetarse todas las demás actividades de la empresa, por tanto, puede ser considerada como la energía motriz de los negocios, cuya influencia se deja sentir de un modo decisivo en todos sus aspectos y es la causa determinante de los costos, con la circunstancia, de que los efectos de las variaciones sufridas en las ventas, con frecuencia, no se reflejan en forma directa y proporcional en las otras funciones de la empresa, por lo cual, el problema de las ventas tiene la importancia y la complejidad que hoy presenta, y su estudio tiene la trascendencia y las dificultades presentes. Sin embargo, cualquier variación en las ventas debe ser investigada hasta encontrar los motivos que la originaron.

#### 8.5.4. Efectos de la insuficiencia.

El objeto de la investigación es auxiliar a la administración con datos que le sirvan para corregir las medidas equivocadas que se dictaron y cuya aplicación influyó en el descenso de las ventas, o para fomentar las medidas que influyen en el ascenso de las ventas.

En efecto, considerando las demás circunstancias constantes, un aumento en las ventas necesariamente no se traduce en un incremento proporcional en los costos, debido a que unos costos son fijos y otros son variables, pudiendo suceder:

- 1) Que permaneciendo constantes las ventas, los costos aumenten, debido a los gastos en que se incurra en el esfuerzo de incrementar las

ventas, o que disminuyan los costos, debido a la relación que se tiene con la reducción en algunos de sus conceptos

2) Que habiendo aumentado las ventas, relativamente no se opere cambio alguno de los costos, porque la mayoría y principales conceptos se formen de costos fijos

3) Que aumentando las ventas, se opere un incremento en los costos no proporcional sino superior al aumento de las ventas, por tanto, no traduciéndose el aumento del volumen de las operaciones en el correspondiente aumento de las utilidades sino en una cantidad menor, pudiendo llegar hasta el extremo, que el incremento en los costos anule las utilidades que se habían obtenido hasta antes de aumentar las ventas.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tratándose de las disminuciones operadas en las ventas, también considerando las demás circunstancias constantes, pueden presentarse las siguientes situaciones:

1) Que habiendo permanecido constantes las ventas los costos hayan aumentado, debido a que la administración en su afán de incrementar las ventas incurrido en gastos que no repercutieron proporcionalmente en el ascenso de las ventas

- 2) Que las ventas disminuyan y los costos aumenten, debido a la misma razón antes apuntada
- 3) Que las ventas disminuyan y los costos, aproximadamente, permanezcan constantes, debido a que en su mayoría los conceptos de mayor importancia de los costos de una empresa estén integrados por costos fijos
- 4) Que a una disminución en las ventas corresponda una disminución en los costos: la disminución en los costos no es proporcional a la de las ventas sino que es inferior, debido a que la mayoría de los principales conceptos de los costos son fijos
- 5) En el caso extremo de que la empresa no vendiera ni produjera nada, considerando para el efecto a una empresa industrial, tiene un mínimo de costos que esta formado por los costos fijos de producción y de distribución porque la recurrencia e importe de los costos fijos, dentro de ciertos límites, no están en función de la producción ni de la distribución.

## 8.6 Excesivo costo de ventas.

### 8.6.1 Generalidades.

El costo de ventas, es el resumen de un determinado número de partidas. Es el conjunto de esfuerzos y recursos medibles en dinero, invertidos hasta tener un bien en condiciones para venderse.

El costo de ventas, empleando una expresión matemática que describe la complejidad del problema, es la integración de todas las diferenciales que representan los diversos costos incurridos,..... "de aquí que el calculo del costo tenga que ser un calculo basado en el análisis, pero no por esto es un calculo accesorio, como por mucho tiempo se le ha dado esta interpretación equivocada. El problema del costo no es aditamento o apéndice, sino que es un problema central de toda unidad productora"

siendo las ventas la esencia de todo negocio y la causa determinante de los costos, para poder llegar a una conclusión adecuada respecto al descenso en a utilidad bruta, el estudio analítico del costo de ventas debe hacerse simultáneamente y en relación con el estudio analítico de las ventas, tomando como base de comparación a estas últimas. La citada conclusión tiene capital importancia, en virtud de que basándose en ella, es posible que se hagan trascendentales modificaciones en la organización y en la política administrativa de la empresa, principalmente en la función de ventas y en la de compras o de producción, según el caso.

La utilidad bruta es un resultado: es la diferencia entre el producto de las ventas y el costo de las mismas, y como en toda diferencia, las variaciones en la utilidad bruta están en función de los cambios operados en cada uno de los elementos que se comparan. En esa virtud, el estudio analítico de los

cambios en la utilidad bruta queda satisfecho al hacer el estudio analítico de las ventas y del costo de las mismas.

Los cambios en el costo de venta, como los cambios en las ventas, están en función de dos variables independientes y de influencia recíproca: precios y utilidades de mercancías. Por tanto, al hacer el estudio analítico de las variaciones del costo de ventas es necesario considerar:

- 1) Que dichas variaciones se deben a; cambios en el volumen de unidades vendidas, o a cambio en el costo de venta, o a una combinación de cambios en las dos variables citadas,
- 2) Cuando la función de ventas y la de compras o producción, según se trate de una empresa mercantil o de una empresa industrial

respectivamente, están coordinadas, debido a que el volumen de lo comprado o de lo producido, según el caso, depende del volumen de lo vendido. Los cambios en el volumen de unidades vendidas influyen sobre el costo de venta, puesto que a mayor volumen de unidades compradas o producidas, en tanto no alcance los límites de los rendimientos decrecientes, corresponden menores costos unitarios, esto se explica considerando que como los costos fijos ascienden a sumas de consideración, al hacer su prorrateo, mientras mayor sea el número

de unidades compradas o producidas, menor es el importe de la parte alícuota, a la inversa, a menor número de unidades compradas o producidas, corresponden mayores costos unitarios, al prorratear los costos de la parte alícuota.

#### 8.6.2 Procedimiento de análisis.

El análisis del costo de ventas, consiste en distinguir las partes que lo forman, distinción que no debe hacerse más a la de lo que las necesidades prácticas lo requieran, en estudiar el costo total de cada una de las diferentes clases de los artículos vendidos cuya suma da el resultado del costo total de ventas, estudio que no debe hacerse en forma absoluta sino en forma comparativa con las ventas respectivas, en unidades y en precios, con los demás conceptos de los costos incurridos que formen el costo de ventas de una empresa, así como, cuando sea posible, con los costos de otras empresas similares y con las respectivas medidas básicas de eficiencia.

Como las ventas son el resultado de un esfuerzo sostenido durante el transcurso del tiempo, y el estudio analítico del costo de venta debe hacerse simultáneamente y en relación con el estudio analítico de aquellas, se deduce, que los métodos de análisis más apropiados para hacer el estudio analítico del costo de ventas son:

- 1) El método de las tendencias a base de números relativos, como un medio para formarse un juicio de carácter general acerca de la trayectoria seguida por dicho costo y de los síntomas manifestados por la presencia de la citada deficiencia
- 2) Para fines de administración, es decir, para fines de control y como medida de eficiencia, el método de las razones estándar, representado aquí por los costos estándar en su acepción, no como un medio sino como un fin, es decir no como medidas fijas de comparación sino como metas a las cuales se debe llegar en las condiciones corrientes de operación. Si así se desea, puede hacerse la representación gráfica de los resultados obtenidos por los métodos de análisis antes citados.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como el costo de venta esta en función de los precios y el volumen de unidades de mercancía, al practicar el estudio analítico del citado costo, es necesario principiar por la distinción de estos dos elementos, con el fin de estar en aptitud de poder ponderar debidamente, el cómo, el cuando y el porque de la acción ejercida sobre el costo de ventas, por las fluctuaciones en precios y por las variaciones en el volumen de la mercancía vendida. La separación de los dos elementos antes citados facilita

considerablemente el estudio de este problema y reduce la posibilidad de incurrir en errores, tanto al hacer el análisis como al hacer la interpretación respectiva.

Cuando se utiliza el método de razones estándar este distingo es esencial, en virtud de que al considerar a los costos estándar como medidas de control y eficiencia, implícitamente se está significando con ello, que tales medidas se refieren al debido aprovechamiento de los elementos internos de un negocio y no a los elementos externos, tales como los cambios en precios por motivo de las variaciones en la oferta y la demanda, y por la desvalorización monetaria. Las desviaciones en las medidas de eficiencia significan ineficiencia. Toda ineficiencia se traduce en un desperdicio, que aumenta los costos y disminuye las utilidades, por lo cual, tales desviaciones deben investigarse en su origen y tratar de corregirlas. Para hacer patente la cuantía de las desviaciones del estándar, es conveniente expresarlas en forma de porcentos con relación al estándar total, o con relación a los estándares parciales que integran el estándar total.

Hecha la susodicha distinción de precios y unidades de mercancía, debe hacerse la clasificación de los conceptos que forman el costo de ventas en:

- 1) Costos fijos
- 2) Costos variables

para juzgar del control y eficiencia de la administración con respecto al aumento o a la disminución del costo unitario de venta, el estudio de los cambios operados en el costo de venta debe hacer con mayor amplitud en los costos de venta debe hacerse con mayor amplitud en los costos variables. Con respecto a los costos fijos se debe puntualizar si su importe es el mínimo posible.

El detalle del análisis del costo de ventas no debe llevarse mas allá de lo que las necesidades practicas lo requieran, por ejemplo, si se trata de un negocio industrial de transformación en el cual no se dispone de medidas de eficiencia sino tan solo de los costos históricos de producción, y considerando, para facilitar las explicaciones, que los inventarios

periódicos no son dignos de tomarse en consideración, por su reducido valor, y que se ha elegido para practicar el análisis el método de las tendencias a base de números relativos, se procede a calcular las tendencias del costo total de ventas, en moneda y en especie, se hace la comparación de dichas tendencias con la tendencia de las ventas, a precio de venta, del modo antes citado. Si después de practicar el análisis en esta forma de no quedan satisfechas las necesidades prácticas que lo motivaron, se pasa a distinguir el importe de los costos fijos y el importe de los costos variables, calculando las tendencias y haciendo las

comparaciones en la forma descrita arriba. Si esto no es suficiente, se sigue con el cálculo de las tendencias de los costos variables de cada uno de los elementos del costo de producción.

- materias primas
- mano de obra
- gastos indirectos de producción

y se hacen las comparaciones respectivas. Así se continúa hasta dejar satisfechas las demandas prácticas que dieron origen al análisis y las cuales en última instancia son las de señalar posibles deficiencias y obtener puntos de orientación que sirva para localizar las causas que hayan originado esas deficiencias. Sin embargo, una adecuada investigación previa, hecha directamente con los interesados, por medio de la cual se precise lo que

ellos desean; capacitar al analizador para resolver directamente el problema relativo al detalle necesario del análisis en particular. La práctica enseña que para facilitar el análisis formal y precisar lo que efectivamente desean los interesados, es conveniente hacer un análisis preliminar con datos generales. En el caso de disponer de medidas de eficiencia se toman como base de comparación de los costos históricos, para hacer patente las desviaciones.

Como en las anteriores deficiencias, al practicar el análisis del costo de ventas, se debe proceder a las investigaciones conducentes, hasta puntualizar las causas de las deficiencias, para tratar de corregirlas.

Así por ejemplo, después de proceder en la forma indicada arriba y reducir la producción de los periodos a la misma base, y determinar los costos unitarios, se hace la comparación del costo de la materia prima utilizada en cada unidad y si se encuentra que aumentó, se procede a localizar si el aumento se debe a un mayor consumo de materias primas o a un incremento en los precios. Si el aumento fue por ambos elementos, se procede a precisar si el incremento en los precios se debe a una deficiencia interior o a un ascenso de los precios en el mercado, y si el aumento en las materias primas se debe a mala calidad de las materias primas, a descompostura en la maquinaria, a incompetencia o negligencia de los operarios, se concluye, que tanto el incremento en los precios como el aumento en el consumo de las materias primas tuvieron su origen en descuidos en la política de compras, que motivaron que las últimas adquisiciones de materias primas tuvieran costos superiores y calidades inferiores a las normales.

#### 8.6.3 Causas del exceso.

Las causas internas, además de las externas, de los aumentos en el costo de ventas, son múltiples y persistentes, lo que hace complejo el problema y amerita un estrecho y continuo estudio.

Entre las causas internas de carácter genérico que motivan la elevación del costo de ventas, figuran las siguientes:

- 1) Deficiente política de compra
- 2) Inadecuado manejo y almacenaje de la mercancía
- 3) Deficiente contratación y manejo del factor humano
- 4) Incremento continuo de los costos fijos
- 5) Inadecuado financiamiento
- 6) Ventas insuficientes
- 7) Inadecuada técnica de producción

Cada una de las citadas causas genéricas a su vez esta originada por un conjunto de causas específicas. Así tratándose de las compras la deficiencia puede estar localizada en los gastos de compra, fletes y acarreos, seguros, comisiones de compra, impuestos en general, etc., o bien, la deficiencia puede localizarse en los precios de compra.

Dichos conceptos pudieron ser pagados en exceso por negligencia, falta de capacidad, falta de información, o por una actuación fraudulenta: y así, cada una de las mencionadas causas genéricas se debe analizar en sus causas específicas, si se desea llegar a conocer y resolver el problema de modo apropiado.

#### 8.6.4 Efectos del exceso.

Al hacer el estudio analítico del costo de ventas es importante que se ponderen debidamente los efectos producidos sobre aquel, por las bases de estimación de los inventarios finales de mercancías, en virtud de que

el valor asignado a tales inventarios tiene una influencia digna de tomarse en consideración sobre el importe del costo de ventas. En efecto, si su estimación se hace en exceso de su valor justo, el costo de ventas disminuye en la cantidad de tal exceso, y como consecuencia aumenta la utilidad bruta en esa misma cantidad, pero si al hacer la estimación de los inventarios se les asigna un precio inferior a su valor justo, el costo de ventas aumenta en la diferencia respectiva, y como consecuencia disminuye la utilidad bruta en tal diferencia.

Con relación a la influencia de las bases de estimación de los inventarios finales sobre el costo de ventas, también tiene importancia cerciorarse de si los inventarios iniciales y los inventarios finales se formularon sobre las mismas bases, y en caso

---

contrario, el efecto aproximado que el cambio refleja en el costo de ventas. Hay necesidad de estudiar la forma como el cambio en las bases de estimación de los inventarios afecta el costo de ventas en dos o mas ejercicios. Cuando se trate de estados financieros dictaminados por contador publico, es de recomendar que el dictamen se lea con detenimiento para calibrar debidamente la amplitud del examen practicado al respecto, así como, en su caso, los efectos producidos en los resultados por un cambio hecho en las bases de estimación de los inventarios.

## 8.7 Excesivo costo de distribución.

### 8.7.1 Generalidades.

El costo de distribución comprende:

- Los gastos de administración
- Los gastos de venta
- Los gastos financieros

En las practicas actuales el costo de distribución tiene la característica de que su importe constituye una deducción directa de los productos propios de la operación mercantil, su importe se toma como un costo realizado del ejercicio en el cual se incurrió, por tanto, no tiene ningún valor de balance y su calculo solo tiene una función estadística.

El análisis del costo de distribución debe hacerse con los siguientes propósitos:

- Determinación del costo
- Control del costo
- Determinar el como, el cuanto y el por que de la aplicación del esfuerzo en determinado sentido.

### 8.7.2 Procedimiento de análisis.

El análisis preliminar del costo de distribución puede hacerse por medio de la comparación de las tendencias, calculadas a base de números relativos, del costo total de distribución o de cada uno de los conceptos genéricos que integran dicho total: gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros, con la tendencia de las ventas, en moneda y en especie. Este análisis sirve:

- Para hacer aparentes los síntomas respectivos
- Como determinante de los que debe hacerse en el análisis formal
- Como índice de la amplitud que debe dársele al análisis formal.

Es importante hacer la representación grafica de estas tendencias.

El análisis formal del costo de distribución, estadísticamente, puede hacerse en diversas formas, según las bases que se adopten:

- 1) Por la naturaleza de los gastos
- 2) Por departamentos
- 3) Por productos
- 4) Por áreas geográficas
- 5) Por pedido
- 6) Por clases de clientes
- 7) Por métodos de venta

Las cuatro primeras, son las formas que comúnmente se utilizan en la practica.

La técnica seguida para hacer esta ultima clase de análisis, es la correspondiente a la distribución y redistribución de los gastos de producción, tratándose de los costos de producción.

Los análisis anteriores, condicionados al análisis del mercado, tienen por objeto determinar el costo y proporcionar adecuadas bases para orientar convenientemente la política de ventas, determinar como, cuando, y por que, de la aplicación del esfuerzo

en determinado sentido, pero son insuficientes como medios para controlar el costo de distribución. Para controlar el costo de distribución, se considera como medio apropiado el método de control presupuestal.

### 8.7.3 Causas de exceso.

Las causas que pueden dar origen a esta deficiencia, excesivo costo de distribución, además de las enunciadas en la parte final de los comentarios relativos al costo de ventas, son:

- 1) Desconocimiento del mercado
- 2) Mala política administrativa
- 3) Mala política de ventas
- 4) Mala política financiera, que puede deberse a las circunstancias siguientes:
  - Negligencia
  - Incapacidad
  - Actuación fraudulenta
  - Una combinación de los tres factores citados.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 8.7.4 Efectos del exceso

El análisis del costo de distribución es digno de consideración, en virtud de lo complejo del problema de la distribución, complejidad de la amplitud, tanto intensiva como extensiva de los mercados. El costo de distribución se traduce en erogaciones de bastante significación para las empresas, erogaciones que con frecuencia en su origen son insignificantes, se miden en pequeñas cantidades de dinero, muchas de ellas en centavos, lo cual hace que se consideren

insignificantes y como consecuencia se dificulte su control. Timbres postales, sobres y hojas de papel, desperdicio de energía eléctrica, desperdicio de gasolina del equipo de reparto, conferencias telefónicas a larga distancia en lugar de una carta, y así sucesivamente.

Problema similar al control del costo de distribución lo es el control del costo de producción, pero no así en las empresas bien administradas, el costo de producción se controla adecuadamente. El costo de distribución puede y debe ser controlado de modo análogo al costo de producción. Controlar el costo de producción es una tarea difícil pero no imposible. También es difícil controlar el costo de distribución pero no imposible. Sin embargo, el control no debe ir más allá de los requerimientos demandados por las necesidades prácticas, estando condicionada su amplitud por el costo de su ejercicio, es decir, el precio de control del costo de distribución no debe ser superior al beneficio de dicho control.

En países en los cuales son deficientes sus medios y sistemas de distribución, principalmente los transportes, y el desconocimiento del mercado en el cual se opera, la distribución adolece de múltiples deficiencias. El costo de distribución es un elemento determinante en el cuadro o estándar de vida de una población, puesto que en último término, quien paga el costo es el consumidor. Una distribución costosa encarece el costo de la vida, y el encarecimiento del

costo de la vida significa una contracción en el estándar de vida de la población, cuyos efectos perjudiciales no necesitan comentario alguno.

Si lo puntualizado en el párrafo anterior no se tiene como razón suficiente para apoyar la necesidad de practicar el análisis del costo de distribución, para satisfacer los tres propósitos citados, puede agregarse el hecho, por cierto frecuente, que a menudo la utilidad bruta que obtiene una empresa es más que suficiente, quizá excesiva, y sin embargo, debido a lo excesivo del costo de distribución la utilidad neta es nula o casi nula. A mayor abundamiento, el análisis del costo de distribución ha hecho patente en diversas industrias la costeabilidad de la producción pero la incosteabilidad de la distribución.

---

Es esencial para normar el criterio de quien estudia el costo de distribución el conocimiento de los problemas del mercado en el cual opera la empresa, conocimiento que no solo debe comprender el de los factores económicos sino también el de los clientes. El primero se adquiere mediante el estudio de los barómetros económicos y el segundo mediante el análisis del mercado. El análisis del mercado basado sobre datos estadísticos especialmente recolectados para este objeto ha llegado a ser un factor de suma importancia en la determinación de por qué, cómo, cuándo, dónde y en cuánto los artículos pueden ser vendidos.

Proceder así significa actuar con el debido conocimiento de causa, y las conclusiones a que se llegue son adecuadas. Es difícil derivar inferencias correctas, con relación al costo de distribución, por la simple comparación de cifras, sin tener en cuenta los problemas del mercado en el cual se opera, proceder así, "es hacerlo por corazonada".

De los diversos conceptos específicos que integran el costo de distribución algunos son fijos, otros semifijos y otros variables, al hacer el análisis de este costo se debe tener presente lo expuesto al respecto en los comentarios relativos al costo de ventas.

Vender significa distribuir, y siendo las ventas la causa eficiente de los costos de una empresa, se infiere, que entre los costos de distribución y las ventas, existe un alto grado de dependencia, por tanto, hacer la comparación de dicho costo con las ventas respectivas, es correcto.

## 8.8 Inadecuada distribución de utilidades.

### 8.8.1 Generalidades.

Las utilidades que obtienen los negocios desempeñan una función importante en la economía y organización de las sociedades humanas, en virtud de que son el estímulo para diversificar la producción, y de este modo poder proveer a los consumidores del máximo de satisfactores, los negocios al tratar de

elevar al máximo sus ganancias pueden prestar un mejor servicio a la comunidad.

Al terminar un ejercicio contable, el estado de perdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones hechas por la empresa: utilidad o pérdida. Para llegar a determinar la utilidad sujeta a distribución, a la utilidad que muestre el estado de perdidas y ganancias, debe deducírsele el impuesto sobre la renta y la participación a los trabajadores.

#### 8.8.2 Política de distribución.

Precisada la utilidad disponible surge el problema de determinar el destino que se le va a dar. Dicho problema puede solucionarse con:

- 1) Declarando dividendos , en su acepción de entrega de ganancias a los propietarios de un negocio, por toda la utilidad
- 2) Dejando a dicha utilidad formando parte del capital contable
- 3) Aplicándola parcialmente, al reparto de dividendos y a formar parte del capital

Este problema en algunos casos es difícil de solucionarse y una mala decisión puede causar la deficiencia conocida con el nombre de "inadecuada distribución de utilidades".

Desde el punto de vista general, lo indicado es repartir la ganancia íntegramente entre los propietarios, pero esto presupone exactitud en la

contabilidad. Determinar con precisión matemática la utilidad, es imposible, ya que son estimados los valores de activo y pasivo, por otra parte, la depreciación, el castigo de cobros dudosos y la amortización de los cargos diferidos, se hace en muchos casos arbitrariamente, en los plazos que fijen los directores de la empresa, atendiendo a las circunstancias peculiares de cada uno de los conceptos que los integran y del negocio en general. A mayor abundamiento, en los países en los cuales la moneda sufre desvalorizaciones constantes, el problema de la determinación exacta de las utilidades ha crecido en gravedad mas que nunca, la disminución en el poder adquisitivo de la moneda plantea la necesidad de distinguir entre las utilidades reales y las utilidades nominales obtenidas por una empresa. Este problema es similar al problema económico de los salarios. El ingreso nominal de una empresa, no es mas indicativo de la ganancia real, que el salario nominal de un trabajador, lo es del salario real. El incremento de los salarios es un tanto ficticio, hay en el, parte de ilusión óptica, causada por la baja del valor de la moneda, dicha baja determina el alza en los precios de las mercancías y de los servicios.

Las empresas tienen fluctuaciones en sus utilidades de año en año, las que en algunos casos son de consideración, y esto da lugar que al distribuir dichas utilidades entre los propietarios, ellos sufren

en sus dividendos las mismas fluctuaciones: unos años reciben dividendos atractivos y otros años dividendos insignificantes. Para evitar lo anterior, numerosas empresas siguen la política de distribuir dividendos fijos, año tras año, sin tomar en cuenta si se obtuvieron utilidades atractivas o utilidades mínimas, para lo cual, separan de los años buenos cierto porcentaje de las utilidades, creando en esta forma, una reserva reguladora de dividendos, cuyo fin es nivelar la cantidad de utilidades repartibles, en forma de dividendos.

Al elaborar el proyecto de distribución de utilidades, se debe tener en consideración:

- 1) La estabilidad de la empresa, ya que dicha estabilidad, puede justificar el reparto de atractivos dividendos en algunos casos, y en otros evitar tal distribución
- 2) La desvalorización de la moneda, en virtud de que al no tomarse en cuenta la baja en el poder adquisitivo de aquella, deja de conservarse intacto el valor real del capital invertido
- 3) La situación con respecto al capital de trabajo.

Para declarar un dividendo no es suficiente haber obtenido una buena utilidad ni tener remanentes considerables, sino que es necesario tener el efectivo suficiente para poder pagarlo, y que tal pago no disminuya la potencialidad financiera del negocio. A la postre, al distribuir totalmente las utilidades en forma

de dividendos, la empresa puede quedar en mala situación financiera, ya que reparte medios de acción que puede necesitar tanto para seguir operando como para consolidar su posición.

Para fortalecer el patrimonio de la empresa y para crear una reserva en contra de posibles pérdidas, por disposición de la ley de sociedades mercantiles, los administradores deben separar parte de las ganancias y dejar formado parte del capital.

La distribución entre remanentes, utilidades y existencia en efectivo, es una de las difíciles explicaciones que los administradores deben hacer a los propietarios de los negocios que no estén versados en las prácticas y procedimientos contables, debido a que es posible que algún hombre de negocios haga la siguiente pregunta: el estado de pérdidas y ganancias presenta una utilidad de \$500,000, sin embargo, ¿qué ha pasado con dicha utilidad, si en caja existe únicamente \$75,000? En la respuesta a tal pregunta radica uno de los méritos tanto del estado de cambio de situación financiera como del estado de origen y aplicación de fondos.

Los dividendos se pueden declarar y pagar siempre que haya el suficiente efectivo en caja disponible para el objeto, sin menoscabo de la solvencia de la empresa, y que su distribución no motive la entrega como utilidades, lo que de otro modo resulta ser parte del capital, reduciendo en consecuencia la protección de los acreedores y los medios de acción del negocio.

## 8.9 conclusión de capítulo

Comentamos las deficiencias posibles en la administración de la empresa, pero estas son solo algunas de la gran gama de eventualidades que pueden suceder en la administración, pues dependerá mucho del giro del negocio, mercado, situación financiera, y otros elementos que deben ser tomados en cuenta.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## RECOMENDACIONES

Esta tesis amalgama un contenido teórico práctico, proporcionando al lector los conceptos básicos de la administración financiera, dando así las herramientas y la oportunidad al usuario de este material, de poder elaborar un informe práctico, útil y confiable, para que ayude al personal responsable de las decisiones, a tomarlas adecuadamente, para fortalecer así sus empresas y contribuir con ello al mejoramiento y desarrollo de la economía del país.

La práctica profesional de la administración en nuestro tiempo, se caracteriza por una evolución permanente y constante, donde lo único inamovible es el cambio. Una área tan importante como la administración, no puede quedar atrás, ni tan solo ir a la par del cambio, sino debe ser generador de estos.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## BIBLIOGRAFÍA

Jonson Robert w.  
Financial Management  
Allyn & Bacon, Inc.  
Tercera Edición 1987

Romero López Javier  
Principios de contabilidad  
Mc Graw Hill  
Primera Edición 1999

Perdomo Moreno Abraham  
Análisis e Interpretación de Estados Financieros  
ECASA  
Segunda Edición 1996

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
Weston j. Fred  
Fundamentos de Administración Financiera  
Mc Graw Hill  
DÉCIMA EDICIÓN 1997

®

## LISTA DE TABLAS Y GRAFICAS

Tipo	Descripción	Página
Formula	Razones financieras auxiliares para evaluar las facilidades de producción	23
Formula	Razones simples auxiliares para la evaluación del factor mano de obra	25
Formula	Para calcular el punto de equilibrio económico	61
Grafica	Costos totales de producción en relación con el total de ventas netas	62
Grafica	Costos totales de producción y de distribución en relación con el total de ventas netas	63
Grafica	Utilidad bruta en relación con los costos totales de distribución	64
Reporte	Estado de perdidas y Ganancias	65
Formula	Punto de equilibrio económico, de la utilidad neta	66
Formula	Punto de equilibrio económico de la utilidad en operación	66
Formula	Incremento en ventas según el gasto de operación	67
Reporte	Perdidas y ganancias reportando utilidades máximas	67
Tabla	Representación numérica del ejercicio, en las condiciones presentes del negocio	69
Tabla	Representación numérica del ejercicio, en las condiciones del proyecto de ampliación	70
Reporte	Total de saldos vencidos a total de saldos insolutos	81

## GLOSARIO

**Abono o abonar:** Registrar una cantidad en el haber de la cuenta.

**Activo:** Esta integrado por todos los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines, los cuales deben representar beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad económica, provenientes de transacciones o eventos realizados, identificables y cuantificables en unidades monetarias.

**Activo circulante:** Partidas que representan efectivo o que se espera en forma razonable se conviertan en efectivo; bienes o recursos, que se espera brinden un beneficio económico futuro fundamentalmente esperados, ya sea por su venta, uso, consumo o servicios, normalmente dentro de un plazo de un año o del ciclo normal financiero a corto plazo, el que sea menor.

**Activo disponible:** Efectivo en caja y bancos, las inversiones temporales en valores negociables de disponibilidad inmediata.

**Activo no circulante:** Partidas que se espera en forma razonable se conviertan en efectivo. Bienes o recursos que se espera brinden un beneficio económico futuro, fundamentalmente esperado, ya sea por su uso, consumo o servicio, normalmente dentro de un plazo mayor a un año o al ciclo financiero a corto plazo.

**Activo realizable:** Recursos que representan derechos de cobro, se pueden vender, usar o consumir, generando beneficios futuros fundamentalmente esperados en el plazo de un año o el ciclo financiero a corto plazo.

**Activos diferidos:** Pagos anticipados que realiza la entidad, por los cuales adquiere un derecho a recibir un beneficio económico futuro, fundamentalmente esperado, en un plazo mayor de un año.

**Amortización:** Recuperación del costo de adquisición de un activo intangible o un cargo diferido, a través de su útil o de servicios, cargada a los resultados del ejercicio.

**Asientos simples:** Asientos en los que interviene una sola cuenta de cargo y una sola cuenta de abono.

**Balance general:** Estado financiero que permite conocer los recursos económicos con que cuenta una entidad para realizar sus fines y las fuentes de los mismos. Muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.

**Capital contribuido:** Aportaciones de los dueños y donaciones recibidas por la entidad. También lo forma el ajuste a estas partidas por la repercusión de los cambios en los precios.

**Capital ganado:** Resultado de las actividades operativas de la entidad y de otros eventos o circunstancias que la afectan. El ajuste que por la repercusión de los cambios en los precios se tenga que hacer a este concepto, forma parte del mismo.

**Compras:** Adquisiciones de mercancías efectuadas durante el ejercicio, de contado o a crédito.

**Compras netas:** Compras totales menos devoluciones y rebajas sobre compras.

**Confiabilidad:** Características de la información contable por la cual el usuario la utiliza y acepta para tomar decisiones.

**Costo:** Precio de intercambio de los bienes y servicios en la fecha de su adquisición. Sacrificio económico, expresado en unidades monetarias, necesario para obtener un recurso o bien.

**Criterio prudencial:** Elección entre dos o más alternativas que se presentan como simultáneas, optando por la que menos optimismo refleje.

**Cuenta:** Registro donde se anotan en forma clara, ordenada y comprensible los aumentos y las disminuciones que sufre un valor o concepto del activo, pasivo o capital contable, como consecuencia de las operaciones realizadas por la entidad.

**Debe:** Parte izquierda de una cuenta.

**Dinero:** Denominador común de toda la actividad económica, debido a que ningún otro instrumento es tan sencillo, aceptable y universal.

**Empresa:** Conjunto de elementos humanos, técnicos, materiales, financieros y capital, cuyo objetivo natural y principal es la prestación de servicios a la comunidad o la obtención de lucro, coordinadas por una autoridad encargada de tomar decisiones acertadas para el logro de objetivos.

**Entidad:** Lo que tiene ser, es decir, aquello que existe.

**Estado de resultados:** Estado financiero que permite juzgar los resultados de operación de una empresa en un periodo, a través de la utilidad o pérdida neta del ejercicio. Muestra los ingresos, devoluciones, costos, gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo. Ventas totales menos descuento y devoluciones y rebajas y descuentos sobre ventas es igual a ventas netas, menos costo de ventas es igual a la utilidad bruta menos gastos de operación es igual a utilidad de la operación.

**Ganancia:** Ingreso resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico, durante un periodo contable, que por su naturaleza se debe presentar neto de su costo correspondiente.

**Gasto:** Decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales y que tienen por consecuencia la generación de ingresos.

**Haber:** Parte derecha de una cuenta.

**Inflación:** Reducción del valor en el poder de adquisición de una unidad monetaria, lo cual se manifiesta cuando un individuo adquiere significativamente menos bienes y servicios a lo largo del tiempo. Incremento constante y generalizado de los precios.

**Información:** Elemento indispensable para la toma de decisiones, hace posible fundar y razonar las decisiones, es decir, no se dejan a expensas del libre albedrío de los directores, ni de sus corazonadas, intuición, adivinación o suerte.

**Método:** Camino para alcanzar un fin o una meta, de manera ordenada y lógica. El modo o manera de obrar o actuar para alcanzar un objetivo predeterminado.

**Movimiento:** Suma de los cargos y de los abonos de una cuenta.

**Partida doble:** Sistema de registro que consiste en representar las operaciones mediante cargos y abonos correspondidos.

**Partida simple:** Sistema de registro que no enlazaba las transacciones realizadas (cargos y abonos), es decir, solo contabiliza asientos aislados.

**Pasivo circulante:** Esta integrado por aquellas deudas y obligaciones a cargo de una entidad económica, cuyo vencimiento (época de pago) tiene plazo de un año o del ciclo financiero a corto plazo, el que sea mayor.

**PEPS (Primeras entradas, primeras salidas):** Método de valuación de inventarios que consiste en que los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción, serán los primeros en salir. Con lo que se actualiza el inventario y se desactualiza el costo de ventas.

**Periodo contable:** División en la vida de la empresa para la toma de decisiones. Las operaciones y eventos, así como sus efectos se identifican con el periodo en que ocurren. Los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

**Saldo:** Diferencia entre los movimientos deudor y acreedor.

Técnica: Aplicación práctica del método. Conjunto de procedimientos de un arte o una ciencia.

**UEPS (Últimas entradas, primeras salidas):** Método de valuación de inventarios que consiste en que los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción, serán los primeros en salir. Con lo que se actualiza el costo de ventas y se desactualiza el inventario.

**Utilidad:** Característica de la información contable de adecuarse a los propósitos del usuario.

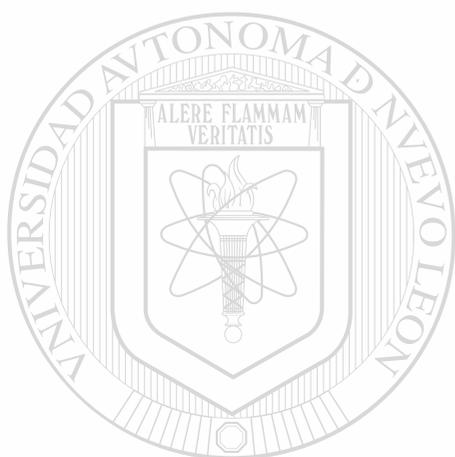
**Utilidad bruta:** Ventas netas, menos costo de ventas.

**Utilidad de operación:** Resultado de enfrentar las ventas o ingresos, el costo de lo vendido y los gastos de operación.

**Utilidad neta:** Es la modificación observada en el capital contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias, excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contable.

**Ventas:** Total de mercancías vendidas a los clientes, ya sea de contado o a crédito, registradas a precio de venta.

**Ventas netas:** Ventas totales menos las devoluciones y rebaja sobre venta.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

*Quien presenta esta tesis es el*



*Lic. Francisco Javier Lazalde Núñez, para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas, en la escuela de postgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con el tema "ADMINISTRACIÓN FUNCION BASICA EN LAS EMPRESAS".*

Francisco Javier Lazalde Núñez, nació en el Distrito Federal, el Diez de Septiembre de 1962, el nombre de sus padres son:

José Luis Lazalde Ramírez (+) e Irma Núñez Jarquin

Termina su carrera en Junio de 1985, obteniendo el título de Lic. Sistemas Computacionales, en la Universidad Autónoma del Noreste.

Trabajó en E. D. S. Ramos Arizpe, Coah. México, teniendo un desarrollo en diferentes puestos de la empresa como: Operación, Mesa de control, Soporte técnico, Oficial de seguridad para los sistemas de información.

De igual manera en la empresa Grupo Industrial Saltillo, se desarrolló en diferentes áreas como: Métodos y Procedimientos, Soporte Técnico, Comunicaciones Voz y Datos, para la División Metal Mecánica.

Actualmente esta asignado en Grupo Industrial Saltillo a OPTTIMA, que es el proyecto de transformación de los procesos de negocio mediante la implantación de un ERP (Enterprise Resource Planning). En éste proyecto desarrolla y enriquece una nueva área llamada Mesa de Ayuda y Operación, donde espera seguir cosechando triunfos.

