

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
SUB-DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ANALISIS FINANCIERO PARA UNA EMPRESA  
DEL RAMO METAL MECANICO

POR

ING. HECTOR HUGO GONZALEZ LOZANO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN FINANZAS.

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
DICIEMBRE DEL 2000



2000

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
2000  
G669244

ANALISIS FINANCIERO PARA UNA EMPRESA  
DEL RAMO METAL-MECANICO

H.H.G.L.

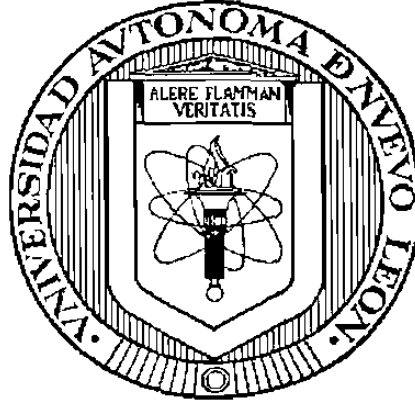


1020148607

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**ANÁLISIS FINANCIERO PARA UNA EMPRESA DEL RAMO  
METAL-MECÁNICO**

**POR**

**ING. HÉCTOR HUGO GONZÁLEZ LOZANO**

**TESIS**

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

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA N. L.**

**DICIEMBRE DEL 2000**

978 042

TM

Z 5853

. M2

FIME

2000

. B 669244

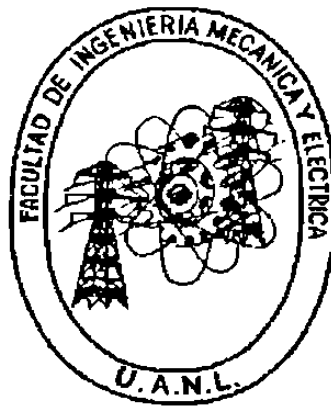


FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**ANÁLISIS FINANCIERO PARA UNA EMPRESA DEL RAMO  
METAL-MECÁNICO**

**POR**

**ING. HÉCTOR HUGO GONZÁLEZ LOZANO**

**TESIS**

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

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA N. L.**

**DICIEMBRE DEL 2000**

## **Agradecimientos.**

Porque “Dios es mi pastor y nada me faltará” es que he llegado hasta este día confiado en que él está conmigo en todo momento y que gracias a él puedo presentarme ante un jurado para defender esta tesis de maestría, habiendo pasado por días difíciles, y largas jornadas de trabajo de las que el Señor me ayudó a soportar con alegría.

Gracias a DIOS porque hasta aquí él ha estado conmigo.

Gracias al Sr. Gildardo González Gaytán (mi padre) quien por sus constantes consejos y enseñanzas me enseñó a ser un hombre responsable y de bien.

Gracias a la Sra. Irma Yolanda Lozano Garza (mi madre) quien por sus oraciones, sus esfuerzos y sus constantes consejos hizo de mí un hombre de buenos principios.

Gracias a todos mis hermanos por su cariño y aliento.

Gracias a la C. P. Gloria Elena Calderón González (mi novia), por su amor, su comprensión y su asesoría en la elaboración de esta tesis.

A mis maestros que desde la instrucción primaria anhelan ver realizados a muchos profesionistas.

A la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN mi alma Mater, todo mi agradecimiento por la oportunidad de haberme aceptado como estudiante de Licenciatura y por haberme otorgado una beca para estudios de Maestría.

A la FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA mis mas sinceras gracias por todo lo que he recibido de ella.

Gracias a mi asesor, al M. C. Vicente García Díaz y a mis coasesores M.C. Humberto Guerra González y M. C. Oscar González González.

## PROLOGO

Presento esta tesis en la cual elaboré un análisis financiero de una empresa pequeña (MAQUISA, S. A. de C. V.) del ramo metal-mecánico con la finalidad de que la misma sirva a ésta y otras empresas más, a que puedan utilizar algunas herramientas financieras que aquí se mencionan y así tratar de resolver su problema de falta de liquidez.

Este problema lo encontramos principalmente en muchas empresas pequeñas que no tienen controles financieros que definan la situación actual en la que se encuentran. Hay otras empresas también no tan pequeñas, pero que también carecen de estos controles y en muchos de los casos, se presenta el problema de la falta de liquidez.

Es por esto que a lo largo de esta tesis se pretenden mostrar los principales controles financieros que utilizan las empresas exitosas para analizar su situación y para evitar este problema tan usual en las mismas.



## Índice.

Página.

1.- Síntesis.....	8
2.- Introducción.....	11
2.1 Descripción del problema a resolver .....	11
2.2 Objetivo de la Tesis .....	12
2.3 Hipótesis .....	12
2.4 Límites de Estudio .....	12
2.5 Justificación del trabajo de tesis .....	13
2.6 Metodología .....	13
2.7 Revisión Bibliográfica .....	14
3.- Marco Teórico. ....	16
3.1 Definición de la pequeña empresa .....	16
3.2 Importancia del análisis financiero en la pequeña empresa.....	16
3.3 Estados financieros .....	18
3.3.1 Estados financieros principales .....	19
3.3.1.1.Balance General o Estado de Situación Financiera .....	19
3.3.1.2.Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados .....	21
3.4 Estados financieros secundarios y otros .....	22
3.4.1 Flujo de efectivo .....	22
3.4.2 Estados Financieros Presupuestados. ....	23
3.4.3 Conciliaciones bancarias. ....	25
3.5 Principales herramientas de análisis de los estados financieros .....	25
3.5.1 Método de reducción de estados financieros a porcentos .....	27
3.5.2 Razón de capital neto de trabajo.....	28
3.5.3 Métodos de razones simples .....	29
3.5.3.1 Activo de inmediata realización a pasivo circulante .....	29
3.5.3.2 Activo circulante a pasivo circulante.....	30
3.5.3.3 Capital contable a pasivo total .....	31
3.5.3.4 Ventas a crédito a saldos de clientes.....	33

3.6	Importancia del control interno en las empresas.....	34
3.6.1	Control financiero .....	36
3.6.2	Control de inventarios .....	37
3.6.3	Control de cuentas por cobrar.....	39
3.6.4	Control de cuentas por pagar.....	40
4.-	Descripción de la empresa.....	42
4.1	Características generales.....	42
4.2	Antecedentes financieros.....	42
5.-	Análisis financiero de la empresa.....	44
5.1	Análisis de los estados financieros .....	53
5.2	Método de reducción de estados financieros a por cientos.....	54
5.3	Capital neto de trabajo .....	57
5.4	Razón activo circulante a pasivo circulante.....	59
5.5	Razón activo de inmediata realización a pasivo circulante .....	60
5.6	Razón capital contable a pasivo total.....	63
5.7	Razón ventas a crédito a saldo de clientes.....	64
5.8	Clientes (Cuentas por cobrar) .....	65
5.9	Proveedores (Cuentas por pagar).....	74
5.10	Conciliaciones bancarias.....	84
5.10.1	Auxiliar de Bancos .....	84
5.10.2	Estado de cuenta del banco .....	93
5.10.3	Análisis de las conciliaciones bancarias.....	101
5.11	Presupuestos.....	107
5.12	Otras estrategias financieras .....	108
5.12.1	Préstamos de instituciones de crédito.....	108
5.12.2	Arrendamiento financiero.....	111
5.12.3	Factoraje .....	114
5.12.4	Análisis del punto de equilibrio.....	117
5.12.4.1	Enfoque algebraico .....	118

5.12.4.2 Costos variables y punto de equilibrio operativo .....	119
5.12.5 Selección del crédito.....	120
5.12.6 Fuentes de financiamiento .....	121
6.- Conclusiones y recomendaciones.. .....	126
Bibliografía .....	134
Listado de reportes. ....	135
Resumen autobiográfico.....	137
Glosario .....	138

# 1.- SINTESIS.

Uno de los problemas más comunes e importantes de las empresas es la falta de liquidez y capital para invertir o para realizar eficientemente las operaciones que sirvan para llevar a cabo la producción y generar utilidades. Con este gran problema, es necesario realizar una serie de métodos para que la empresa conozca su situación financiera general y pueda analizarla, controlarla y mejorarla para convertirse en una empresa con solvencia y cada vez más rentable.

Para conocer la situación financiera de las empresas, se deben generar primeramente los llamados estados financieros. Esta información es la que nos muestra la situación financiera de la empresa, su capacidad de pago, o el resultado (utilidad o pérdida) de las operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro. Existen dos tipos de estados financieros: principales y secundarios.

Los estados financieros principales son: el balance general, que presenta la información financiera a una fecha determinada; el estado de resultados, que es el que muestra la información referente a la utilidad o pérdida del ejercicio en un determinado periodo; y el flujo de efectivo, que muestra de dónde se obtuvo el dinero durante el año y cómo se usó.

Los estados financieros secundarios son: conciliación bancaria, que es una comparación entre el estado de cuenta del banco y la contabilidad del negocio; y los presupuestos, que son pronósticos que hace la empresa para ver cómo se perfila su futuro contable a una fecha determinada.

Los estados financieros por sí solos no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la situación financiera de la empresa, por lo que es necesario apoyarse en ciertas herramientas importantes de análisis tales como los métodos de razones financieras para analizar e interpretar los estados financieros.

Existen además otras herramientas de control interno que le pueden servir a la empresa para visualizar su situación financiera. Entre estas herramientas podemos mencionar: control de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Vamos a comentar ahora cómo se encuentra la situación financiera de la empresa Maquisa, S. A. de C. V. que es la que estamos analizando en esta tesis.

Analizando la información de los estados financieros presentados por la empresa podemos resumir los resultados en los siguientes puntos: la empresa se encuentra estable en el capital neto de trabajo y en la razón de activo de inmediata realización a pasivo circulante. De la razón de activo circulante a pasivo circulante podemos comentar que en los tres años analizados (1997, 1998 y 1999) los resultados han sido buenos. Aquí nos encontramos en una situación muy interesante: de acuerdo a las tres razones financieras anteriores, la empresa obtiene resultados favorables. A pesar de esto, no se han generado los resultados esperados ni los ingresos suficientes para tener liquidez. Es por esto que se decidió analizar más detalladamente los rubros que mostraron cantidades importantes, ya que hay parámetros que por sí solos no muestran completamente la situación de una empresa. En la razón de capital contable a pasivo total se puede ver que el resultado está por debajo de la comparación básica 1 a 1, indicando que la inversión de sus acreedores es mayor que la de sus propietarios, por lo que esto se analizó.

Del análisis realizado se observó que la empresa tiene elevados saldos en clientes y proveedores, como se puede ver en los reportes de auxiliares y antigüedad de saldos de clientes y proveedores. Es por esto que se propone entre otras cosas, buscar clientes nuevos ya que uno solo representa el 56% del total del saldo de clientes. Además, se deben establecer políticas de crédito y cobranza, así como de pago a proveedores ya que la empresa tiene muchos problemas para cobrar sus cargos y como consecuencia pagar sus deudas sin considerar los costos innecesarios que esta situación implica. Al analizar a detalle estos rubros se encontró que efectivamente había problemas en



cobranza, ya que había varios créditos vencidos a más del plazo otorgado. La empresa ha descuidado este rubro dejando crecer el saldo de créditos vencidos. De la misma manera se confirma que en el saldo de proveedores había el mismo problema, pues la empresa tiene facturas muy atrasadas sin pagar; ésto le generó una serie de problemas y dificultades para conseguir materia prima, materiales, pagar mano de obra, etc. que deberán ser solucionados una vez que se establezcan las estrategias adecuadas.

Finalmente, se le presentamos a la empresa entre otras sugerencias, llevar un flujo de efectivo mensual, un reporte de cobranza y una programación de pagos.

## **2.- INTRODUCCION.**

### **2.1 Descripción del problema a resolver.**

El problema a resolver es la falta de liquidez de una empresa pequeña del ramo metal-mecánico llamada MAQUISA, S. A. de C. V. Esto, a su vez, genera una serie de problemas en ella tales como:

- Falta de pago a proveedores, lo cual provoca que no se pueda tener a tiempo el material requerido para la producción, retrasando así las fechas de entrega prometidas a los clientes provocando la inconformidad de los mismos.
- No poder aprovechar precios bajos o descuentos por pronto pago debido a que como no se cuenta con capital disponible, no se pueden programar las compras y se están pagando constantemente cuentas urgentes.
- Pagar altas tasas de interés y multas a Instituciones de Gobierno (IMSS, SAR, INFONAVIT, Tesorería, etc.) por pagos extemporáneos.
- Pago de comisiones e intereses bancarios por sobregiros, por no cubrir saldos mínimos y por préstamos.
- Falta de capital para realizar inversiones de maquinaria, herramienta y equipo. Esto evita que se aprovechen los avances tecnológicos y que se efficienten los procesos dentro de la empresa.
- Falta de capacidad para invertir en cursos de capacitación y actualización para el personal de la empresa.
- No poder ofrecer al personal incentivos monetarios más allá de los que marca la ley, implantados de manera general como: premios de producción, de puntualidad, de asistencia, bonos de despensa, de gasolina, etc.

## **2.2 Objetivo de la Tesis.**

Planear, evaluar y presentar una serie de actividades financieras que puedan ser presentadas a la empresa como una alternativa para combatir el problema de la falta de liquidez.

## **2.3 Hipótesis.**

El problema de la falta de liquidez de la empresa se debe a los siguientes factores:

- No se lleva un buen control y manejo de las finanzas.
- La empresa no está llevando un buen control de los flujos de efectivo.

## **2.4 Límites de Estudio**

A continuación se numeran los límites de estudio de esta tesis:

- Se abarcará sólo una empresa pequeña del ramo metal-mecánico que lleva por nombre MAQUISA, S. A. de C. V. aunque el análisis probablemente sería muy similar al de otras pequeñas empresas con el mismo problema.
- Se analizarán herramientas y factores financieros acordes al tamaño y ramo de la empresa.
- Debido a que el manejo de las finanzas abarca casi todas las operaciones de una empresa, se analizarán sólo las principales áreas relacionadas como lo son: el manejo de la cobranza, clientes, proveedores, ingresos y egresos.
- Se incluirá también para el análisis los principales estados financieros tales como estado de resultados y balance general.
- No se tomarán en cuenta factores económicos particulares como una devaluación, cambio de sexenio o desastres naturales.
- Este estudio se hará del año de 1999, tomando referencia también datos históricos de los años de 1997 y 1998.

## **2.5 Justificación del trabajo de tesis.**

Actualmente las empresas pequeñas enfrentan constantemente el problema de falta de liquidez lo cual provoca, entre otros, los problemas mencionados anteriormente en el punto 2.1. Es por esto que se requiere realizar en estas empresas cuidadosos controles financieros para que se pueda disponer de liquidez con mayor frecuencia. Se considera que una de las causas más importantes que provocan problemas en una empresa es el inadecuado manejo de sus finanzas.

Una empresa puede mostrar sus estados financieros aceptables y no tener flujo de efectivo disponible; puede estar en números rojos y seguir operando durante buen tiempo gracias a los créditos que se le han otorgado; incluso se pueden tener grandes ingresos y no tener utilidades. Todo lo mencionado no es sano, es un indicador de que las finanzas no se están manejando adecuadamente y no se está sacando todo el provecho que se pudiera de ellas.

Con esta tesis se está buscando obtener una serie de pasos que permitan determinar las causas y presentar una serie de actividades, procedimientos y controles que puedan servir para resolver la falta de liquidez de esta pequeña empresa.

## **2.6 Metodología.**

- Justificar la importancia del análisis financiero.
- Investigar los conceptos, principios, guías de acción y técnicas para entender y aplicar los modelos financieros.
- Recopilar la siguiente información de la empresa:
  - a) Características generales.
  - b) Antecedentes financieros.
- Analizar la situación financiera de la empresa mediante las siguientes herramientas:

- a) Balance general.
  - b) Estado de resultados.
  - c) Flujo de efectivo.
  - d) Conciliación bancaria.
  - e) Razones financieras.
- Presentar a la empresa las estrategias financieras a seguir.

## **2.7 Revisión Bibliográfica.**

En esta tesis de maestría que lleva por título "Análisis Financiero para una empresa del ramo metal-mecánico", se utilizaron varios libros de texto como apoyo. De cada uno de ellos, se extrajeron algunos puntos importantes, adecuándolos a las necesidades de la empresa MAQUISA S. A. de C. V., sobre la cual se fundamenta la tesis.

Del libro que lleva por título "Administración", me apoyé en tres de los temas más importantes que se utilizan para obtener la información que será analizada para la toma de decisiones. Estos temas son los referentes a los estados financieros principales, como lo son: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de efectivo. Además, me sirvió de apoyo para explicar cuándo una empresa se considera como pequeña, como es el caso de la que estamos analizando. Asimismo, se obtuvo la información referente a presupuestos y control de inventarios.

Del libro de "análisis de los estados financieros y las deficiencias en la empresa" se obtuvo toda la información que tomé en cuenta para realizar el análisis de los Estados Financieros. Esta información la constituyen el método de reducción de estados financieros a por cientos, el capital neto de trabajo y todos los estudios que se realizaron con los métodos de las razones financieras. Este libro es el que yo considero más importante en esta tesis ya que todos los conceptos que obtuve de él me sirvieron para realizar el análisis y definir las principales causas de los problemas de la empresa, así como sus posibles soluciones.



El resto de los libros de apoyo que utilicé para esta tesis (Primer curso de Contabilidad, Moderno diccionario de contabilidad, Control interno, Análisis e interpretación de los estados financieros y léxico básico del contador) me sirvieron para complementar la información de los textos antes mencionados, así como para definir algunos términos utilizados además de los mencionados en los dos párrafos anteriores.

## **3.- MARCO TEORICO.**

### **3. 1 Definición de la pequeña empresa.**

Puesto que MAQUISA, S. A. de C. V. se considera una empresa pequeña, vamos a comenzar a hablar un poco acerca de este término.

La pequeña empresa desempeña un papel fundamental en nuestra existencia, porque gran parte de nuestra actividad económica personal se realiza en razón de personas que dirigen pequeñas empresas. Cada vez que reparan la llanta de nuestro carro, nos cortan el pelo o nos atiende un dentista, estamos formando parte de la economía de la pequeña empresa. Lo mismo puede decirse cuando salimos a comer algo por la noche, cuando compramos un periódico matutino o cuando nos dedicamos a buscar una tarjeta de felicitación para el día de la madre o del padre en una tienda de la localidad. El término *pequeña empresa* se refiere a negocios que tienen dueños y gerentes locales, y casi siempre, pocos empleados que trabajan en un solo lugar. Según la definición usada por el gobierno de los Estados Unidos, una pequeña empresa es aquella que cuenta con menos de 500 empleados.

### **3. 2 Importancia del análisis financiero en la pequeña empresa.**

Toda empresa, independientemente del producto o servicio que venda, debe tener bien controladas las cantidades monetarias de los bienes y servicios que entran y salen de la organización. Efectuar este control puede ser hasta cierto punto fácil de hacer, ya que el dinero es muy sencillo de medir. Lo

importante aquí es conocer los métodos que se utilizan para analizar, evaluar y controlar los resultados y las perspectivas de la organización a corto y largo plazo.

El término que se utiliza para mencionar a todo el conjunto de métodos para conocer y controlar la situación financiera de una empresa es *estados financieros*. Por lo tanto, los estados financieros se usan para seguir la pista del valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen de la organización. Ofrecen una forma de vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización:

- a) La *liquidez*: la capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto de cumplir con las obligaciones y las necesidades financieras corrientes.
- b) Situación financiera general: el equilibrio a largo plazo entre el endeudamiento y el capital contable (los activos que quedan después de descontar los pasivos).
- c) La rentabilidad: la capacidad para obtener utilidades, en forma constante, a lo largo de un periodo.

Los estados financieros son un recurso muy usado por gerentes, accionistas, instituciones financieras, analistas en inversiones, sindicatos y otros grupos interesados en evaluar los resultados de la organización. Por ejemplo, los gerentes podrían comparar el estado financiero actual de la organización con los estados del pasado y con los de la competencia, con el propósito de medir cómo ha actuado la organización con el tiempo. Dada una cantidad suficiente de información, quizá podrían encontrar tendencias que requieren que se tomen medidas correctivas. Los banqueros y los analistas financieros, por otra parte, usarían los estados para decidir si deben invertir en esa empresa o no.

Es importante recordar que los estados financieros no muestran toda la información pertinente. Por ejemplo, los avances tecnológicos o científicos recientes, rara vez se reflejan en los estados financieros. Tampoco reflejan los cambios en el ambiente de la organización, como los cambios de gustos de los

consumidores, aunque éstos podrían ser más importantes para el éxito de la organización que su desempeño financiero.

Dependiendo de la empresa que se trate, los estados financieros pueden cubrir el ejercicio, trimestre o meses anteriores. Los estados financieros más comunes, usados por organizaciones grandes y pequeñas por igual, son los estados de resultados, los balances generales y los estados de flujo de efectivo que serán analizados en el punto 3. 4.

Además de la revisión de los estados financieros, el manejo de las finanzas abarca casi todas las demás operaciones y áreas de la empresa, principalmente todas aquellas que generan ingresos o egresos para la compañía, por lo que si se quiere llevar un buen control de las finanzas se tiene que conocer y controlar el área de clientes-cobranza, así como el manejo de los pagos, las compras y los proveedores.

El control interno contable tiene como finalidad garantizar la obtención de información financiera integral para los usuarios internos y externos, es además una herramienta de apoyo para los directivos y administradores. En los puntos siguientes vamos a definir los estados financieros principales y más adelante, los estados financieros secundarios.

### **3. 3 Estados financieros.**

Por estados financieros puede entenderse “aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales”.

Ahora bien, los estados financieros pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, de acuerdo con el concepto anterior se clasifican como sigue:

- 1.- Atendiendo a la importancia de los mismos.
  - a) Básicos o principales.

- b) Secundarios.
- 2.- Atendiendo a la información que presentan.
    - a) Normales.
    - b) Especiales.
  - 3.- Atendiendo al grado de información que proporcionen.
    - a) Sintéticos.
    - b) Detallados.
  - 4.- Atendiendo a la forma de representación.
    - a) Simples.
    - b) Comparativos.
  - 5.- Atendiendo a la naturaleza de las cifras.
    - a) Históricos o reales.
    - b) Actuales y proyectados o Pro-forma.

En los siguientes puntos vamos a definir los estados financieros básicos o principales y secundarios tomando en cuenta la primera clasificación mostrada en el punto anterior, es decir, dependiendo de la importancia de los mismos.

### **3.3.1 Estados financieros principales.**

#### **3.3.1.1 Balance general o Estado de situación financiera.**

Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio a una fecha determinada.

El balance general presenta la situación financiera de un negocio, porque muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital.

La situación financiera de un negocio se advierte por medio de la relación que haya entre los bienes y derechos que forman su activo y las obligaciones y deudas que forman su pasivo.

En su forma más simple, el balance general describe a la empresa en términos de sus activos, pasivos y capital contable. Los activos de una empresa



van desde el dinero que está en el banco, hasta el valor de su buen nombre en el mercado. Se hace una diferencia entre activos circulantes y activos fijos. Los activos circulantes se refieren a rubros como efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables e inventarios; es decir, activos que se podrían convertir en dinero en efectivo, a un valor razonablemente pronosticable, en un plazo relativamente corto (casi siempre un año). Los activos fijos muestran el valor monetario de la planta, el equipo, los bienes inmuebles, las patentes y otros artículos usados de forma continuada para producir sus bienes y servicios.

Los pasivos también constan de dos grupos: los pasivos circulantes y los pasivos a largo plazo. Los pasivos circulantes son deudas, por ejemplo cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insolutos, que se tendrán que pagar dentro del ejercicio fiscal actual. Los pasivos a largo plazo incluyen hipotecas, bonos y otras deudas que se pagan gradualmente. El valor contable de la compañía es la cantidad que resulte después de restar el total de pasivos al total de activos.

El balance general únicamente presenta la situación financiera de un negocio a una fecha determinada, o sea, la del día que se practica, porque si se hiciera un nuevo balance al mes siguiente, no presentaría exactamente la misma situación, debido a que los saldos de las cuentas serían distintas, pues hay operaciones que se realizan solas, es decir, sin la intervención de ninguna persona; por ejemplo, la baja de valor que sufre el mobiliario por el transcurso del tiempo; la amortización que sufren los gastos de instalación; la pérdida del valor que provoca la volatilización de líquidos almacenados, etc.

La situación financiera de la empresa no sólo le interesa conocerla al propietario, socios o accionistas; existen otras personas, principalmente el Estado, a las que también les importa, por lo siguiente:

- a) A los propietarios, socios o accionistas les interesa conocer la situación financiera de la empresa, para saber si los recursos invertidos en ella han sido bien administrados y si han producido los resultados satisfactorios.

- b) Al Estado, o sea, al Gobierno le interesa conocer la situación financiera de la empresa, para saber si el pago de impuestos respectivos ha sido determinado correctamente.
- c) A los acreedores (instituciones de crédito, particulares que otorgan préstamos o proveedores que conceden crédito) les interesa la situación financiera de la empresa, para conceder el crédito que alcancen a garantizar ampliamente los recursos de la empresa.

Para que la situación financiera indicada en el Balance general sea lo más exacta posible, se deben incluir absolutamente todo el activo y todo el pasivo, correctamente valorizados, es decir, con su verdadero valor, pues cualquier alteración, tanto de más como de menos, se reflejará directamente en el capital.

Por último, el uso generalizado de las hojas de cálculo electrónicas ha permitido que resulte mucho más fácil preparar los balances generales. Además, se han creado paquetes de cómputo específicamente para procesar transacciones contables y para preparar los consecuentes estados financieros y balances generales.

### **3.3.1.2 Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados.**

El Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

Así como el Balance general describe la situación financiera de una empresa a un momento dado, el estado de resultados resume el desempeño financiero de la empresa dentro de un intervalo. Así pues, el estado de resultados dice: “ésta es la cantidad de dinero que he ganado durante este plazo”, en lugar de “ésta es la cantidad de dinero que valemos ahora”.

Los Estados de resultados empiezan con una cifra para los ingresos brutos o las ventas y, de ahí, se restan todos los costos que involucra realizar dichas ventas, por ejemplo el costo de los bienes vendidos, los gastos administrativos, los impuestos, los intereses y otros gastos de operaciones. La

cantidad que resta es la ganancia neta disponible para pagar dividendos a los accionistas o para reinvertir en el negocio.

El Estado de resultados muestra detalladamente cómo se ha obtenido la utilidad del ejercicio, mientras que el Balance general únicamente muestra la utilidad, más no la forma en que se ha obtenido, razón por la cual el Estado de resultados se considera como un estado complementario del Balance general.

Naturalmente, para que el Estado de resultados se pueda interpretar con mayor facilidad, es necesario que todos sus elementos estén debidamente clasificados y ordenados.

### **3. 4 Estados financieros secundarios y otros.**

Entre estos podemos considerar a los siguientes: conciliaciones bancarias y presupuestos. Vamos a analizar en los siguientes puntos cada uno de ellos.

#### **3. 4. 1 Flujos de efectivo.**

Además del Balance general y del Estado de pérdidas y ganancias normales, muchas empresas presentan datos financieros en forma de un Estado de flujos de efectivo o un Estado de fuentes de usos de fondos. Estos estados muestran de dónde se obtuvieron el dinero o los fondos durante el año (por ejemplo, de operaciones, de reducir las cuentas por cobrar y de la venta de inversiones) y cómo se usaron (por ejemplo, para la compra de equipo, para el pago de dividendos y para reducir las cuentas por pagar). Estos Estados no se deben confundir con los Estados de pérdidas y ganancias. Los Estados de flujos monetarios muestran en qué se usaron el dinero o los fondos, y no la cantidad de pérdidas o ganancias que se realizó.

### **3. 4. 2 Estados Financieros Presupuestados.**

Los *presupuestos* de este tipo son estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados periodos de tiempo. Por tanto, se usan mucho como medio para las actividades de la planificación y el control en todos los niveles de las organizaciones. Existen varias razones que explican el uso tan generalizado de los presupuestos.

En primer término, los presupuestos se presentan en términos monetarios, los cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades de la organización (contratación y capacitación del personal, compras de equipo, producción, publicidad y ventas).

En segundo, el aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información, en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización, el capital, y sobre una meta fundamental de la organización, las utilidades. Por consiguiente, las empresas orientadas a las utilidades los usan mucho.

En tercero, los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un ciclo de tiempo establecido, por regla general, un año. En intervalos definidos de dicho lapso, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar en consecuencia.

Además de ser un magnífico instrumento de control, los presupuestos son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización. La interacción entre los gerentes y los subordinados que ocurre durante el proceso de la preparación del presupuesto, servirá para definir e integrar las actividades de los miembros de la organización.

El proceso presupuestal suele empezar cuando los gerentes reciben los pronósticos económicos de los altos mandos, así como los objetivos de las ventas y las utilidades del año entrante, además de un calendario informando cuándo deben estar terminados los presupuestos. Los pronósticos y los

objetivos proporcionados por los mandos superiores representan los lineamientos para preparar los presupuestos de los otros gerentes.

Aunque la preparación de los presupuestos es función de los gerentes, éstos pueden recibir información y ayuda técnica de un equipo del grupo de planificación o del departamento o comité encargado del presupuesto formal. Es probable que estos grupos existan en organizaciones grandes, con divisiones, en donde el presupuesto de la división desempeña un papel medular en las actividades de la planificación, la coordinación y el control.

Durante el proceso de preparación del presupuesto, cuando se asignan los recursos limitados de la organización, los gerentes pueden estar temerosos de que no se les entregue la parte que les corresponde. La tensión se puede acrecentar conforme aumenta la competencia con otros administradores. Asimismo, se podría presentar cierta angustia porque los gerentes saben que serán juzgados con base en su capacidad para cumplir o superar las normas presupuestadas. Por tanto, les preocupan las normas que se establecerán y, por ello, podrían exagerar sus necesidades para dejarse cierto margen. Por el contrario, a los gerentes arriba de ellos, les preocupa establecer objetivos agresivos en el presupuesto. En consecuencia, los mandos altos, con frecuencia, tratarán de recortar las cantidades que piden sus gerentes o elevar las metas de los ingresos. El resultado puede ser una maraña, cada vez más grande, de desconfianza y angustia, sobre todo si los empleados empiezan a sospechar que los presupuestos no alcanzarán para sus necesidades. La participación de toda la organización en el proceso de presupuestación puede reducir este tipo de reacciones de angustia. Cuando todos los gerentes toman parte en la preparación del presupuesto, es más probable que queden satisfechos con los recursos que se les asignan.

Por otra parte, los presupuestos de las organizaciones pueden ser de dos tipos: presupuestos de operaciones y presupuestos financieros. El presupuesto de operaciones señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto. Por regla general, enumeran tanto las cantidades materiales como las cifras de los costos. Los presupuestos

financieros detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de dónde se obtendrá el dinero. Estos tipos de presupuestos componen el plan presupuestal global de la empresa.

### **3. 4. 3 Conciliaciones Bancarias.**

Una conciliación bancaria es una comparación y análisis entre el estado de cuenta del banco y el auxiliar de contabilidad y/o chequera de la empresa para determinar y corregir las diferencias que pudieran existir entre ellas.

Una de sus principales funciones es asegurarse de que las operaciones realizadas tanto de entrada como de salida hayan sido bien registradas por el banco tanto en cantidad como en fecha y beneficiario, así como cotejar de igual manera que todas las operaciones realizadas hayan sido registradas por la empresa. Las conciliaciones pueden ser mensuales (para realizar el cierre de mes) y diarias para llevar un control de nuestro activo bancario y poder tomar decisiones conservadoras o de riesgo en el manejo del capital bancario de la empresa.

Esta conciliación se debe hacer mensualmente pero se recomienda también elaborarla diariamente para corregir las diferencias oportunamente y para conocer a diario nuestro saldo bancario y el riesgo de disminución de saldo por cheques que pueden ser cobrados. Cuando se lleva un buen control de las conciliaciones bancarias podemos tener un mejor manejo de nuestro efectivo en bancos.

### **3. 5 Principales herramientas de análisis de los estados financieros.**

En una empresa existen múltiples elementos favorables y desfavorables. Los primeros que se deben conocer son los elementos desfavorables porque de su existencia e intensidad depende el fracaso del negocio, así como los daños y

prejuicios que las repercusiones de tal fracaso causen en su patrimonio. Vamos a definir a continuación los elementos desfavorables de situación financiera:

- a) Exceso de inversión en saldos de clientes.
- b) Exceso de inversión en inventarios.
- c) Exceso de inversión en activo fijo.
- d) Capital insuficiente.

Las funciones mecánicas o propósitos primarios de los métodos de análisis de los estados financieros son:

- a) Simplificar las cifras y sus relaciones.
- b) Hacer factible las comparaciones.

Dos son las clases de comparaciones:

- a) Comparaciones verticales.
- b) Comparaciones horizontales.

Son comparaciones verticales las que se hacen entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo periodo; y son comparaciones horizontales las que se hacen entre los estados financieros pertenecientes a varios periodos.

En las comparaciones verticales el factor tiempo se considera incidentalmente y sólo como un elemento de juicio, debido a que en las comparaciones verticales se trata de obtener la magnitud de las cifras y de sus relaciones.

En las comparaciones horizontales la consideración y debida ponderación del tiempo tiene capital 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 referirlos a fechas.

De los métodos de análisis que con frecuencia se emplean para el estudio de los estados financieros podemos mencionar los siguientes:

1.- Métodos de análisis vertical.

- a) Método de reducción de estados financieros a por cientos.
- b) Capital neto de trabajo.

- c) Método de razones simples.
- d) Método de razones estándar.

## 2.- Métodos de análisis horizontal.

- a) Método de aumentos y disminuciones.
- b) Método de tendencias.

El análisis de estados financieros sirve para diversos fines. Los gerentes de operaciones lo utilizan para evaluar el progreso financiero, los analistas financieros lo emplean para identificar cuáles son las mejores acciones que pueden comprar y los “cortos” – inversionistas que se especializan en la venta de acciones comunes a corto plazo (venden acciones prestadas con la esperanza de recomprarlas en el futuro a un precio más bajo) las cuales suponen un precio mayor que el original – lo emplean para encontrar compañías que no merecen alto precio de las acciones que el mercado les proporciona. Por lo común, las mejores candidatas para para la venta en corto son las compañías fundamentalmente exitosas con problemas para resolver su balance general y que no han logrado el éxito aún en el estado de resultados. Otra excelente candidata “corta” es la empresa cuyas acciones tienen la posibilidad de perder todo su valor, es decir, una compañía con problemas financieros graves o una implicada en algún fraude.

En los puntos siguientes vamos a definir a las herramientas más importantes para el análisis de los estados financieros.

### **3. 5. 1 Método de reducción de estados financieros a por cientos.**

Uno de los métodos de análisis que con mayor frecuencia se emplea en las empresas para analizar las cifras y las relaciones existentes entre éstas, consiste en reducir a por cientos las cantidades contenidas en los estados financieros.

Antes de llegar a conclusiones finales se necesita disponer de suficiente información adicional, porque este método de análisis de los estados financieros tiene el carácter de explorativo, y sirve como medio, no como fin,



debiendo considerarse los resultados obtenidos como el punto de partida de análisis posteriores.

Este método de análisis se emplea con propiedad cuando se desea calcular la magnitud relativa de cada una de las partes de un todo en relación al mismo todo; para mostrar su distribución y facilitar las comparaciones de los estados financieros de una empresa con los mismos estados financieros de empresas similares, con objeto de formarse un juicio de la situación de la empresa con relación a las empresas similares. También puede usarse correctamente cuando se hagan comparaciones con medidas básicas que con anterioridad se hayan fijado como bases de comparación, como por ejemplo, los presupuestos. Estas comparaciones pondrán de manifiesto las diferencias entre la meta presupuesta y la meta a que realmente se llegue, con el fin de que posteriormente se hagan las investigaciones que procedan tendientes a localizar las causas que originaron tales diferencias.

### **3. 5. 2 Razón de capital neto de trabajo.**

Como indicador de la capacidad de pago y la solvencia de las empresas, ordinariamente se recurre al estudio del capital neto de trabajo: diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

La determinación del capital neto de trabajo tiene por meta mostrar el exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante, exceso que se considera como el margen de cobertura para el último, y cuyo objeto es proteger los intereses de los acreedores a corto plazo, contra la baja de valor de los bienes que forman el activo circulante; pero no debe tomarse como elemento medular de juicio para apreciar la capacidad de pago y la solvencia de las empresas. Debe utilizarse para este fin, la razón de activo circulante a pasivo circulante.

### **3. 5. 3 Método de razones simples.**

Los diversos elementos que figuran en los estados financieros de un negocio muestran la configuración financiera de éste; pero el significado de tales elementos, cuando se les considera aisladamente, es demasiado limitado para concederles importancia; son las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los estados financieros las que tienen importancia y no los valores absolutos de éstos.

Las razones son un método de análisis y su función es servir de auxiliar para el estudio de las cifras de los negocios, señalando sólo probables puntos débiles.

De las razones más conocidas por su utilidad, a continuación se listan ocho de ellas:

- 1.- Activo de inmediata realización a pasivo circulante.
- 2.- Activo circulante a pasivo circulante.
- 3.- Capital contable a pasivo total.
- 4.- Capital contable a activo fijo.
- 5.- Ventas a crédito a saldos de clientes.
- 6.- Ventas netas a inventarios.
- 7.- Ventas netas a activo fijo.
- 8.- Ventas netas a capital contable.

#### **3. 5. 3. 1 Activo de inmediata realización a pasivo circulante.**

El cálculo de esta razón como el de la subsecuentes, se limita a la división del primer elemento entre el segundo.

Esta razón indica lo que la empresa tiene de activo de inmediata realización por cada \$1.00 de activo circulante.

Esta razón, en el medio comercial, se conoce con el calificativo de la “prueba del ácido”, por similitud de su función con la “prueba del agua regia”, que es aplicada al oro. Ambas pruebas tienen como función aquilatar, por

manifestaciones externas y de carácter general, la bondad del contenido de su sujeto: “el agua regia”, el probable grado de pureza del oro contenido en un objeto, y la “prueba del ácido”, el probable grado de recuperación de un crédito.

Además, esta razón sirve como un elemento de juicio de carácter superficial, tiene como función medir el probable grado de recuperación de un crédito y se considera en términos generales, para los negocios comerciales e industriales, que la solvencia es satisfactoria cuando sus valores superan el 100%.

Esta medida básica de comparación, cuyo objeto es normar el juicio y orientar a posteriores investigaciones, se apoya en el proceder práctico de los hombres de negocios, quienes consideran que si un negocio puede pagar inmediatamente su pasivo circulante, principal e intereses están garantizados.

Si la razón es inferior al 100%, esto no significa en forma concluyente, que no se otorgue el crédito; sino que el otorgante debe profundizar su estudio y tomar más precauciones que cuando tal razón excede de 100%. Por tanto, el 100% como medida básica de comparación, para esta razón, es arbitraria; pero adquiere valor práctico cuando se emplea con las debidas precauciones y se tiene presente que no sólo ella sino en general el análisis por medio de razones simples tiene el carácter de explorativo y sólo trata de hacer patentes para el analizador de los síntomas y puntos de orientación general.

### **3. 5. 3. 2 Activo circulante a pasivo circulante.**

Esta razón significa que se dispone de cierta cantidad monetaria de activo circulante para hacer el pago de cada \$1.00 de pasivo circulante.

La “prueba del ácido” (revisada en el punto anterior) y esta razón, difieren en el renglón de inventarios, que por su valor, en la mayoría de las empresas comerciales e industriales es de suma importancia, por lo que merece especial atención al hacer el cálculo y la interpretación de esta razón.

Debido a que el dinero virtualmente es reconocido como el único medio de pago, los acreedores a corto plazo primeramente proyectan su atención

sobre el activo circulante, porque consideran que en el curso normal de las operaciones producirá el efectivo necesario para pagar las deudas de la empresa. Pagar oportunamente las deudas es símbolo de solvencia y el índice para medirla es la razón de activo circulante a pasivo circulante.

Al efectuar la interpretación de esta razón es muy importante examinar la magnitud y la naturaleza de cada una de las partidas que forman el activo circulante. Entre mayor sea la existencia de efectivo, menor debe ser el importe de las otras partidas del activo circulante; a medida que disminuya la existencia de efectivo deberán aumentar los otros renglones que forman el activo circulante. En general, los cambios en la magnitud y la naturaleza de las partidas de activo circulante pueden producir efectos favorables o desfavorables sobre la solvencia de la empresa.

A pesar de la función explorativa de las razones simples, con frecuencia, en los análisis para fines de crédito, la interpretación de las dos razones estudiadas, se considera suficiente para basar la decisión negativa o positiva del otorgamiento del crédito. Sin embargo, los resultados de investigaciones posteriores pueden rectificar la inferencia preliminar basada en la interpretación de las dos razones estudiadas.

### **3. 5. 3. 3 Capital contable a pasivo total.**

El cociente que resulta de dividir el capital contable entre el pasivo total significa que por cada peso que los acreedores han invertido en el negocio, los dueños han invertido esta cantidad.

Para ponderar debidamente la importancia y significado de cada una de las dos fuentes del activo: pasivo y capital, es necesario compararlas, mediante el cálculo de esta razón, cuyo valor numérico indica la cuantía relativa de cada una de las fuentes del activo y señala cuál es la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios: cuál de los intereses es mayor, y en consecuencia, de los dos cuál es el preponderante en la vida de la empresa.

Como base de comparación y de investigaciones posteriores, la relación de dependencia de la situación mostrada por esta razón, se acostumbra a tomar la razón estándar de dos a uno. Esta razón estándar significa que a fin de tener una situación satisfactoria, la inversión de los dueños del negocio en activo circulante debe ser por lo menos igual a la inversión de los acreedores en tal activo, ya que equitativamente el riesgo que asuman los dueños en las inversiones en activo circulante no debe ser inferior al riesgo de los acreedores al suplir este activo.

En las empresas industriales y comerciales, la inversión de los propietarios debe ser mayor que la inversión de los acreedores, para que la situación financiera se considere satisfactoria; no es aplicable lo anterior en las empresas de servicios públicos ni en las instituciones de seguros, de crédito y de fianzas. La calidad y resistencia de tal situación, aumenta o disminuye en relación directa a la magnitud y persistencia del incremento de la inversión propia sobre la ajena, por lo cual la empresa sigue siendo controlada por sus propietarios.

Si la inversión de los acreedores es mayor que la inversión de los propietarios, hay desequilibrio y la situación financiera de la empresa no es satisfactoria; y si tal hecho se fortalece con el persistente incremento de los intereses de los acreedores sobre los intereses de los propietarios, la empresa pierde su calidad y su resistencia; está más supeditada a sus acreedores económica y moralmente; se torna más susceptible a la presión y tirantez causada por la crisis, situación que es más grave, cuando la totalidad o la mayor parte del pasivo circulante y el costo del capital tomado en préstamo es excesivo, en relación con el de los competidores.

La medida básica de comparación para esta razón es de uno a uno, y se funda en el razonamiento práctico de los hombres de negocios: equitativamente el riesgo no debe ser superior al riesgo tomado por los propietarios; sino lo contrario, o por lo menos igual, para que en caso de situaciones adversas los intereses de los acreedores queden debidamente protegidos.

Cuando el análisis de los estados financieros se hace para fines de crédito, y los créditos son avalados por los dueños de la empresa, el pasivo a cargo de ésta y a favor de ellos, en el reacomodo que se haga de las cifras de balance para su análisis, el mencionado pasivo debe considerarse como una inversión de capital propio, puesto que siendo un pasivo a favor de sus propietarios y teniendo los créditos concedidos el aval de ellos, por su origen financieramente pierde su carácter de pasivo, ya que financieramente lo que importa es la fuente de donde provinieron los recursos: capital propio y capital ajeno, para hacer las inversiones de activo y no su naturaleza jurídica, pasiva o capital.

#### **3. 5. 3. 4 Ventas a crédito a saldos de clientes.**

Esta razón significa las veces que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado durante el ejercicio; y en relación con el plazo medio de crédito, se le utiliza como índice para apreciar la eficiencia en el manejo del capital invertido en clientes.

Si una empresa concede un plazo de crédito de 60 días y el capital invertido en los clientes se manejó eficientemente, el saldo medio de clientes es la sexta parte del monto de las ventas a crédito de un año, y la razón básica es 6, la inferencia preliminar, basada en la interpretación de esta razón, es: el capital invertido en clientes no fue manejado con eficiencia, y como consecuencia, se originó un exceso en la inversión en clientes; esto trae aparejada una disminución en las utilidades, debido a los gastos de cobranza, cuentas incobrables, pérdidas de los clientes morosos y gastos generales de administración, a más de una congelación de fondos que pudieron invertirse en mercancías o valores, para producir utilidades.

Al hacer la interpretación de esta razón, es necesario considerar elementos tales como:

- a) La diferencia de tiempo a que se refieren las ventas y el saldo de clientes, las ventas pueden referirse a un año y el saldo de clientes al plazo medio de crédito que conceda la empresa.
- b) Las fluctuaciones en precios durante el ejercicio, cuyos efectos, sí son registrados al contabilizar las ventas, pero no en el saldo de clientes, por referirse a la parte final del ejercicio.
- c) Si el año adoptado por la empresa es el año de calendario o el año natural en los negocios estacionales que han adoptado, el año natural debe tomarse el saldo promedio mensual porque el de fin de ejercicio es el mayor, como consecuencia de que los inventarios han disminuido a su mínimo, para cambiar a saldos de cliente.
- d) Las variaciones promedio por los cambios de estación o temporada.
- e) La situación económica general y en especial la del mercado de la rama que explota el negocio.
- f) Si los saldos están o no vencidos.

La debida ponderación de los anteriores elementos y las investigaciones posteriores son las que en definitiva ratifican o rectifican el juicio preliminar, basado en la interpretación de esta razón.

### **3. 6 Importancia del control interno en las empresas.**

Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente.

El control se define como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

Los objetivos del control interno son básicamente tres:

- a) La obtención de información financiera correcta y segura.
- b) La protección de los activos del negocio.
- c) La promoción de eficiencia de operación.

Hay cuatro pasos importantes en los que se dice que se divide el proceso de control:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.
- Medir los resultados.
- Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.
- Tomar medidas correctivas.

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios del ambiente de las organizaciones registrado en años recientes este aspecto del control ha ido adquiriendo cada vez más importancia.

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a qué se debe controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance. Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, de manera demasiado estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar valioso tiempo, energía y dinero. Es más, los gerentes quizá se concentren en factores fáciles de medir, por ejemplo la cantidad de personas atendidas en un restaurante, y desatienden los factores más difíciles de medir, por ejemplo la satisfacción de la comida. A largo plazo, la satisfacción de la comida podría ser más importante que la cantidad de personas atendidas en un periodo dado. La mayor parte de estos problemas se puede evitar mediante un análisis que identifique las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control.



El desempeño clave o las áreas clave de resultados (ACR) son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfen. Estos renglones, por regla general, involucran las principales actividades de la organización o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la organización o unidad.

Además de las áreas clave de desempeño, también es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se deben dar vigilancia o la recopilación de información. Cuando se han localizado estos puntos estratégicos de control la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir considerablemente.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en concentrarse en los elementos más significativos de una operación dada. Por regla general, sólo un porcentaje mínimo de actividades, hechos, personas u objetos de una operación dada producirán una proporción elevada de los gastos o los problemas que los gerentes tendrán que encarar.

Una vez identificados estos puntos estratégicos se procede a realizar una serie de informes para llevar a cabo el control. Puesto que en esta tesis estamos realizando un análisis financiero, vamos a enfocarnos en los siguientes puntos en los informes que por lo general se requieren para llevar un buen control financiero en la empresa.

### **3. 6. 1 Control financiero.**

Las organizaciones preparan en forma periódica informes de cierto carácter interno mediante los cuales conocen la situación que prevalece, pero es de vital importancia que se analice y estudie su contenido ya que la información es base para la toma de decisiones.

Dentro de esta información referida está la de flujo financiero que tiene una utilización interna y externa. En el primer caso para la propia organización, sus accionistas, consejeros, directivos, empleados, y en el segundo para

instituciones bancarias, acreedores, gobierno y también para organismos como cámaras de industria y comercio.

Es muy significativa la presentación de indicadores informativos a la alta administración, ya que representa índices concretos sobre procesos específicos de actividades que permiten en forma sintetizada y precisa conocer la situación relevante de la organización, permitiendo actuar en consecuencia.

La existencia del control interno en el área de finanzas y el apego a éste, representa una saludable medida en el accionar funcional de todo negocio, independientemente del giro en el cual se desenvuelva ya que presume la realización eficiente de las actividades.

La administración delinea la directriz a seguir y adecua eventualmente las situaciones que se desvían a lo establecido, con la finalidad primordial de conservar la estabilidad y buena marcha en la actividad directiva.

### **3. 6. 2 Control de inventarios.**

Los inventarios son las existencias de materias primas, bienes medio terminados – llamados trabajo en proceso – y bienes terminados que tiene una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones. Así, los inventarios representan una inversión considerable y una posible fuente de desperdicio que se debe controlar con gran atención. Si los gerentes llevan inventarios demasiado altos, estarán perdiendo dinero por el almacenaje y perderán dinero si los inventarios sufren daños o robo. Por otra parte, los gerentes que se quedan sin inventarios quizá tengan que detener la producción mientras reciben los suministros necesarios, desperdiciando tiempo y mano de obra. Para reducir estos costos al mínimo y para llevar inventarios en cantidad óptima, se han desarrollado numerosos modelos matemáticos computarizados de inventarios, para ayudar a los gerentes de operaciones a decidir cuándo ordenar inventarios y en qué cantidad. Tres métodos importantes son la planificación del requerimiento de materiales (MRP), la planificación de recursos materiales (MRP II) y los inventarios justo-a-tiempo (JIT).

La planificación del requerimiento de materiales (MRP) fue el primer intento de analizar un producto y, retrocediendo en el proceso, determinar todos los materiales, mano de obra y demás recursos requeridos para producirlo. Este método sirve a los gerentes para conocer el impacto que las entregas tardías, las materias primas de poca calidad, etc. tienen en el sistema de producción. Este grado de control no sería posible si no hubiera sistemas de cómputo capaces de procesar las cantidades enormes de información necesarias para describir productos y sistemas de producción que, normalmente, son muy complejos.

La planificación de los recursos materiales (MRP II) llega más allá de la MRP e incluye información de los departamentos de finanzas y mercadotecnia. Mientras que la MRP se concentra en planificar los requerimientos, la MRP II se centra además en los recursos disponibles. Las horas de mano de obra y otros costos se pueden integrar a la toma de decisiones como costos por unidad. Los programas de MRP II también se pueden entrelazar con otros programas del sistema de cómputo, por ejemplo entrada de pedidos, facturación, cobranza, compras, planificación de capacidad y administración de almacenes. Así pues, la MRP II ofrece un control mejor y más amplio de los materiales MRP.

Los gerentes de operaciones suelen establecer los niveles de los inventarios usando fórmulas que equilibran el promedio de los costos fijos de la compra de materias primas y los costos variables de su almacenamiento. Sin embargo, a mediados de los años setenta, el mundo fijó la vista en el kanban japonés, o sistema de inventarios justo-a-tiempo (JIT). El kanban trata de llegar a un estado ideal donde las cantidades de la producción sean iguales a las cantidades de las entregas. Esto reduce al mínimo los costos por manejo de materiales, los gastos por almacenar y mover inventarios del almacén a la fábrica. Los materiales se compran con más frecuencia y en volúmenes más pequeños, "justo-a-tiempo" para ser usados, y los bienes terminados son producidos y entregados "justo-a-tiempo" para ser vendidos.

Los ahorros que se pueden lograr con el JIT son impresionantes. Pero el sistema para su buen funcionamiento requiere una coordinación perfecta de

tiempos y del sistema de operaciones, así como la coordinación de la organización y los proveedores. Sin embargo, incluso este requisito puede ser una ventaja, porque puede revelar problemas con el diseño del sistema de operaciones, cuya corrección puede producir enormes mejoras para la productividad y la calidad.

### **3. 6. 3 Control de cuentas por cobrar.**

Vamos a comenzar por definir el término de clientes ya que éstos están muy relacionados con las cuentas por cobrar.

Clientes: son aquellas personas físicas o morales que consumen los servicios o productos de otra empresa y que pagan un precio monetario determinado a cambio. Comúnmente se usa este nombre para designar a aquéllos a quienes se les hacen ventas a crédito por lo que éstos representan cuentas por cobrar. Uno de los objetivos principales de una empresa debe ser satisfacer las necesidades del cliente, para que éste quede contento y continúe comprando a la empresa.

Las cuentas por cobrar representan todos los saldos que nos deben los clientes. Para un manejo adecuado de las finanzas es importante tener controlada la cobranza, verificar que se cumplan las fechas de pago, que no se acumulen cuentas atrasadas, estar al tanto de los pagos pues es la principal fuente de ingresos y liquidez de una empresa.

Se entiende por cuentas por cobrar a todos los títulos de crédito a favor del negocio, tales como letras de cambio, pagarés, etc.

Dentro del balance general, el rubro de cuentas por cobrar representa el saldo de todos los clientes a favor de la empresa por ventas que ésta les haya realizado a crédito. En términos generales, también puede representar las salidas a favor de la empresa por cualquier concepto como deuda diversa.

El aspecto de control interno primordial en esta operación de cuentas por cobrar radica en salvaguardar la autenticidad, propiedad y exactitud de los importes a favor del negocio por créditos concedidos, así como verificar o

ratificar su viabilidad de cobro y controlar que la función de cobranza sea medida en tiempo y procedimientos establecidos. Este aspecto de control interno se integra por la cuenta corriente de clientes, clientes documentados, documentos por cobrar, deudores diversos, funcionarios y empleados, préstamos a accionistas, etcétera.

Es fundamental determinar la existencia y precisar el monto de algún gravamen con cargo a este concepto de activo, como es el caso de cuentas por cobrar a clientes en garantía y préstamos.

### **3. 6. 4 Control de cuentas por pagar.**

Vamos a empezar por definir el término de proveedores ya que éstos están muy ligados con las cuentas por pagar.

Proveedores: son aquellas personas físicas o morales que proporcionan bienes, productos o servicios a otra empresa a cambio de un pago por lo que representan una parte de las cuentas por pagar de la empresa. En contabilidad y finanzas se nombra así a todos aquellos a quienes la empresa les compra a crédito y por lo tanto representa los saldos de las cuentas que debemos por compras necesarias para fabricar el producto que vendemos. Este rubro va muy ligado con las compras pues representa productos y servicios que ya disfrutamos o estamos disfrutando y que ahora debemos. Es importante tener una adecuada programación de los pagos que vamos a realizar para no salirnos de lo presupuestado y para que no se vea afectado el flujo de efectivo de la empresa.

Se entiende por cuentas por pagar a todos los títulos de crédito a cargo del negocio, tales como letras de cambio, pagarés, etc.

Las cuentas por pagar son las deudas y obligaciones a cargo del negocio en cuenta corriente o documentada a favor de terceros y con vencimiento específico de acuerdo a los plazos establecidos o negociados, financiamientos, así como mercancías y servicios, obligaciones tributarias o laborales. Se incluyen dentro de estas cuentas los conceptos de proveedores, proveedores

documentados, acreedores diversos, obligaciones bancarias, documentos por pagar, impuestos por pagar, estimación de pensiones, antigüedad de personal y prestaciones laborales.

Un aspecto fundamental en el control interno de las cuentas por pagar es la necesidad de certeza de que todas las operaciones están registradas, así como la recopilación de documentos comprobatorios que la amparen.

## **4.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA.**

### **4.1 Características generales.**

MAQUISA, S. A. de C. V. es una empresa del ramo metal-mecánico que empezó sus operaciones el 11 de octubre de 1996 dedicándose a la fabricación de piezas metálicas principalmente parrillas para enfriadores y estantería para comercios. Actualmente, además de la fabricación de estas piezas, cuenta con un área de pintura que le permite dar el acabado completo de todos sus productos.

Empezó con una nómina de 18 obreros y 4 empleados y actualmente hay 80 obreros y 17 empleados.

Comenzaron también con una línea de alrededor de 12 artículos; ahora tienen una lista de 125 y cada uno cuenta con una gran variedad de tamaños dependiendo del enfriador para el que fueron diseñados.

Al principio sus productos sólo eran vendidos en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey; ahora su mercado se ha expandido a toda la República Mexicana y se espera que en un futuro no muy lejano se puedan exportar sus productos principalmente a Estados Unidos y Canadá.

Desde sus inicios, sus trabajos se han enfocado a fabricar productos de excelente calidad para satisfacer las necesidades del cliente a un precio competitivo en el mercado.

### **4.2 Antecedentes financieros.**

MAQUISA, S. A. de C. V. inició con una importante aportación de capital de sus dos accionistas de la cual la mayor parte se invirtió en mobiliario y maquinaria. Como antes de iniciar se hizo un estudio de mercado y sus

accionistas y directores ya conocían este giro, comenzó con una pequeña cartera de clientes y proveedores; al poco tiempo empezaron a llegar pedidos, incluso de piezas metálicas diferentes a las que se había planeado fabricar al principio. A pesar de esto, se observaron dificultades para solventar las inversiones en materia prima, por lo cual se han solicitado créditos a proveedores y acreedores a lo largo de su historia.

Con el paso del tiempo y hasta la fecha esta situación no ha mejorado y a pesar de contar con clientes y tener pedidos no se tiene liquidez para pagar las deudas. Es por esta razón por la que he decidido analizar a fondo esta situación, estableciendo una guía de acción que pueda ser presentada a la empresa para que ésta tome las decisiones respectivas de corrección si así lo cree conveniente.

Por otra parte, de acuerdo a estadísticas de la empresa, aproximadamente el 80% de las ventas son para el ramo de la refrigeración, el 75% de las ventas anuales se realizan durante los meses de primavera y verano y el otro 25% durante otoño e invierno. Esto ha provocado que en los meses en donde la temperatura es baja, se hayan presentado ganancias muy pobres e incluso en algunos meses se han presentado saldos negativos, como lo veremos más adelante. En los últimos tiempos se ha trabajado a buen ritmo para evitar lo anterior, pero los resultados no han sido los esperados hasta la fecha.



## **5.- ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA.**

El análisis financiero de la empresa se hará de la siguiente manera:

1.- Se analizará el estado de resultados y el balance general del año de 1999 utilizando como herramienta los principales métodos de razones financieras para el análisis de estados financieros. Se considerará además para algunos casos información histórica de los años de 1997 y 1998. Esto para conocer la situación actual de la empresa y sus antecedentes históricos y poder determinar la principal causa de su problema de liquidez a lo largo de estos años.

2.- Se llevarán a cabo estados de resultados comparativos para ver cómo ha evolucionado la situación de la empresa a lo largo de su trayectoria y en su caso, poder determinar si alguno de sus problemas ha sido constante, ha desaparecido o apenas de empieza a ver.

3.- Se profundizará en aquellos rubros u operaciones en las que se tenga mayor índice de oportunidad para mejorar la situación financiera de la empresa.

Para tal efecto, a continuación se presenta la información proporcionada por la empresa que nos va a servir para realizar un mejor análisis y algunas sugerencias que posteriormente le servirán a la empresa para llevar un mejor control de sus finanzas.

Conforme vayamos avanzando en el análisis, presentaremos algunos otros reportes que actualmente la empresa no lleva a cabo y que nos pueden servir para realizar un mejor análisis financiero. A su vez, estos nuevos reportes le servirán a la empresa para llevar un mejor control de sus finanzas.

5.1 Balance general al 31 de diciembre de 1997.

<b>MAQUISA, S.A. DE C.V.</b>		
Balance General		
Al 31 de Diciembre de 1997		
<b>Activo</b>	<b>Pasivo</b>	
<i>Activo Circulante</i>		
Caja chica	\$3,000	Proveedores \$679,184
Bancos	14,780	Acreedores 67,284
Clientes	1,512,481	Contribuciones por pagar 121,950
Depósitos en garantía	24,799	
Deudores diversos	15,000	
Inventarios	<u>132,328</u>	<u>\$50,000</u>
	<u>\$1,702,388</u>	
<i>Activo Fijo</i>		
Maquinaria y equipo	\$244,358	Capital contable \$1,000,000
Depreciación acumulada	23,114	Utilidad del ejercicio 162,848
Mobiliario y equipo	15,428	
Depreciación acumulada	752	
Equipo de cómputo	58,794	
Depreciación acumulada	14,601	
Equipo de transporte	120,445	
Depreciación acumulada	<u>21,680</u>	
	<u>\$378,878</u>	
<b>Suma Activo</b>	<u>\$2,081,266</u>	<b>Pasivo + Capital</b>
		<u>\$2,081,266</u>

## 5.2 Estado de resultados del 1 al 31 de diciembre de 1997

<b>MAQUISA, S.A. DE C.V.</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Del 1 al 31 de diciembre de 1997</b>		
	<b>Diciembre</b>	<b>Acumulado</b>
<b>Ingresos</b>		
Ventas	\$ 180,626	\$ 2,338,851
Descuentos sobre ventas	42,649	503,331
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 137,977</b>	<b>\$ 1,835,520</b>
Inventario inicial	\$ 65,941	\$ 384,342
Compras	86,248	527,189
Inventario final	132,328	132,328
Materia prima utilizada	19,861	779,203
Mano de obra directa	25,314	228,718
Costo de producción	45,175	1,007,921
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 92,802</b>	<b>\$ 827,599</b>
<b>Egresos</b>		
<b>Gastos de operación</b>		
Contribuciones	\$ 2,784	\$ 16,294
Luz	6,021	55,841
Agua	788	5,581
Teléfono	1,346	18,533
Gas	1,984	6,418
Combustible	2,159	17,314
Arrendamiento	7,992	95,904
Depreciación de maq. y equipo	2,036	23,114
Depreciación equipo de cómputo	490	5,880
Depreciación equipo de transporte	2,007	21,680
Fletes	1,892	7,478
Varios	986	6,521
<b>Total de gastos de operación</b>	<b>\$ 30,485</b>	<b>\$ 280,558</b>
<b>Gastos de administración</b>		
Sueldos	\$ 39,890	\$ 292,792
Contribuciones	2,870	21,529
Luz	1,348	10,114
Agua	398	5,330
Teléfono	1,488	2,934
Combustible	947	12,704
Arrendamiento	1,948	23,376
Depreciación de mob. y equipo	64	752
Depreciación equipo de cómputo	735	8,721
Varios	538	7,528
<b>Total de gastos de administración</b>	<b>\$ 50,226</b>	<b>\$ 385,780</b>
<b>Gastos financieros</b>		
Intereses financieros	\$ 180	\$ 1,520
<b>Productos financieros</b>		
Intereses financieros	\$ 293	\$ 3,107
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 12,204</b>	<b>\$ 162,848</b>

5.3 Balance general al 31 de diciembre de 1998.

**MAQUISA, S.A. DE C.V.**

Balance General

Al 31 de Diciembre de 1998

Activo	Pasivo
<i>Activo Circulante</i>	
Caja chica	\$842,696
Bancos	34,298
Clientes	79,820
Depósitos en garantía	<u>\$956,814</u>
Deudores diversos	
Inventarios	\$325,290
	<u>\$325,290</u>
<i>Activo Fijo</i>	
Maquinaria y equipo	\$1,000,000
Depreciación acumulada	162,848
Mobiliario y equipo	515,088
Depreciación acumulada	<u>\$1,677,936</u>
Equipo de cómputo	
Depreciación acumulada	
Equipo de transporte	
Depreciación acumulada	
	<u>\$571,978</u>
<i>Suma Activo</i>	
	<u>\$2,960,040</u>
	<u>\$2,960,040</u>

## 5.4 Estado de resultados del 1 al 31 de diciembre de 1998

<b>MAQUISA, S. A D E C. V.</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Del 1 al 31 de diciembre de 1998</b>		
	<b>Diciembre</b>	<b>Acumulado</b>
<b>Ingresos</b>		
Ventas	\$ 283,724	\$ 4,482,173
Descuentos sobre ventas	8,497	515,497
Ventas netas	<u>\$ 275,227</u>	<u>\$ 3,966,676</u>
Otros ingresos	24,468	24,468
Total de ingresos	<u><u>\$ 299,695</u></u>	<u><u>\$ 3,991,144</u></u>
Inventario Inicial	\$ 215,520	\$ 371,934
Compras	90,350	1,232,450
Inventario Final	190,842	190,842
Materia Prima Utilizada	115,028	1,413,542
Mano de Obra	60,832	440,729
Costo de Producción	<u>175,860</u>	<u>1,854,271</u>
<b>Utilidad bruta</b>	<u><b>\$ 123,835</b></u>	<u><b>\$ 2,136,873</b></u>
<b>Egresos</b>		
<b>Gastos de Operación</b>		
Contribuciones	\$ 4,773	\$ 57,660
Luz	10,132	168,937
Mtto. de Equipo de Cómputo	737	7,763
Mtto. de Equipo de Transporte	0	5,200
Mtto. de Equipo de Maquinaria	275	9,750
Agua	1,821	12,222
Teléfono	3,418	49,112
Gas	2,191	32,390
Combustible	3,890	46,687
Arrendamiento	9,160	109,920
Depreciación de maq. y equipo	2,411	28,055
Depreciación equipo de cómputo	688	8,265
Depreciación equipo de transporte	4,114	49,368
Seguros y fianzas	2,256	2,256
Placas y tenencias	0	2,347
Fletes	3,110	18,618
Subcontratos	0	17,730
Varios	1,340	48,546
<b>Total Gastos de Operación</b>	<u><b>\$ 50,316</b></u>	<u><b>\$ 674,826</b></u>
<b>Gastos de Administración</b>		
Sueldos	\$ 57,280	\$ 679,850
Contribuciones	7,850	52,783
Luz	2,200	31,750
Agua	475	6,658
Teléfono	950	14,250
Combustible	1,100	16,729
Arrendamiento	2,290	27,480
Depreciación de mob. y equipo	129	1,556
Depreciación equipo de cómputo	1,033	12,397
Depreciación equipo de transporte	1,763	21,156
Seguros y fianzas	864	864
Placas y tenencias	0	958
Varios	800	10,878
<b>Total de Gastos de Administración</b>	<u><b>\$ 76,734</b></u>	<u><b>\$ 877,309</b></u>
<b>Gastos Financieros</b>		
Intereses de Financiamiento	\$ 2,500	\$ 30,458
Intereses Moratorios	7,130	42,816
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<u><b>\$ 9,630</b></u>	<u><b>\$ 73,274</b></u>
<b>Productos financieros</b>		
Interés bancario	\$ 240	\$ 3,624
<b>Utilidad Neta</b>	<u><b>-\$ 12,605</b></u>	<u><b>\$ 515,088</b></u>

5.5 Balance general al 31 de diciembre de 1999.

**MAQUISA, S.A. DE C.V.**

Balance General

Al 31 de Diciembre de 1999

<b>Activo</b>	<b>Pasivo</b>
<i>Activo Circulante</i>	
Caja chica	Proveedores
Bancos	Acreeedores diversos
Clientes	Documentos por pagar
Depósitos en garantía	Contribuciones por pagar
Deudores diversos	IVA por pagar
IVA por acreditar	
Inventarios	
	<i>Pasivo a largo plazo</i>
	Préstamo bancario
<i>Activo Fijo</i>	
Maquinaria y equipo	<i>Capital contable</i>
Depreciación acumulada	Capital social
Mobiliario y equipo	Utilidad de ejercicios anteriores
Depreciación acumulada	Utilidad del ejercicio
Equipo de cómputo	
Depreciación acumulada	
Equipo de transporte	
Depreciación acumulada	
<i>Suma Activo</i>	<i>Pasivo + Capital</i>

\$1,593,652  
56,501  
174,842  
149,142  
356,578 \$2,330,715

\$215,290 \$215,290

\$1,000,000  
677,936  
454,257 \$2,132,193

\$4,678,198

## 5. 6 Estado de resultados del 1 al 31 de diciembre de 1999

<b>MAQUISA, S. A DE C. V.</b>	
<b>Estado de Resultados</b>	
<b>Del 1 al 31 de diciembre de 1999</b>	
	<b>Anual</b>
<b>Ingresos</b>	
Ventas	\$ 8,191,832
Descuentos sobre ventas	108,988
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 8,082,844</b>
Inventario Inicial	\$ 190,842
Compras	4,103,403
Inventario Final	143,210
<b>Materia Prima Utilizada</b>	<b>4,151,035</b>
Mano de Obra	1,177,919
Costo de Producción	5,328,954
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 2,753,890</b>
<b>Egresos</b>	
<b>Gastos de Operación</b>	
Contribuciones	\$ 111,377
Luz	153,669
Mtto. de Equipo de Cómputo	9,089
Mtto. de Equipo de Transporte	10,108
Mtto. de Equipo de Maquinaria	16,606
Agua	25,340
Teléfono	38,793
Gas	29,400
Combustible	46,890
Arrendamiento	126,408
Depreciación de maq. y equipo	40,577
Depreciación de mob. y equipo	692
Depreciación equipo de cómp.	10,494
Depreciación equipo de transp.	49,376
Seguros y fianzas	9,124
Placas y tenencias	1,719
Fletes	39,005
Subcontratos	12,641
Varios	23,071
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 754,379</b>
<b>Gastos de Administración</b>	
Sueldos	\$ 1,108,679
Contribuciones	120,951
Luz	43,754
Agua	11,031
Teléfono	36,057
Combustible	16,944
Arrendamiento	31,602
Depreciación de mob. y equipo	1,036
Depreciación equipo de cómp.	15,740
Depreciación equipo de transp.	21,162
Seguros y fianzas	3,876
Placas y tenencias	1,124
Varios	16,202
<b>Total de Gastos de Administración</b>	<b>\$ 1,428,158</b>
<b>Gastos Financieros</b>	
Intereses de Financiamiento	\$ 75,214
Intereses Moratorios	51,242
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 126,456</b>
<b>Productos Financieros</b>	
Intereses de Financiamiento	\$ 9,360
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 454,257</b>

## 5.7 Estado de resultados mensual comparativo del 1 de enero al 30 de junio de 1999.

<b>MAQUISA, S. A. DE C. V.</b>							
<b>Estado de Resultados</b>							
<b>Del 1 de enero al 31 de diciembre de 1999</b>							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Acumulado 1er. Sem.
<b>Ingresos</b>							
Ventas	\$ 334,366	\$ 444,327	\$ 516,499	\$ 652,212	\$ 732,784	\$ 928,988	\$ 3,609,176
Descuentos sobre ventas	10,354	4,298	3,698	6,253	8,975	14,587	48,165
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 324,012</b>	<b>\$ 440,029</b>	<b>\$ 512,801</b>	<b>\$ 645,959</b>	<b>\$ 723,809</b>	<b>\$ 914,401</b>	<b>\$ 3,561,011</b>
Inventario Inicial	\$ 190,842	\$ 240,156	\$ 315,239	\$ 289,789	\$ 287,964	\$ 295,458	\$ 190,842
Compras	173,698	237,859	225,365	324,745	375,145	522,364	1,859,176
Inventario Final	240,156	315,239	289,789	287,964	295,458	301,589	301,589
Materia Prima Utilizada	124,384	162,776	250,815	326,570	367,651	516,233	1,748,429
Mano de Obra	67,596	77,698	83,412	95,785	105,478	117,894	547,863
Costo de Producción	191,980	240,474	334,227	422,355	473,129	634,127	2,296,292
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 132,032</b>	<b>\$ 199,555</b>	<b>\$ 178,574</b>	<b>\$ 223,604</b>	<b>\$ 250,680</b>	<b>\$ 280,274</b>	<b>\$ 1,264,719</b>
<b>Egresos</b>							
<b>Gastos de Operación</b>							
Contribuciones	\$ 6,358	\$ 7,795	\$ 8,247	\$ 9,101	\$ 10,214	\$ 11,540	\$ 53,255
Luz	9,856	12,589	11,263	13,563	15,589	18,974	81,834
Mto. de Equipo de Cómputo	0	2,560	0	1,785	2,050	0	6,395
Mto. de Equipo de Transporte	754	0	830	1,478	3,654	220	6,936
Mto. de Equipo de Maquinaria	480	798	630	369	6,879	784	9,940
Agua	1,987	2,150	1,930	2,456	3,047	3,325	14,895
Teléfono	2,420	3,354	3,587	3,357	2,876	3,369	18,963
Gas	1,796	2,589	2,754	1,547	1,254	3,051	12,991
Combustible	3,755	3,986	3,269	2,695	4,596	5,469	23,770
Arrendamiento	10,534	10,534	10,534	10,534	10,534	10,534	63,204
Dep. de maq. y equipo	1,383	1,383	3,781	3,781	3,781	3,781	17,890
Dep. de mob. y equipo	53	53	53	53	60	60	332
Dep. equipo de cómp.	462	912	912	912	912	912	5,022
Dep. equipo de transp.	4,114	4,114	4,114	4,114	4,115	4,115	24,686
Seguros y fianzas	0	0	0	0	0	0	0
Placas y tenencias	0	0	1,719	0	0	0	1,719
Fletes	3,901	3,215	3,897	2,985	3,215	3,894	21,107
Subcontratos	1,750	0	230	896	1,154	2,254	6,284
Varios	2,222	1,257	1,358	1,257	4,789	3,366	14,249
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 51,825</b>	<b>\$ 57,289</b>	<b>\$ 59,108</b>	<b>\$ 60,883</b>	<b>\$ 78,719</b>	<b>\$ 75,648</b>	<b>\$ 383,472</b>
<b>Gastos de Administración</b>							
Sueldos	\$ 61,356	\$ 62,513	\$ 69,874	\$ 90,478	\$ 101,875	\$ 104,879	\$ 490,975
Contribuciones	6,890	7,023	7,632	10,123	10,985	11,520	54,173
Luz	2,358	3,320	3,460	3,987	3,875	4,454	21,454
Agua	515	745	703	978	874	1,211	5,026
Teléfono	2,250	3,230	3,321	3,035	2,546	3,126	17,508
Combustible	1,569	1,230	1,043	1,345	1,078	1,856	8,121
Arrendamiento	2,633	2,633	2,633	2,633	2,633	2,633	15,798
Dep. de mob. y equipo	82	82	83	83	83	89	502
Dep. equipo de cómp.	890	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	7,640
Dep. equipo de transp.	1,763	1,763	1,763	1,763	1,763	1,763	10,578
Seguros y fianzas			0				0
Placas y tenencias			1,124				1,124
Vanos	639	630	225	1,037	1,154	3,152	6,837
<b>Total de Gastos de Admon.</b>	<b>\$ 80,945</b>	<b>\$ 84,519</b>	<b>\$ 93,211</b>	<b>\$ 116,812</b>	<b>\$ 126,216</b>	<b>\$ 136,033</b>	<b>\$ 639,736</b>
<b>Gastos Financieros</b>							
Intereses de Financiamiento	\$ 3,750	\$ 4,509	\$ 5,069	\$ 4,789	\$ 5,789	\$ 5,487	\$ 29,393
Intereses Moratorios	2,690	3,169	3,659	3,785	4,109	3,256	20,668
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 6,440</b>	<b>\$ 7,678</b>	<b>\$ 8,728</b>	<b>\$ 8,574</b>	<b>\$ 9,898</b>	<b>\$ 8,743</b>	<b>\$ 50,061</b>
<b>Productos Financieros</b>							
Interés bancario	\$ 550	\$ 742	\$ 554	\$ 795	\$ 905	\$ 1,134	\$ 4,680
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 6,628</b>	<b>\$ 50,811</b>	<b>\$ 18,081</b>	<b>\$ 38,130</b>	<b>\$ 34,752</b>	<b>\$ 60,984</b>	<b>\$ 196,130</b>

148607



## 5.8 Estado de resultados mensual comparativo del 1 de julio al 31 de diciembre de 1999.

**MAQUISA, S.A DE C.V.**  
**Estado de Resultados**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 1999**

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado 2o. Semestre	Acumulado Anual
<b>Ingresos</b>								
Ventas	\$ 1,073,711	\$ 933,848	\$ 823,878	\$ 678,061	\$ 617,275	\$ 455,883	\$ 4,582,656	\$ 8,191,832
Descuentos sobre ventas	21,462	16,479	3,698	6,253	5,781	7,150	60,823	108,988
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 1,052,249</b>	<b>\$ 917,369</b>	<b>\$ 820,180</b>	<b>\$ 671,808</b>	<b>\$ 611,494</b>	<b>\$ 448,733</b>	<b>\$ 4,521,833</b>	<b>\$ 8,082,844</b>
Inventario Inicial	\$ 301,589	\$ 201,478	\$ 197,542	\$ 212,230	\$ 230,101	\$ 196,342	\$ 301,589	\$ 190,842
Compras	497,132	507,137	493,251	335,677	280,913	130,117	2,244,227	4,103,403
Inventario Final	201,478	197,542	212,230	230,101	196,342	143,210	143,210	143,210
Materia Prima Utilizada	597,243	511,073	478,563	317,806	314,672	183,249	2,402,606	4,151,035
Mano de Obra	121,421	114,454	111,101	103,412	96,547	83,121	630,056	1,177,919
Costo de Producción	718,664	625,527	589,664	421,218	411,219	266,370	3,032,662	5,328,954
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 333,585</b>	<b>\$ 291,842</b>	<b>\$ 230,516</b>	<b>\$ 250,590</b>	<b>\$ 200,275</b>	<b>\$ 182,363</b>	<b>\$ 1,489,171</b>	<b>\$ 2,753,890</b>
<b>Egresos</b>								
<b>Gastos de Operación</b>								
Contribuciones	\$ 10,927	\$ 10,144	\$ 9,657	\$ 10,120	\$ 9,351	\$ 7,923	\$ 58,122	\$ 111,377
Luz	17,745	15,748	13,121	10,214	8,423	6,584	71,835	153,669
Mto. de Equipo de Cómputo	1,750	0	0	644	0	300	2,694	9,089
Mto. de Equipo de Transporte	680	0	0	1,547	945	0	3,172	10,108
Mto. de Equipo de Maquinaria	785	1,454	690	987	450	2,300	6,666	16,606
Agua	2,976	2,454	1,784	1,547	997	687	10,445	25,340
Teléfono	3,458	3,012	3,754	2,974	2,891	3,741	19,830	38,793
Gas	3,541	3,054	3,121	2,894	1,897	1,902	16,409	29,400
Combustible	5,042	5,897	2,979	3,654	3,412	2,136	23,120	46,890
Arrendamiento	10,534	10,534	10,534	10,534	10,534	10,534	63,204	126,408
Depreciación de maq. y equipo	3,781	3,781	3,781	3,781	3,781	3,782	22,687	40,577
Depreciación de mob. y equipo	60	60	60	60	60	60	360	692
Depreciación equipo de cómp.	912	912	912	912	912	912	5,472	10,494
Depreciación equipo de transp.	4,115	4,115	4,115	4,115	4,115	4,115	24,690	49,376
Seguros y fianzas	0	0	0	0	0	9,124	9,124	9,124
Placas y tenencias	0	0	0	0	0	0	0	1,719
Fletes	3,654	3,777	3,643	2,878	2,894	1,052	17,898	39,005
Subcontratos	3,168	2,589	600	0	0	0	6,357	12,641
Varios	4,931	1,589	587	778	250	687	8,822	23,071
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 78,059</b>	<b>\$ 69,120</b>	<b>\$ 59,338</b>	<b>\$ 57,639</b>	<b>\$ 50,912</b>	<b>\$ 55,839</b>	<b>\$ 370,907</b>	<b>\$ 754,379</b>
<b>Gastos de Administración</b>								
Sueldos	\$ 107,177	\$ 105,101	\$ 102,986	\$ 104,658	\$ 100,214	\$ 97,568	\$ 617,704	\$ 1,108,679
Contribuciones	12,051	11,745	11,143	10,987	10,751	10,101	66,778	120,951
Luz	5,120	4,454	3,986	2,541	2,984	3,215	22,300	43,754
Agua	1,054	1,212	1,017	1,421	669	632	6,005	11,031
Teléfono	3,214	2,678	3,541	2,877	2,587	3,652	18,549	36,057
Combustible	2,190	2,010	1,898	897	932	896	8,823	16,944
Arrendamiento	2,634	2,634	2,634	2,634	2,634	2,634	15,804	31,602
Depreciación de mob. y equipo	89	89	89	89	89	89	534	1,036
Depreciación equipo de cómp.	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	8,100	15,740
Depreciación equipo de transp.	1,764	1,764	1,764	1,764	1,764	1,764	10,584	21,162
Seguros y fianzas	0	0	0	0	0	3,876	3,876	3,876
Placas y tenencias	0	0	0	0	0	0	0	1,124
Varios	4,171	1,100	2,543	200	365	986	9,365	16,202
<b>Total de Gastos de Admon.</b>	<b>\$ 140,814</b>	<b>\$ 134,137</b>	<b>\$ 132,951</b>	<b>\$ 129,418</b>	<b>\$ 124,339</b>	<b>\$ 126,763</b>	<b>\$ 788,422</b>	<b>\$ 1,428,158</b>
<b>Gastos Financieros</b>								
Intereses de Financiamiento	\$ 8,965	\$ 9,898	\$ 7,977	\$ 7,541	\$ 5,120	\$ 6,320	\$ 45,821	\$ 75,214
Intereses Moratorios	4,151	5,012	5,424	8,942	3,789	3,256	30,574	51,242
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 13,116</b>	<b>\$ 14,910</b>	<b>\$ 13,401</b>	<b>\$ 16,483</b>	<b>\$ 8,909</b>	<b>\$ 9,576</b>	<b>\$ 76,395</b>	<b>\$ 126,456</b>
<b>Productos Financieros</b>								
Interés bancario	\$ 1,350	\$ 785	\$ 953	\$ 684	\$ 330	\$ 578	\$ 4,680	\$ 9,360
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 102,946</b>	<b>\$ 74,460</b>	<b>\$ 25,779</b>	<b>\$ 47,734</b>	<b>\$ 16,445</b>	<b>-\$ 9,237</b>	<b>\$ 258,127</b>	<b>\$ 454,257</b>

## **5.1 Análisis de los estados financieros.**

Los estados financieros por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la situación financiera de una empresa, debido a que algunos elementos que influyen decisivamente sobre su situación financiera y su rentabilidad, no figuran en el cuerpo de aquellos, y otros factores no son tasables en dinero, tales como: capacidad de la administración; localización de la empresa, con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas y mano de obra; eficacia de los transportes; condiciones del mercado en que opere, etc.

Por lo anterior es necesario apoyarse en otras herramientas de análisis tales como los métodos de razones financieras para analizar e interpretar los estados financieros.

Puesto que vamos a hablar de herramientas de análisis, es conveniente que definamos este término. Análisis significa: "Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos".

Para poder realizar el análisis es necesario saber interpretar las cifras que se nos presenten, por lo tanto podemos decir que 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 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 aquéllas 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.

## **5.2 Método de reducción de estados financieros a porcentos.**

Este método de análisis como lo vimos en el punto 3.6.1 sirve como base para poder determinar el porcentaje que representa cada renglón de una base (en este caso las ventas) y su función es más que nada explorativa, utilizada para darnos cuenta en qué renglón de los gastos debemos tener mayor cuidado.

A continuación se muestran los balances generales y los estados de resultados reducidos a porcentos del año de 1999 presentados por la empresa.

5.9 Balance general al 31 de diciembre de 1999 reducido a porcientos.

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

Balance General reducido a porcientos  
Al 31 de Diciembre de 1999

Activo			Pasivo
<b>Activo Circulante</b>			
Caja chica	\$7,000	0.15%	Proveedores
Bancos	78,950	1.69%	Acreeedores diversos
Cientes	2,748,917	58.76%	Documentos por pagar
Depósitos en garantía	29,700	0.63%	Contribuciones por pagar
Deudores diversos	75,918	1.62%	IVA por pagar
IVA por acreeditar	952,350	20.36%	\$2,330,715
Inventarios	143,210	3.06%	49.82%
	\$4,036,045	86.27%	
<b>Activo Fijo</b>			
Maquinaria y equipo	\$477,380	10.20%	Pasivo a largo plazo
Depreciación acumulada	91,746	1.96%	Préstamo bancario
Mobiliario y equipo	38,421	0.82%	\$215,290
Depreciación acumulada	4,036	0.09%	4.60%
Equipo de cómputo	93,694	2.00%	
Depreciación acumulada	61,497	1.31%	Capital contable
Equipo de transporte	352,693	7.54%	Capital social
Depreciación acumulada	162,756	3.48%	Utilidad de ejercicios anteriores
	642,153	13.73%	Utilidad del ejercicio
			\$2,132,193
			45.58%
<b>Suma Activo</b>	\$4,678,198	100.00%	<b>Pasivo + Capital</b>
			\$4,678,198
			100.00%

**5.10 Estado de resultados del 1 al 31 de diciembre de 1999  
reducido a porcentos**

<b>MAQUISA, S. A. DE C. V.</b>		
<b>Estado de Resultados reducido a porcentos</b>		
<b>Del 1 al 31 de diciembre de 1999</b>		
	Anual	%
<b>Ingresos</b>		
Ventas	\$ 8,191,832	100.00%
Descuentos sobre ventas	108,988	1.33%
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 8,082,844</b>	<b>\$ 0.99</b>
Inventario Inicial	\$ 190,842	2.33%
Compras	4,103,403	50.09%
Inventario Final	143,210	1.75%
Materia Prima Utilizada	4,151,035	50.67%
Mano de Obra	1,177,919	14.38%
Costo de Producción	5,328,954	65.05%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 2,753,890</b>	<b>\$ 0.34</b>
<b>Egresos</b>		
<b>Gastos de Operación</b>		
Contribuciones	\$ 111,377	1.36%
Luz	153,669	1.88%
Mtto. de Equipo de Cómputo	9,089	0.11%
Mtto. de Equipo de Transporte	10,108	0.12%
Mtto. de Equipo de Maquinaria	16,606	0.20%
Agua	25,340	0.31%
Teléfono	38,793	0.47%
Gas	29,400	0.36%
Combustible	46,890	0.57%
Arrendamiento	126,408	1.54%
Depreciación de maq. y equipo	40,577	0.50%
Depreciación de mob. y equipo	692	0.01%
Depreciación equipo de cómp.	10,494	0.13%
Depreciación equipo de transp.	49,376	0.60%
Seguros y fianzas	9,124	0.11%
Placas y tenencias	1,719	0.02%
Fletes	39,005	0.48%
Subcontratos	12,641	0.15%
Varios	23,071	0.28%
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 754,379</b>	<b>\$ 0.09</b>
<b>Gastos de Administración</b>		
Sueldos	\$ 1,108,679	13.53%
Contribuciones	120,951	1.48%
Luz	43,754	0.53%
Agua	11,031	0.13%
Teléfono	36,057	0.44%
Combustible	16,944	0.21%
Arrendamiento	31,602	0.39%
Depreciación de mob. y equipo	1,036	0.01%
Depreciación equipo de cómp.	15,740	0.19%
Depreciación equipo de transp.	21,162	0.26%
Seguros y fianzas	3,876	0.05%
Placas y tenencias	1,124	0.01%
Varios	16,202	0.20%
<b>Total de Gastos de Administración</b>	<b>\$ 1,428,158</b>	<b>\$ 0.17</b>
<b>Gastos Financieros</b>		
Intereses de Financiamiento	\$ 75,214	0.92%
Intereses Moratorios	51,242	0.63%
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 126,456</b>	<b>\$ 0.02</b>
<b>Productos Financieros</b>		
Intereses de Financiamiento	\$ 9,360	\$ 0.00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 454,257</b>	<b>\$ 0.06</b>

Como podemos ver en el estado de resultados del año 1999, el porcentaje más alto está representado por el costo de producción, es decir, el 65.05% del total de las ventas. También podemos darnos cuenta que dentro de los renglones que componen el costo de producción, el que representa el mayor porcentaje es el de las compras de materia prima, es decir, inicial de 2.33% y final de 1.75%. En este punto no hay un gran problema, puesto que son porcentajes muy bajos de inventario, lo cual significa que de forma global casi toda la materia prima que se compró fue utilizada dentro del año y que ha habido una buena rotación de inventario; sólo sería cuestión de verificar que los inventarios que permanecen no sean muy antiguos. Además, se le recomienda a la empresa verificar que las compras estén siendo convenientes en cuanto a precio, haciendo comparaciones entre diferentes proveedores y negociando descuentos por volumen de las materias primas que más se utilicen.

En cuanto al balance general, se puede observar a simple vista que el porcentaje más alto de los activos está en la cartera de clientes (58.76%) lo cual significa que la empresa tiene detenido ahí gran parte del flujo que pudiera utilizar si lo realiza a corto plazo.

### 5.3 Capital neto de trabajo.

Vamos a analizar este concepto revisando los resultados de activo y pasivo circulante de los años 1997, 1998 y 1999.

	1997	1998	1999
Activo circulante	\$ 1, 702, 388	\$ 2, 388, 062	\$ 4, 036, 045
Pasivo circulante	<u>868, 418</u>	<u>956, 814</u>	<u>2, 330, 715</u>
Capital neto de trabajo	\$ 833, 970	\$ 1, 431, 248	\$ 1, 705, 330

Con los resultados obtenidos podemos notar que en los tres años se ha tenido un resultado satisfactorio y además el capital neto de trabajo de la empresa se ha ido incrementando de 1997 a 1999. Este resultado significa que el margen de cobertura de los activos circulantes sobre los pasivos circulantes a corto plazo ha sido amplio. Esto es un punto a favor de la empresa, ya que indica que su pasivo circulante queda protegido por el activo circulante, es decir, que los intereses de sus acreedores y sus proveedores están cubiertos a corto plazo.

En otras palabras la empresa tiene con qué respaldar el pago de sus deudas a proveedores, acreedores y todos los rubros de pasivo a corto plazo que incluye el balance. Aquí es necesario hacer la observación de que aún y cuando esta razón indica que la empresa tiene cubierto su pasivo circulante, esto no asegura que la empresa en determinado momento pueda convertir a liquidez inmediata su activo circulante para hacerlo efectivo, por lo que esta razón por sí sola nos da a conocer un hecho: la empresa tiene suficiente activo circulante para cubrir su pasivo circulante. Pero de esto surge otra pregunta, ¿podría hacerlo de inmediato?, ¿tiene ese efectivo disponible?.

De estas preguntas nace la siguiente observación. El activo circulante se compone como sigue:

Activo circulante 1999		%
Caja	\$ 7,000	0.17
Bancos	78,950	1.96
Clientes	2,748,917	68.11
Depósitos en garantía	29,700	0.74
Deudores diversos	75,918	1.88
IVA por acreedores	952,350	23.59
Inventarios	143,210	3.55
	<u>\$ 4,036,045</u>	<u>100 %</u>

De estos rubros, caja y bancos son los únicos de convertibilidad inmediata, pero su porcentaje es mínimo y los bancos están en constante movimiento. Los depósitos en garantía pueden ser fácilmente convertibles, pero tal vez implicaría dejar de utilizar un servicio o devolver un aparato. Deudores diversos incluye préstamos a empleados que se recuperan según sea el caso, de acuerdo a la forma pactada. El IVA acreditable no se considera como una opción por ser una contribución y tener otro trato. Inventarios supone que su objetivo es convertirlo a efectivo, pero esto se debe hacer, una vez que se haya transformado en producto final y con una ganancia adicional. Finalmente nos queda clientes, que su recuperación se basa en el crédito pactado y que además es el porcentaje más alto del activo.

De todo esto, surgen otras preguntas: ¿por qué clientes está elevado?, ¿está dentro de lo normal?, ¿son cuentas atrasadas?, ¿por qué no se ha convertido en efectivo?, ¿tenemos problemas con los clientes?. Por todo esto, se considera necesario pedir a la empresa más información que será analizada en el punto 5.8.

#### 5.4 Razón de activo circulante a pasivo circulante.

Vamos a analizar este concepto revisando los resultados de activo y pasivo circulante de los años 1997, 1998 y 1999.

	1997	1998	1999
Activo circulante	\$ 1, 702, 388	\$ 2, 388, 062	\$ 4, 036, 045
Pasivo circulante	<u>868, 418</u>	<u>956, 814</u>	<u>2, 330, 715</u>
	1. 96	2. 50	1. 76

La razón de activo-pasivo circulante muestra que para el año de 1997 por cada \$1.00 del pasivo se tiene \$1.96 del activo circulante; para el año de 1998 se tienen \$2.50 de activo por cada \$1.00 del pasivo; y para 1999 se tiene \$1.76



de activo por cada \$1.00 de pasivo. Esta comparación pone de manifiesto la capacidad de pago y la solvencia de una empresa. Podemos ver que el mejor año fue 1998 y el último año es inferior a los dos anteriores.

Se puede ver que en los tres años analizados, la empresa tiene un buen resultado, pues es en esta razón en la que ponen su atención los acreedores o proveedores que van otorgar créditos o préstamos a una empresa.

### **5.5 Razón de activo de inmediata realización a pasivo circulante.**

Para efectos de realizar esta prueba se dividirá el activo circulante en activo de inmediata realización como sigue:

Año 1999

Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja chica	\$ 7, 000	Proveedores	\$ 1, 593, 652
Bancos	78, 950	Acreedores	56, 501
Clientes	<u>2, 748, 917</u>	Documentos	174, 842
Activos de I. R.	\$ 2, 834, 867	Contribución	149, 142
Depósitos en gtía.	29, 700	IVA por pago	<u>356, 578</u>
Deudores diversos	75, 918	Pasivo Circulante	\$ 2, 330, 715
IVA acreditable	952, 350		
Inventarios	<u>143, 210</u>		
Activo Circulante	\$ 4, 036, 045		

Como el activo de inmediata realización asciende a \$ 2,834,867 y el pasivo circulante a \$ 2,330,715, el cálculo de esta razón es de \$ 1.21 ó 121%. Esto indica que en consecuencia, después de pagar todo su pasivo circulante, le quedará a la empresa un remanente del 21% del importe del último.

De acuerdo a esta razón se puede ver que la empresa tiene un resultado de 1.21, lo cual es satisfactorio ya que como vimos en el punto 3.6.3.1, si el valor supera el 100%, la solvencia se puede considerar satisfactoria. Cabe mencionar que las razones financieras son bases para analizar de forma general la situación de una empresa, pero algunas veces estas razones no dan un resultado definitivo sino que auxilian para poder darnos cuenta qué puntos se deben analizar más profundamente. Por ejemplo, esta razón nos indica que se tiene la capacidad de liquidar con el activo circulante de inmediata realización todo el pasivo circulante, pero si vemos el renglón de clientes de acuerdo al análisis del método de reducción a porcentajes, nos damos cuenta de que el saldo en clientes representa el 96% del total de dicho activo. Este resultado se considera demasiado alto e indica que aunque en importe se puede cubrir el pasivo, se tienen problemas para recuperar el saldo de clientes, lo cual provoca una serie de problemas como el tener dinero congelado que se podría estar utilizando de una mejor manera en compras, pagos o inversiones.

Esta razón de activo de inmediata realización a pasivo circulante es llamada la "prueba del ácido" ya que a diferencia de la razón anterior (activo circulante a pasivo circulante), la primera no considera los inventarios, lo que la hace una prueba más difícil para aquellas empresas que tienen mucho dinero invertido en sus inventarios, debido en muchos casos a la falta de programación de sus compras. En esos casos, la empresa puede salir bien librada en la prueba del activo circulante a pasivo circulante, pero al dejar de considerar el renglón de inventarios dentro del activo circulante, es decir, al aplicar la "prueba del ácido", su resultado varía notablemente, obteniendo resultados no tan buenos o incluso malos. En el caso de Maquisa, S. A. de C. V., analizando el año de 1999, tenemos que es de 1.76 en la razón de activo circulante a pasivo circulante y de 1.21 en la "prueba del ácido. Para este caso, ambos resultados se consideran satisfactorios por estar arriba del estandar utilizado de medición: 100%.

Como mencionamos en el punto 5.4, aunque estas razones financieras nos dan una idea de la solvencia de la empresa (capacidad para cubrir sus

créditos), es necesario analizar el hecho de que tenga un saldo tan elevado sin realizar en su cartera de clientes (punto 5.8). ¿Por qué?. Por ejemplo: una razón para no considerar los inventarios como activo circulante es porque estos significan dinero parado, sin realizarse, sin generar utilidad y que quizá como en el caso de inventario de producción en proceso y materia prima, no sea fácilmente convertible, ya que su objetivo no es venderlo, sino transformarlo y luego venderlo, y en el caso del inventario de producto terminado es más fácil su convertibilidad; aún así, este inventario de producto terminado no se puede considerar que se convierte en dinero rápidamente pues su venta y utilidad no están seguras. De aquí surge la idea de quitar los inventarios de las cuentas de activo de inmediata realización en la "prueba del ácido". Pero volviendo al caso de Maquisa, S. A. de C. V. y considerando que el volumen de su cartera de clientes representa un 96% del total del activo de inmediata realización, surgen las siguientes preguntas: ¿Por qué no se ha realizado ese saldo en clientes?, ¿qué pasaría si hay dificultad para recuperarlo?. Vamos a ver qué sucedería si del total del activo circulante al aplicar la "prueba del ácido" le quitamos el renglón de clientes, en lugar de quitarle el renglón de inventarios. ¿Qué resultado obtendría Maquisa, S. A. de C. V.?

Activo Circulante	\$ 4,036,045
- Clientes	<u>2,748,917</u>
Activo de inmediata realización	\$ 1,287,128
Dividido entre pasivo circulante	<u>2,330,715</u>
Razón supuesta	0.55

Con esto nos damos cuenta que la razón sería de 0.55 el cual está por debajo del 100% requerido por lo que analizaremos más a fondo el rubro de clientes.

Por lo tanto, considerando esta razón podemos decir que la empresa es solvente, ya que tiene cubiertos sus pasivos con sus activos, pero tiene problema de liquidez; por esta razón en los puntos posteriores se darán algunas

sugerencias que en un momento dado le podrán servir a la empresa a recuperar su cartera de clientes así como otras estrategias que le puedan servir para también resolver su problema de falta de liquidez.

## 5.6 Razón capital contable a pasivo total.

Vamos a analizar esta razón para el año de 1999.

### Pasivo 1999

#### Pasivo a corto plazo

Proveedores	\$ 1, 593, 652
Acreedores	56, 501
Doc. por pagar	174, 842
Contribuciones	149, 142
IVA por pagar	356, 578
	<u>\$ 2, 330, 715</u>

#### Pasivo a largo plazo

Préstamo bancario	<u>215, 290</u>
-------------------	-----------------

Pasivo Total \$ 2, 546, 005

#### Capital contable

Capital social	1, 000, 000
Utilidad del ej. ant.	677, 936
Utilidad del ejercicio	<u>454, 257</u>
	\$ 2, 132, 193

El cociente de dividir \$ 2,132,193 del capital contable entre \$2,546,005 del pasivo total es 0.83; esto significa que por cada \$ 1.00 que los acreedores han invertido en el negocio, los dueños han invertido \$ 0.83.

La medida básica de comparación para esta razón es 1 a 1 y se funda en el razonamiento de que equitativamente el riesgo tomado por los acreedores no

debe ser superior al riesgo tomado por los propietarios o por lo menos debe ser igual para que en el caso de situaciones adversas, los intereses de los acreedores queden debidamente protegidos.

Podemos notar que el resultado de la empresa está por debajo de la comparación básica 1 a 1 de esta razón indicando que la inversión de sus acreedores es mayor que la que han hecho sus propietarios, ya que muchos consideran que debido a este factor la empresa pierde su calidad y resistencia, siendo más controlada por sus acreedores que por sus propios dueños y se vuelva más vulnerable a la presión externa de sus proveedores. Debido a que el saldo mayor y excesivo del pasivo los tiene proveedores, más adelante se analizará a detalle este rubro.

### **5.7 Razón ventas a crédito a saldo de clientes.**

Analizando el año de 1999 podemos ver que el valor de esta razón es de 2 y se obtuvo dividiendo los \$ 5,734,282 de las ventas a crédito que tuvo la empresa en este año entre los \$ 2,748,917 del saldo que tiene en clientes.

Esta razón significa las veces que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado durante el ejercicio; y en relación con el plazo medio de crédito se le utiliza como índice para apreciar la eficiencia en el manejo del capital invertido en clientes.

Como esta empresa otorga en promedio un plazo de crédito de 60 días, el saldo medio de clientes es la sexta parte del monto de las ventas a crédito en un año, así que la razón básica es 6.

Debido a que la razón fue de 2 y es inferior a la media de 6, la inferencia preliminar según esta razón es que el capital invertido en clientes no ha sido manejado con eficiencia y como consecuencia se originó un exceso en la inversión de clientes. Esto trae consigo una disminución en las utilidades debido a los gastos de cobranza, cuentas incobrables, pérdidas de los clientes morosos y gastos

generales de administración, además de una congelación de fondos que pudieran invertirse en mercancías o valores para producir utilidades.

De acuerdo a las 5 razones analizadas anteriormente, podemos ver que uno de los problemas más fuertes que tiene la empresa está en sus elevados saldos en clientes y proveedores, así que será en estos rubros en los que nos abocaremos a continuación.

### **5.8 Clientes (cuentas por cobrar).**

El rubro de clientes muestra un saldo muy elevado ya que representa un 68% del total de los activos circulantes, considerando que los activos circulantes son aquellos que se convierten más fácilmente a efectivo, es decir, representan la liquidez de la empresa a corto plazo. El tener un saldo tan elevado en clientes implica que se tiene un derecho a ese bien, que es algo de lo que podemos disponer ya que nos pertenece pero que por alguna razón no se ha hecho efectivo para la empresa, esto se debe de analizar para determinar las causas y proponer una estrategia financiera que nos permite recuperar rápidamente nuestra cartera de clientes.

Para confirmar lo anterior, a continuación se muestran el auxiliar de clientes de la empresa de 1997, 1998 y 1999 y un reporte de antigüedad de saldos de 1999.

## 5.11 Auxiliares de clientes en 1997

## MAQUISA, S. A. DE C. V.

Nombre del cliente	Importe
CRIOTEC	\$1,031,848
FAESA	337,255
Leslie Lock	79,125
Gre Sevicios internacionales	64,253
<b>Total</b>	<b><u>1,512,481</u></b>

## 5.12 Auxiliares de clientes en 1998

MAQUISA, S. A. DE C. V.

Nombre del cliente	Importe
CRIOTEC	\$1,465,755
FAESA	204,563
Leslie Lock	175,896
Gre Sevicios internacionales	101,258
Cuprum	38256
<b>Total</b>	<b><u>1,985,728</u></b>



## 5.13 Auxiliares de clientes en 1999

MAQUISA, S. A. DE C. V.

Nombre del cliente	Importe
CRIOTEC	\$1,554,673
FAESA	368,721
Leslie Lock	325,647
Gre Sevicios internacionales	4,596
Cuprum	47,915
Torrey	447,365
<b>Total</b>	<b><u>2,748,917</u></b>

## 5.14 Antigüedad de saldos de clientes de 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

Cliente: Criotec S. A. de C. V. Crédito a: 60 días

No. de facturas	Vencimiento (días)				
	1-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
3409					\$84,513
3417					194,631
3423					34,573
3428				\$60,214	
3431					103,284
3432			\$155,874		
3446			64,821		
3451			39,872		
3453			8,547		
3457		\$76,501			
3460		92,144			
3461			71,975		
3462		1,364			
3467		37,586			
3470		77,563			
3472		64,770			
3475	\$39,872				
3476	8,547				
3477	26,344				
3481	71,975				
3490	19,870				
3497	35,913				
3501	175,846				
3505	8,074				
Totales	\$386,441.00	\$349,928.00	\$341,089.00	\$60,214.00	\$417,001.00
Total					\$1,554,673.00

## 5.15 Antigüedad de saldos de clientes de 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

Cliente: TORREY S. A. de C. V. Crédito a: 60 días

No. de facturas	Vencimiento (días)				
	1-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
3432					\$117,241
3441			\$87,693		
3463		\$66,872			
3478		51,470			
3491		31471			
3500	\$69,820				
3507	22,798				
Totales	\$92,618.00	\$149,813.00	\$87,693.00	\$0.00	\$117,241.00
Total					\$447,365.00

## 5.16 Antigüedad de saldos de clientes de 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

Cliente: FAESA Crédito a: 30 días

No. de facturas	Vencimiento (días)				
	1-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
3421			\$121,568		
3452			39,685		
3473		108,696			
3479	77,890				
3499	20,882				
Totales	\$98,772.00	\$108,696.00	\$161,253.00	\$0.00	\$0.00
Total	\$368,721.00				

A continuación haremos mención de los puntos que podemos observar de acuerdo a los reportes presentados de clientes y que pueden estar provocando falta de liquidez en la empresa, además de las posibles causas que lo provocan y se hará además una propuesta para solucionar dicho problema.

#### Auxiliar de clientes.

En el auxiliar de clientes proporcionado por la empresa se observa que un sólo cliente representa el 56% del total del saldo de clientes. Esto provoca que los ingresos sean tan dependiente de este cliente que si dejara de comprar a la empresa, este se quedaría aproximadamente con el 50% de ventas menos y sin su principal fuente ingresos.

#### Causas.

La gerencia de la empresa se ha mantenido ocupada buscando satisfacer al cliente que mayor volumen de compras realiza, sin dedicar tiempo a ofrecer de manera formal sus servicios a otros clientes potenciales.

#### Propuesta.

Conseguir otros clientes dando a conocer en el mercado los servicios y productos que la empresa puede ofrecer, esto se puede hacer de forma económica por distintos medios como enviar información vía fax o Internet. Esto le ayudaría a la empresa a obtener nuevos y hasta mejores clientes para no depender de uno solo y para obtener ingresos de diferentes fuentes ya que así, si una falla, están las demás.

#### Antigüedad de saldos.

En la antigüedad de saldos podemos observar que los tres clientes más importantes que son Criotec, Torrey y Faesa tienen facturas vencidas a más del triple del crédito que se les otorgó. Esto genera falta de liquidez en la empresa al verse obligada a efectuar egresos en compras de materia prima, pagar mano de obra, etc. sin recibir en la misma proporción ingresos por pagos de clientes. Hay empresas que ya cuentan con la estabilidad y solvencia como para otorgar créditos amplios, pero esto se logra cuando la empresa se ha consolidado en el

mercado y es también sujeta de crédito amplio o cuenta con tantos clientes que siempre se están recibiendo ingresos de ventas anteriores, que sirven para financiar las presentes.

Cliente	Crédito Otorgado En días	Facturas más vencidas En días.	Excedente En días.
Criotec	60	120	60
Torrey	60	120	60
Faesa	60	120	90

#### Causas.

Se sigue trabajando igual con los clientes desde la primera vez que se les dio el crédito hasta la fecha, sin seguir una política de créditos y cobranzas y se le continúa vendiendo al cliente aunque éste no liquide sus deudas.

#### Propuesta.

Implementar políticas y procedimientos para Créditos y Cobranza que sean atractivos para los clientes y que manejen descuentos por pronto pago para motivar a los clientes a pagar a tiempo menor de entrega para pedidos con anticipos, que se estipule el cobro de intereses moratorios y que se proteja a la empresa realizando investigaciones de crédito y comerciales para otorgar líneas de crédito.

Esto genera una serie de beneficios como tener mayor liquidez ya que los clientes tendrán una razón mas para pagar antes sus cuentas, lo que permitirá a la vez a la empresa aprovechar sus propios descuentos, ofertas o incluso hacer inversiones bancarias o de capital.

Al solicitar anticipos sobre pedido la empresa podrá disfrutar de los beneficios mencionados en el párrafo anterior, pero anticipadamente por lo que podrá reducir su tiempo de entrega ya que tendrá capacidad para realizar las compras necesarias para producir los pedidos que le realicen con anticipos.

Aunque en el ramo de la pequeña empresa metal metálica no es muy común el cobro de intereses moratorias debido a que ocasiona fricciones entre cliente y proveedor, es importante que como protección se estipulen éstos en el contrato de venta, ya que así la empresa en determinado momento considerando carteras muy vencidas o de importes muy alto podrá proceder al cobro de estos intereses y así no se verá afectada por la pérdida de valor que sufre el dinero con motivo de la inflación.

Para poder determinar y establecer el monto de la línea de crédito y el plazo de pago correcto que se le puede dar a un cliente nuevo es necesario realizar una investigación de crédito y comercial que nos permita saber la situación financiera de clientes, su liquidez, su poder adquisitivo y sus referencias comerciales, esto nos permitirá reducir el grado de riesgo de que alguna cuenta se convierta en incobrable y sea una pérdida a la empresa.

### **5.9 Proveedores (cuentas por pagar).**

Este rubro también muestra un saldo muy elevado en relación con los demás pasivos ya que representa un 68% de los pasivos a corto plazo de 1999 y un 39% de los activos circulantes, lo que implica que ese 39% es lo que tenemos ya comprometido de nuestros bienes y derechos, por lo que con la información proporcionada por la empresa se analizará el motivo de este saldo. A continuación se muestran el auxiliar de proveedores de la empresa de 1997, 1998 y 1999 y el reporte de antigüedad de saldos de 1999.

## 5.17 Auxiliar de proveedores en 1997

## MAQUISA, S. A. DE C. V.

Nombre del proveedor	Importe
Aceros La Fama	\$21,563
Aceros Titán	79,536
Alejandro de los Santos	75,940
Autotransportes BARELLI	12,693
Central Tornillera Regiomontana S. A. de C. V.	22,153
CFE	1,025
Copiadoras Monterrey	635
Corlam S. A. de C. V.	117,896
Daniel Canavati	23,376
DEACERO	42,563
DHL	3,269
Edgardo González Flores	1,758
ESTAFETA	7,896
Ferretera Popular de Monterrey S. A. de C. V.	9,146
Ferretería y accesorios Tampiquito S. A.	741
FINSA	2,698
Flejes Misa S. A. de C. V.	12,534
Fumigaciones Virgo	1,356
Gas Orsan	33,756
Imprenta Zeta	1,230
IMSA	97,856
Lámina Desplegada S. A. de C. V.	7,589
Librería y papelería Bachiller	1,153
Maquilas metálicas EKO	17,583
Maquilas y materiales industriales	1,856
Mauro de Anda y Asociados	13,500
NIMSA	4,152
Persianas BALI	3,241
Polipastos y Grúas	2,870
Printel	2,857
Proesa	1,789
Raúl Rodríguez Tovar	1,025
Secretaría de finanzas y Sria. Gral. Del Estado	9,865
Seguros Comercial América	3,520
Servicios de agua y drenaje de Mty.	564
Sistemas y Procedimientos de Limpieza	19,546
Tecnoindustrias	913
Teléfonos de México	869
Trevisa S. A. de C. V.	540
Troquelados y Maquilas S. A.	3,569
VAICO	12,563
<b>TOTAL</b>	<b>\$679,184</b>



## 5.18 Auxiliar de proveedores en 1998

## MAQUISA, S. A. DE C. V.

Nombre del proveedor	Importe
Aceros La Fama	\$5,696
Aceros Titán	71,592
Alejandro de los Santos	21,257
APIMSA	1,691
Autotransportes BARELLI	16,454
Central Tornillera Regiomontana S. A. de C. V.	22,569
Centro Llantero	1,289
CFE	6,896
CONALEP	3,256
Corlam S. A. de C. V.	126,452
Daniel Canavati	30,546
DEACERO	83,452
DHL	4,251
Edgardo González Flores	4,126
ESAB México S. A. de C. V.	3,494
Especialidades Químicas Monterrey	21,352
ESTAFETA	1,023
Ferretera Popular de Monterrey S. A. de C. V.	6,524
Ferretería y accesorios Tampiquito S. A.	2,036
FINSA	1,695
Flejes Misa S. A. de C. V.	5,234
FLOVI	567
Fortacero	11,663
Gas Orsan	34,363
Gasoplus	12,567
Herramental Monterrey	1,038
Imprenta Zeta	2,364
IMSA	97,315
Industrial de acabados	39,589
Infra	12,256
Jesús García Elizondo	2,187
Lámina Desplegada S. A. de C. V.	4,857
Librería y papelería Bachiller	1,152
Linde de México	3,682
Maquilas metálicas EKO	16,523
Mauro de Anda y Asociados	24,600
NIMSA	2,025
Office Depot	452
Powder coating	21,569
Praxair	15,896
Printel	1,010
Proesa	4,749
PYMSA	1,241
Quimisa	4,279
Raúl Rodríguez Tovar	1,421
ROGO Seguridad Privada	9,952

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

Nombre del proveedor	Importe
Secretaría de finanzas y Sria. Gral. Del Estado	\$3,305
Seguros Comercial América	3,120
Señales y Proyectos S. A.	1,025
Servicios de agua y drenaje de Mty.	1,897
Sistemas y Procedimientos de Limpieza	21,589
Solar	5,740
Tecnoindustrias	2,596
Teléfonos de México	2,153
Total Home	1,296
Trevisa S. A. de C. V.	2,429
Troquelados y Maquilas S. A.	3,678
Turismo Vida	12,854
VAICO	12,154
Xererox Mexicana S. A. de C. V.	658
<b>Total</b>	<b><u>\$842,696</u></b>

## 5.19 Auxiliar de proveedores en 1999

## MAQUISA, S. A. DE C. V.

Nombre del proveedor	Importe
Aceros La Fama	\$32,879
Aceros Titán	137,891
Alejandro de los Santos	22,038
Autotransportes BARELLI	35,698
Celular de Telefonía	8,751
Central Tornillera Regiomontana S. A. de C. V.	6,981
CFE	8,754
Compresores Regiomontanos	6,897
CONALEP	3,256
Copiadoras Monterrey	3,215
Corlam S. A. de C. V.	272,843
Daniel Canavati	12,586
DEACERO	138,873
DHL	6,843
Edgardo González Flores	14,587
ESAB México S. A. de C. V.	9,342
Especialidades Químicas Monterrey	40,258
ESTAFETA	4,580
Ferretera Popular de Monterrey S. A. de C. V.	9,643
Ferretería y accesorios Tampiquito S. A.	1,025
Flejes Misa S. A. de C. V.	5,234
Fortacero	105,419
Gas Orsan	74,253
Gasoplus	3,260
Herramental Monterrey	3,526
Imprenta Zeta	123
IMSA	207,895
Industrial de acabados	95,842
Infra	3,685
Jesús Garcia Elizondo	1,036
Lámina Desplegada S. A. de C. V.	12,157
Librería y papelería Bachiller	3,698
Linde de México	6,854
Maquilas metálicas EKO	23,686
Mauro de Anda y Asociados	50,800
MEXPOST	3,212
Office Depot	1,072
Powder coating	37,896
Praxair	21,547
PYMSA	3,686
Quimisa	12,475
ROGO Seguridad Privada	14,875
Secretaría de finanzas y Sria. Gral. Del Estado	4,253
Seguros Comercial América	9,365

## 5.19 Auxiliar de proveedores en 1999

## MAQUISA, S. A. DE C. V.

Nombre del proveedor	Importe
Señales y Proyectos S. A.	\$3,050
Servicios de agua y drenaje de Mty.	2,569
SISA	9,685
Solar	4,757
Tecnoindustrias	9,786
Teléfonos de México	1,028
Total Home	3,254
Trevisa S. A. de C. V.	8,757
Troquelados y Maquilas S. A.	32,586
Turismo Vida	18,452
VAICO	14,785
Xerox Mexicana S. A. de C. V.	2,154
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$1,593,652</u></b>

## 5.20 Antigüedad de saldos de proveedores de 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**Proveedor: Corlam S. A. de C. V. Crédito a: 60 días

No. de facturas	Vencimiento (días)				
	1-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
00439					\$15,847
00520				\$6,897	
00589				4,128	
00593				31,745	
00603				6,385	
00638			\$36,850		
00690			19,654		
00723			1,754		
00739			9,867		
00756		\$21,452			
00780		8,745			
00805		6,354			
00830		1,854			
00850	\$39,803				
00877	12665				
00901	23,714				
00930	3672				
00953	21,457				
Totales	\$101,311.00	\$38,405.00	\$68,125.00	\$49,155.00	\$15,847.00
Total					\$272,843.00

## 5.21 Antigüedad de saldos de proveedores de 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

Proveedor: IMSA Crédito a: 30 días

No. de facturas	Vencimiento (días)				
	1-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
36M-450				40,667	
36M-1253			\$52,178		
36M-1696		61,424			
36M-3198	53,626				
Totales	\$53,626.00	\$61,424.00	\$52,178.00	\$40,667.00	\$0.00
Total					\$207,895.00

## 5.22 Antigüedad de saldos de proveedores de 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**Proveedor: DEACERO Crédito a: 30 días

No. de facturas	Vencimiento (días)				
	1-30	31-60	61-90	91-120	Más de 120
25869					\$43,547
27658				38,415	
29847		24,563			
33671	15,541				
37456	16,807				
Totales	\$32,348.00	\$24,563.00	\$0.00	\$38,415.00	\$43,547.00
Total					\$138,873.00

De igual manera que en el punto 5.8 de clientes haremos mención de los puntos observados en los reportes de proveedores que pueden estar provocando falta de liquidez en la empresa, seguido de las posibles causas que lo provocan y se hará además una propuesta para solucionar dicho problema.

#### Auxiliar de proveedores.

En el auxiliar de proveedores no se aprecia en general ninguna variación o diferencia importante por lo que se revisarán los reportes de antigüedad de saldos los tres proveedores más importantes de la empresa que son Corlam, IMSA y DEACERO.

#### Antigüedad de saldos.

En el reporte de antigüedad de saldos se muestra un retraso general y marcado en el pago a proveedores; esto quedaría en parte solucionado con las estrategias mencionadas en el rubro de clientes y en otras que se mencionarán más adelante. Por otra parte se observa que en el caso de algunos proveedores se pagaron primero facturas más recientes dejando facturas anteriores atrasadas, lo que ocasiona una mala imagen para la empresa ya que refleja saldos muy vencidos (a más de noventa días) cuando en realidad sí se han hecho pagos a esas cuentas.

Cabe mencionar que tener un saldo elevado en proveedores no ocasiona mayor problema mientras la empresa se esté financiando con esto, es decir que tenga la capacidad para pagar pero que no lo haga hasta aprovechar al máximo sus días de crédito, a excepción de que le ofrezcan descuentos por pago anticipado, puede financiarse lo más posible de sus proveedores pero cuidando siempre tener una buena relación con ellos, apoyándolos también cuando tengan una urgencia y soliciten el pago de una factura, para que en el momento en que la empresa tenga a su vez una necesidad urgente de un material, pueda contar con el apoyo de sus proveedores y no llegar al límite de provocar la suspensión del crédito o el cobro de intereses moratorias. Lo anterior podrá beneficiar a la empresa ya que



no es necesario pagar una deuda que aún no está vencida siempre y cuando ésta no genere intereses, utilizando mientras tanto ese dinero para realizar otras compras, otros pagos o mejor aún realizar inversiones que nos generen rendimientos a cambio.

## **5.10 Conciliaciones bancarias.**

A continuación se presentan los auxiliares, estados de cuenta y conciliaciones bancarias presentados por la empresa y en el punto 5.10.3 se realizará su análisis.

### **5.10.1 Auxiliar de bancos.**

Este es un reporte de contabilidad que nos detalla los cheques que se giraron durante el mes y los ingresos que se recibieron en una determinada cuenta bancaria. Nos muestra también los saldos finales e iniciales de cada mes.

A continuación se presentan los auxiliares de bancos de los meses de octubre, noviembre y diciembre de 1999.

**5.23 Auxiliar de Bancos**  
**del 1 al 31 de octubre de 1999**

**MAQUISA, S. A. D. E. C. V.**

Cuenta: 1-2-1-1 Banco Mercantil del Norte

Tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
			Saldo Inicial			-\$310,805
E	1524	01-Oct-99	Pago a INDA		\$30,985	-341,790
E	1525	01-Oct-99	Pago a Powder Coating		12,548	-354,338
E	1526	01-Oct-99	Pago al IMSS		15,474	-369,812
I	1001	01-Oct-99	Ventas de contado	13,456		-356,356
I	1002	01-Oct-99	Ventas de contado	2,564		-353,792
E	1527	02-Oct-99	Pago a Agua y drenaje		2,968	-356,760
E	1528	02-Oct-99	Pago a gas		2,894	-359,654
I	1003	02-Oct-99	Cancelado	0		-359,654
I	1004	04-Oct-99	Pago de Criotec	14,586		-345,068
E	1530	04-Oct-99	Pago a Estafeta		3,254	-348,322
I	1005	04-Oct-99	Ventas de contado	3,589		-344,733
E	1531	04-Oct-99	Pago a Teléfonos de México		5,851	-350,584
E	1532	04-Oct-99	Ventas	241		-350,343
I	1006	05-Oct-99	Pago de Torrey	17,858		-332,485
E	1533	05-Oct-99	Pago a Vaico		4,785	-337,270
E	1534	05-Oct-99	Pago a Corlam		21,587	-358,857
E	10-1	06-Oct-99	Comisión bancaria		29	-358,886
E	1535	06-Oct-99	Cancelado		0	-358,886
I	1007	07-Oct-99	Ventas de contado	145		-358,741
I	1008	07-Oct-99	Ventas de contado	787		-357,954
E	1536	07-Oct-99	Cancelado		0	-361,829
E	10-2	08-Oct-99	Comisión bancaria		3,875	-361,575
I	1009	07-Oct-99	Ventas de contado	254		-361,575
E	1537	07-Oct-99	Pago a Linde de México		14,787	-376,362
I	1010	08-Oct-99	Ventas	356		-376,006
E	1538	09-Oct-99	Cancelado		0	-376,006
E	1539	09-Oct-99	Compras de materia prima		4,740	-380,746
I	1011	11-Oct-99	Pago de Criotec	57,741		-323,005
E	1540	12-Oct-99	Pago a PYMSA		14,743	-337,748
E	1541	12-Oct-99	Pago a Office Depot		8,763	-346,511
E	1542	12-Oct-99	Pago a Autotransportes BARELI		47,851	-394,362
E	1543	12-Oct-99	Combustibles y lubricantes		1,820	-396,182
E	1544	12-Oct-99	Pago a INFRA		6,389	-402,571
E	1545	12-Oct-99	Pago a ROGO		12,745	-415,316
E	1546	12-Oct-99	Pago a troquelados y maquilas		9,831	-425,147
E	1547	12-Oct-99	Pago a Esp. químicas		12,431	-437,578
I	1012	12-Oct-99	Pago de Leslie Lock	65,812		-371,766
E	1548	13-Oct-99	Pago de Nomina		58,742	-430,508
I	1013	13-Oct-99	Otros ingresos	6,523		-423,985

**5.23 Auxiliar de Bancos**  
**del 1 al 31 de octubre de 1999**

**MAQUISA, S. A D E C. V.**

Cuenta: 1-2-1-1 Banco Mercantil del Norte

Tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
E	1549	14-Oct-99	Pago a Powder Coating		8,101	-432,086
I	1014	14-Oct-99	Ventas	3,454		-428,632
I	1015	14-Oct-99	Pago de Torrey	49,745		-378,887
E	1550	15-Oct-99	Pago a EKO		15,870	-394,757
E	1551	15-Oct-99	Pago a Praxair		13,474	-408,231
I	1016	15-Oct-99	Ventas	5,871		-402,360
E	1552	18-Oct-99	Pago a herramental Monterrey		2,473	-404,833
I	1017	18-Oct-99	Pago de GRE Serv. Internac.	24,753		-380,080
E	1553	19-Oct-99	Pago a aceros la Fama		12,103	-392,183
E	1554	19-Oct-99	Compras de materia prima		1,010	-393,193
I	1018	19-Oct-99	Pago de Criotec	134,512		-258,681
I	1019	19-Oct-99	Pago de Torrey	17,874		-240,807
I	1020	19-Oct-99	Cancelado	0		-240,807
E	1555	20-Oct-99	Pago a DEACERO		79,864	-320,671
E	1556	20-Oct-99	Pago a Corlam		101,875	-422,546
I	1021	20-Oct-99	Pago de Criotec	4,512		-418,034
E	1557	21-Oct-99	Pago a ferretería Tampiquito		10,418	-428,452
I	1022	21-Oct-99	Ventas de contado	521		-427,931
E	10-3	22-Oct-99	Comisión bancaria		348	-428,279
I	1023	22-Oct-99	Pago de Cuprum	78,564		-349,715
E	1558	23-Oct-99	Cancelado		0	-349,715
E	1559	23-Oct-99	Pago a flejes MISA		3,214	-352,929
I	1024	23-Oct-99	Ventas	2,496		-350,433
E	1560	25-Oct-99	Pago a Celular de telefonía		6,874	-357,307
E	1561	25-Oct-99	Pago a central tornillera regio		17,413	-374,720
E	1562	25-Oct-99	Pago a Imprenta Zeta		436	-375,156
E	1563	25-Oct-99	Pago a Quimisa		4,731	-379,887
E	1564	25-Oct-99	Pago a Total Home		897	-380,784
I	1025	25-Oct-99	Otros ingresos	342		-380,442
I	1026	25-Oct-99	Pago de Criotec	37,683		-342,759
E	1565	26-Oct-99	Pago a Tecnoindustrias		3,478	-346,237
I	1027	26-Oct-99	Pago de Faesa	22,587		-323,650
E	1566	27-Oct-99	Pago a Aceros Titán		16,474	-340,124
I	1028	27-Oct-99	Ventas	3,642		-336,482
E	1567	27-Oct-99	Pago a Estafeta		1,024	-337,506
E	1568	27-Oct-99	Pago a Corlam		18,742	-356,248
I	1029	27-Oct-99	Pago de Criotec	18,742		-337,506
E	1569	28-Oct-99	Pago a Daniel Canavati		11,421	-348,927
E	1570	28-Oct-99	Pago a Office Depot		321	-349,248
E	1571	28-Oct-99	Pago a Praxair		3,685	-352,933

**5.23 Auxiliar de Bancos**  
**del 1 al 31 de octubre de 1999**

**MAQUISA, S. A D E C. V.**

Cuenta: 1-2-1-1 Banco Mercantil del Norte

Tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
E	1572	28-Oct-99	Pago a flejes MISA		1,047	-353,980
I	1030	28-Oct-99	Pago de Torrey	2,020		-351,960
E	1573	29-Oct-99	Comisión bancaria		1,214	-353,174
E	1574	29-Oct-99	Pago a Vaico		1,894	-355,068
I	1031	29-Oct-99	Pago de Cuprum	5,200		-349,868
I	1032	29-Oct-99	Pago de clientes	1,036		-348,832
I	1033	29-Oct-99	Pago de Torrey	31,763		-317,069
E	1575	30-Oct-99	Comisiones bancarias		1,650	-318,719
E	1576	30-Oct-99	Pago a IMSA		17,842	-336,561
E	1577	30-Oct-99	Pago a compresores regiom.		3,698	-340,259
E	1578	30-Oct-99	Pago a Corlam		15,685	-355,944
E	1579	30-Oct-99	Pago de Nomia		44,670	-400,614
I	1034	30-Oct-99	Ventas de contado	5,412		-395,202
			Saldo Final			-395,202

Sumas

\$634,641    \$719,038

**5.24 Auxiliar de Bancos**  
**del 1 al 30 de noviembre de 1999**

**MAQUISA, S.A. DE C.V.**

Cuenta: 1-2-1-1  
Banco Mercantil del Norte

Tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
			Saldo Inicial			-\$395,202
E	1583	01-Nov-99	Pago a agua y drenaje		\$3,741	-398,943
E	1584	01-Nov-99	Pago a gas		2,207	-401,150
E	1585	01-Nov-99	Cancelado			-401,150
E	1586	01-Nov-99	Pago a APIMSA		1,041	-402,191
I	1101	01-Nov-99	Ventas de contado	\$35,632		-366,559
I	1102	01-Nov-99	Pago de Criotec	17,640		-348,919
E	1587	02-Nov-99	Pago al IMSS		13,604	-362,523
E	1588	03-Nov-99	Pago a Ferretera Elizondo		6,237	-368,760
E	1589	03-Nov-99	Pago a INFRA		17,698	-386,458
E	1590	03-Nov-99	Pago a SOLAR		7,104	-393,562
I	1103	03-Nov-99	Interés bancario	220		-393,342
E	1591	05-Nov-99	Pago a Tecnoindustrias		3,107	-396,449
E	1592	05-Nov-99	Pago a Teléfonos de México		12,093	-408,542
E	1593	05-Nov-99	Pago a librería bachiller		642	-409,184
E	1594	05-Nov-99	Pago a FINSA		1,090	-410,274
E	1595	05-Nov-99	Pago a Corlam		61,105	-471,379
I	1104	05-Nov-99	Pago de Leslie Lock	139,443		-331,936
I	1105	05-Nov-99	Pago de Criotec	6,849		-325,087
E	1596	06-Nov-99	Pago a Ferretería Tampiquito		1,038	-326,125
E	1597	06-Nov-99	Compras de materia prima		210	-326,335
E	1598	08-Nov-99	Pago al CONALEP		770	-327,105
E	1599	08-Nov-99	Pago a Alejandro de los S.		8,409	-335,514
E	1600	08-Nov-99	Cancelado			-335,514
I	1106	08-Nov-99	Pago de Criotec	10,641		-324,873
I	1107	08-Nov-99	Cancelado			-324,873
I	1108	08-Nov-99	Venta de contado	998		-323,875
E	1601	09-Nov-99	Pago a IMSA		41,810	-365,685
E	1602	09-Nov-99	Pago a INDA		20,218	-385,903
E	1603	09-Nov-99	Pago a copadoras MTY.		1,148	-387,051
E	1604	09-Nov-99	Pago a Comercial NASA		994	-388,045
I	1109	09-Nov-99	Ventas	4,281		-383,764
I	1110	09-Nov-99	Cancelado			-383,764
I	1111	09-Nov-99	Pago de Faesa	39,940		-343,824
E	1605	10-Nov-99	Pago a CFE		18,790	-362,614
E	1606	10-Nov-99	Pago a Xerox		2,198	-364,812
E	1607	10-Nov-99	Pago a Combustibles y lubric.		6,894	-371,706
I	1112	10-Nov-99	Pago de Torrey	47,221		-324,485
I	1113	10-Nov-99	Venta de contado	842		-323,643

**5.24 Auxiliar de Bancos**  
**del 1 al 30 de noviembre de 1999**

**MAQUISA, S. A. D E C. V.**

Cuenta: 1-2-1-1  
Banco Mercantil del Norte

Tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
I	1114	10-Nov-99	Cancelado			-323,643
E	1608	11-Nov-99	Cancelado			-323,643
E	1609	11-Nov-99	Pago a Autotransportes Barelli		13,112	-336,755
E	1610	12-Nov-99	Pago a Office Depot		1,038	-337,793
E	1611	13-Nov-99	Pago a Corlam		12,489	-350,282
E	1612	13-Nov-99	Pago a FLOVI		3,900	-354,182
E	1613	15-Nov-99	Cancelado			-354,182
E	1614	15-Nov-99	Pago a Quimisa		3,664	-357,846
I	1116	15-Nov-99	Otros Ingresos	140		-357,706
E	1615	16-Nov-99	Pago de Nómina		29,530	-387,236
E	1616	16-Nov-99	Pago a INDA		7,108	-394,344
E	1617	16-Nov-99	Pago a Powder coating		13,334	-407,678
I	1117	16-Nov-99	Ventas	8,200		-399,478
E	1618	17-Nov-99	Pago a Aceros La Fama		14,419	-413,897
I	1119	17-Nov-99	Pago de Torrey	5,191		-408,706
E	1619	18-Nov-99	Pago a Aceros Titán		19,080	-427,786
E	1620	18-Nov-99	Pago a Mauro de Anda		2,500	-430,286
I	1120	18-Nov-99	Cancelado			-430,286
E	1621	22-Nov-99	Cancelado		0	-430,286
I	1121	22-Nov-99	Pago de Criotec	18,817		-411,469
I	1122	22-Nov-99	Pago de Cuprum	37,710		-373,759
E	1101	22-Nov-99	Comisión Bancaria		1,425	-375,184
E	1622	23-Nov-99	Pago a Corlam		38,840	-414,024
E	1623	23-Nov-99	Pago a Estafeta		7,200	-421,224
E	1624	23-Nov-99	Pago a PYMSA		6,343	-427,567
I	1123	23-Nov-99	Pago de Criotec	29,947		-397,620
E	1625	24-Nov-99	Pago a Aceros La Fama		26,201	-423,821
I	1124	24-Nov-99	Venta de contado	7,109		-416,712
I	1125	24-Nov-99	Pago de Leslie Lock	47,226		-369,486
E	1626	25-Nov-99	Cancelado			-369,486
E	1627	25-Nov-99	Pago a Flejes MISA		14,663	-384,149
E	1628	25-Nov-99	Pago a Linde de México		11,173	-395,322
I	1126	25-Nov-99	Pago de Cuprum	16,608		-378,714
I	1127	25-Nov-99	Venta de contado	6,140		-372,574
I	1128	25-Nov-99	Cancelado			-372,574
E	1629	26-Nov-99	Cancelado			-372,574
E	1630	26-Nov-99	Pago a Maquilas EKO		38,093	-410,667
E	1631	26-Nov-99	Pago a Ferreteria Tampiquito		7,642	-418,309
I	1129	26-Nov-99	Pago de GRE Servicios Int.	10,049		-408,260

**5.24 Auxiliar de Bancos**  
**del 1 al 30 de noviembre de 1999**

**MAQUISA, S. A. D E C. V.**

Cuenta: 1-2-1-1  
Banco Mercantil del Norte

Tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
I	1130	26-Nov-99	Pago de Torrey	17,201		-391,059
E	1632	27-Nov-99	Pago a Gasoplus de México		21,240	-412,299
I	1131	27-Nov-99	Cancelado			-412,299
I	1132	27-Nov-99	Venta de contado	4,201		-408,098
E	1633	29-Nov-99	Pago de Nómina		81,910	-490,008
E	1102	29-Nov-99	Comisión Bancaria		1,275	-491,283
E	1634	29-Nov-99	Pago a DHL		3,092	-494,375
E	1635	29-Nov-99	Pago a Raúl Rodrigues Tovar		6,204	-500,579
E	1636	29-Nov-99	Pago a Tecnoindustrias		7,100	-507,679
I	1133	29-Nov-99	Pago de Criotec	64,903		-442,776
I	1134	29-Nov-99	Pago de Torrey	13,002		-429,774
E	1637	30-Nov-99	Pago a SYMA de Monterrey		22,109	-451,883
E	1638	30-Nov-99	Pago a Total Home		10,436	-462,319
E	1639	30-Nov-99	Pago a Troquelados y Maq.		17,190	-479,509
E	1640	30-Nov-99	Pago a Turismo Vida		24,209	-503,718
I	1135	30-Nov-99	Pago de Cuprum	29,664		-474,054
I	1136	30-Nov-99	Pago de Leslie Lock	41,108		-432,946
I	1137	30-Nov-99	Venta de contado	3,684		-429,262
I	1138	30-Nov-99	Pago de Faesa	31,166		-398,096
			Saldo Final			-\$398,096

Sumas

\$695,773    \$698,667

**5.25 Auxiliar de Bancos  
del 1 al 31 de diciembre de 1999**

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

Cuenta: 1-2-1-1  
Banco Mercantil del Norte

Tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
			Saldo Inicial			-\$398,096
E	1641	01-Dic-99	Pago a Cedetel		\$3,431	-401,527
E	1642	01-Dic-99	Pago a control industrial de tiempos		12,193	-413,720
E	1643	01-Dic-99	Pago al IMSS		22,743	-436,463
E	1644	01-Dic-99	Pago a agua y drenaje		3,941	-440,404
E	1645	01-Dic-99	Pago a Telmex		7,149	-447,553
I	1202	01-Dic-99	Pago de Criotec	54,219		-393,334
E	1646	02-Dic-99	Pago a Fransape Refrigeración		1,200	-394,534
E	1647	02-Dic-99	Pago de gas		6,304	-400,838
E	1648	02-Dic-99	Pago a Manufacturas Vermont		17,176	-418,014
I	1203	02-Dic-99	Pago de Cuprum	32,263		-385,751
E	1649	03-Dic-99	Pago a Syma Monterrey		3,480	-389,231
E	1650	03-Dic-99	Pago a Sandoval Delgado Carlos		17,140	-406,371
E	1651	03-Dic-99	Pago a Printel		3,450	-409,821
E	1652	03-Dic-99	Pago a NIMSA		13,314	-423,135
I	1204	03-Dic-99	Cancelado			-423,135
I	1205	03-Dic-99	Venta de contado	3,742		-419,393
I	1206	03-Dic-99	Venta de contado	2,250		-417,143
E	1653	04-Dic-99	Pago a Ferretera Elizondo Hnos.		390	-417,533
E	1654	04-Dic-99	Pago a Centro Llantero		7,100	-424,633
E	1655	06-Dic-99	Pago a Gasoplus		15,190	-439,823
E	1656	06-Dic-99	Pago s SISA		21,103	-460,926
E	1657	06-Dic-99	Cancelado			-460,926
E	1658	06-Dic-99	Pago a Tecnoindustrias		16,943	-477,869
I	1207	06-Dic-99	Pago de Criotec	47,190		-430,679
I	1208	06-Dic-99	Pago de Faesa	74,100		-356,579
E	1659	07-Dic-99	Pago a Corlam		43,111	-399,690
E	1660	07-Dic-99	Pago a Fortacero		34,473	-434,163
E	1661	07-Dic-99	Pago a IMSA		55,318	-489,481
E	1662	07-Dic-99	Cancelado			-489,481
E	1663	07-Dic-99	Pago a Infra		3,000	-492,481
E	1664	07-Dic-99	Cancelado			-492,481
I	1209	07-Dic-99	Pago de Leslie Lock	49,217		-443,264
E	1665	08-Dic-99	Pago a Especialidades Químicas Mty.		13,300	-456,564
I	1210	08-Dic-99	Venta de contado	14,843		-441,721
I	1211	08-Dic-99	Pago de Criotec	23,693		-418,028
E	1666	09-Dic-99	Pago a Ferretera Popular de Mty.		14,936	-432,964
E	1667	09-Dic-99	Pago a Total Home		17,109	-450,073
E	1668	09-Dic-99	Cancelado			-450,073
I	1212	09-Dic-99	Pago de Criotec	37,408		-412,665
E	1669	10-Dic-99	Pago a Flejes Misa		6,293	-418,958
E	1670	10-Dic-99	Pago a Gas Orsan		12,104	-431,062
E	1671	10-Dic-99	Pago a ESTAFETA		7,049	-438,111



**5.25 Auxiliar de Bancos  
del 1 al 31 de diciembre de 1999**

**MAQUISA, S.A. DE C.V.**

Cuenta: 1-2-1-1  
Banco Mercantil del Norte

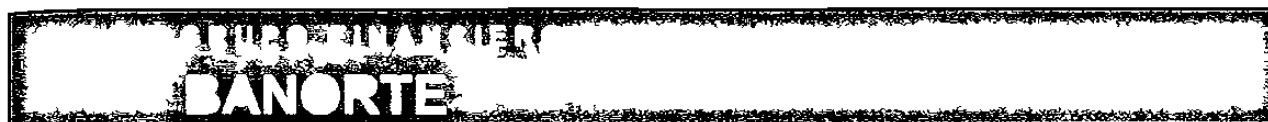
tipo	Número	Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
E	1672	10-Dic-99	Pago a Praxair		15,109	-453,220
I	1213	10-Dic-99	Pago de Gre, Servicios Internac.	39,118		-414,102
I	1214	10-Dic-99	Pago de Torrey	43,983		-370,119
I	1215	10-Dic-99	Venta de contado	3,143		-366,976
E	1673	11-Dic-99	Pago a INDA		24,498	-391,474
E	1	11-Dic-99	Cancelado		0	-391,474
E	112	13-Dic-99	Comisión Bancaria		2,390	-393,864
E	1674	13-Dic-99	Pago a EKO		18,609	-412,473
E	1675	13-Dic-99	Pago de Nómina		34,415	-446,888
I	1216	13-Dic-99	Cancelado			-446,888
I	1217	13-Dic-99	Pago de Torrey	39,889		-406,999
E	2	14-Dic-99	Cancelado			-406,999
E	1676	14-Dic-99	Pago a FLOVI		10,320	-417,319
E	1677	14-Dic-99	Pago a Aceros Titán		18,815	-436,134
I	1218	14-Dic-99	Pago de Criotec	29,647		-406,487
E	1678	15-Dic-99	Pago a Tecnoindustrias		9,142	-415,629
E	1679	15-Dic-99	Pago a Trevisa S. A. de C. V.		10,609	-426,238
E	1680	15-Dic-99	Pago a Central Tornillera Regiom.		25,569	-451,807
I	1219	15-Dic-99	Cancelado			-451,807
I	1220	15-Dic-99	Pago de Criotec	16,693		-435,114
E	1681	16-Dic-99	Pago a ESAB de México		6,382	-441,496
E	1682	16-Dic-99	Pago a Imprenta Zeta		10,000	-451,496
E	1683	16-Dic-99	Pago a Maquilas y mat. Industriales		13,640	-465,136
E	1684	16-Dic-99	Ferretería Popular de Monterrey		9,140	-474,276
I	1221	16-Dic-99	Venta de contado	7,200		-467,076
E	1685	17-Dic-99	Pago a Aceros La Fama		11,050	-478,126
E	1686	17-Dic-99	Pago a Troquelados y maquilas		10,680	-488,806
I	1222	17-Dic-99	Pago de Leslie Lock	32,409		-456,397
E	1687	18-Dic-99	Pago a Ferretería Tampiquito		6,200	-462,597
I	1223	18-Dic-99	Pago de Torrey	30,000		-432,597
I	1224	18-Dic-99	Pago de Faesa	42,600		-389,997
E	1688	20-Dic-99	Pago a Herramental Monterrey		12,105	-402,102
E	1689	21-Dic-99	Pago a Comercial NASA		16,042	-418,144
E	1690	23-Dic-99	Pago de Nómina		46,207	-464,351
I	1225	23-Dic-99	Pago de Criotec	25,000		-439,351
E	1691	27-Dic-99	Pago a Ferretera Popular de Mty.		4,250	-443,601
E	1692	28-Dic-99	Pago a Fortacero		14,520	-458,121
I	1226	28-Dic-99	Pago de Cuprum	17,477		-440,644
I	1227	29-Dic-99	Cancelado			-440,644
I	1228	30-Dic-99	Pago de Criotec	32,600		-408,044
			Saldo Final			-\$408,044

### **5.10.2 Estado de cuenta del banco.**

Este es un reporte que nos proporciona el banco mismo y se muestran los movimientos reales de entrada y salida de determinada cuenta bancaria, por concepto de cheques cobrados a nuestra cuenta, depósitos hechos a nuestro favor y también por otros conceptos como cargos bancarios.

A continuación se presentan los estados de cuenta de los meses de octubre, noviembre y diciembre de 1999 proporcionados por el banco.

## 5.26 Estado de cuenta bancario del 1 al 31 de octubre de 1999



**Maquisa, S. A. de C. V.**  
**Cta. 265-04851-7**

**CUENTA TRADICIONAL (P. MORAL)**  
 Periodo del 01/10/99 al 31/10/99

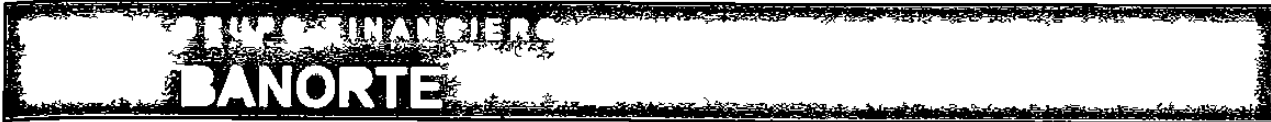
APOYO FINANCIERO A TASA FIJA PARA CAPITAL DE TRABAJO  
 PREGUNTE A SU EJECUTIVO COMO OBTENERLO

..... RESUMEN DE OPERACIONES DE CHEQUES .....

SALDO ANTERIOR	98,957.00
+ Depositos / Creditos	634,641.00
- Retiros / Cargos	700,978.00
- Comisiones e intereses	7,115.75
+ Bonificaciones	.
+ Iva por Bonificaciones	.
+ Rendimiento de capital	.
- Impuesto retenido	.
<b>SALDO ACTUAL</b>	<b>25,504.25</b>

..... MOVIMIENTOS DE CUENTA DE CHEQUES .....

FECHA	REF.	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO
01-Oct-99	1299	Cheque pagado	8,714.00		
01-Oct-99	1159	Cheque pagado	9,876.00		
01-Oct-99		Deposito		13,456.00	
01-Oct-99		Deposito		2,564.00	96,387.00
02-Oct-99	1240	Cheque pagado	12,458.00		
02-Oct-99	1526	Cheque certificado	15,474.00		
02-Oct-99		Com. Cheque certificado	25.00		
02-Oct-99		Iva por comision	3.75		
02-Oct-99	1225	Cheque pagado	6,723.00		61,703.25
05-Oct-99		Deposito		14,586.00	
05-Oct-99	1348	Cheque pagado	11,321.00		64,968.25
06-Oct-99	1311	Cheque depositado	7,418.00		
06-Oct-99	1525	Cheque pagado	12,548.00		
06-Oct-99	1527	Cheque pagado	2,968.00		
06-Oct-99	1528	Cheque depositado	2,894.00		
06-Oct-99		Deposito		3,589.00	
06-Oct-99		Deposito		241.00	
06-Oct-99		Deposito		17,858.00	
06-Oct-99	1207	Cheque pagado	1,317.00		59,511.25
07-Oct-99	1326	Cheque pagado	1,614.00		
07-Oct-99		Deposito		787.00	
07-Oct-99		Deposito		356.00	
07-Oct-99		Deposito		145.00	
07-Oct-99		Deposito		254.00	59,439.25
08-Oct-99		Comision bancaria	3,369.57		
08-Oct-99		Iva por comision	505.43		
11-Oct-99		Deposito		57,741.00	113,305.25
12-Oct-99	1198	Cheque pagado	5,408.00		
12-Oct-99	1316	Cheque pagado	5,215.00		
12-Oct-99	1430	Cheque pagado	2,938.00		
12-Oct-99	1431	Cheque depositado	4,239.00		



**Maquisa, S. A. de C. V.**  
Cta. 265-04851-7

**CUENTA TRADICIONAL (P. MORAL)**  
Periodo del 01/10/99 al 31/10/99

FECHA	REF.	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO
12-Oct-99	1534	Cheque depositado	21,587.00		
12-Oct-99	1302	Cheque pagado	1,916.00		
12-Oct-99	1252	Cheque pagado	6,531.00		
12-Oct-99	1307	Cheque pagado	9,128.00		
12-Oct-99	1541	Cheque pagado	8,763.00		
12-Oct-99	1531	Cheque pagado	5,851.00		
12-Oct-99		Deposito		65,812.00	
12-Oct-99		Deposito		6,523.00	
12-Oct-99	1548	Cheque depositado	58,742.00		55,322.25
18-Oct-99	1247	Cheque pagado	7,933.00		
18-Oct-99		Comision Bancaria	1,434.78		
18-Oct-99		Iva por comision	215.22		
18-Oct-99		Deposito		3,454.00	
18-Oct-99		Deposito		49,745.00	
18-Oct-99		Deposito		5,871.00	104,809.25
19-Oct-99	1542	Cheque pagado	47,851.00		
19-Oct-99	1545	Cheque depositado	12,745.00		
19-Oct-99	1551	Cheque depositado	13,474.00		
19-Oct-99		Deposito		24,753.00	
19-Oct-99	1427	Cheque pagado	21,973.00		
19-Oct-99	1524	Cheque pagado	30,985.00		
19-Oct-99	1279	Cheque pagado	3,729.00		
19-Oct-99		Deposito		134,512.00	133,317.25
20-Oct-99	1530	Cheque pagado	3,254.00		
20-Oct-99		Deposito		4,512.00	134,575.25
21-Oct-99	1554	Canje	1,010.00		
21-Oct-99	1557	Cheque pagado	10,418.00		
21-Oct-99	1268	Cheque depositado	58,960.00		64,187.25
22-Oct-99	1539	Cheque pagado	4,740.00		
22-Oct-99	1543	Cheque pagado	1,820.00		
22-Oct-99		Deposito		17,874.00	75,501.25
23-Oct-99		Deposito		521.00	
23-Oct-99		Comision	302.61		
23-Oct-99		Iva por comision	45.39		75,674.25
25-Oct-99	1478	Cheque pagado	29,113.00		
25-Oct-99		Deposito		78,564.00	
25-Oct-99		Deposito		2,496.00	
25-Oct-99	1564	Canje	897.00		
25-Oct-99	1560	Cheque pagado	6,874.00		119,850.25
26-Oct-99	1469	Cheque depositado	102,821.00		
26-Oct-99		Interes por rendimiento		342.00	
26-Oct-99	1369	Cheque depositado	9,112.00		
26-Oct-99		Deposito		37,683.00	
27-Oct-99		Deposito		22,587.00	68,529.25
27-Oct-99		Deposito		3,642.00	
27-Oct-99		Deposito		18,742.00	
27-Oct-99	1537	Cheque pagado	14,787.00		

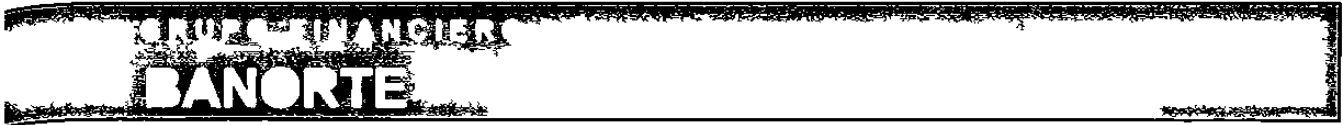


**Maquisa, S. A. de C. V.**  
**Cta. 265-04851-7**

**CUENTA TRADICIONAL (P. MORAL)**  
 Periodo del 01/10/99 al 31/10/99

FECHA	REF.	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO
27-Oct-99	1562	Cheque pagado	436.00		75,690.25
28-Oct-99	1549	Cheque pagado	8,101.00		67,589.25
29-Oct-99		Deposito		5,200.00	
29-Oct-99		Deposito		1,036.00	
29-Oct-99		Deposito		2,020.00	75,845.25
30-Oct-99	1547		12,431.00		
30-Oct-99		Deposito		31,763.00	
30-Oct-99		Comision por cheques de	1,055.66		
30-Oct-99		Iva por comision	158.34		
30-Oct-99	1571	Cheque pagado	3,685.00		
30-Oct-99		Deposito		5,412.00	95,690.25
31-Oct-99	1579	Cheque pagado	44,670.00		
31-Oct-99	1578	Cheque pagado	15,685.00		
31-Oct-99	1546	Cheque pagado	9,831.00		25,504.25

## 5.27 Estado de cuenta bancario del 1 al 30 de noviembre de 1999



**Maquisa, S. A. de C. V.**  
**Cta. 265-04851-7**

**CUENTA TRADICIONAL (P. MORAL)**  
 Periodo del 01/11/99 al 30/11/99

EN EL 2000 TODOS PODEMOS CRESER GRACIAS POR ELEGIR A BANORTE  
 PREGUNTE A SU EJECUTIVO COMO OBTENERLO

..... RESUMEN DE OPERACIONES DE CHEQUES .....

SALDO ANTERIOR	25,504.25
+ Depositos / Creditos	695,773.00
- Retiros / Cargos	695,162.00
- Comisiones e intereses	2,700.00
+ Bonificaciones	.
+ Iva por Bonificaciones	.
+ Rendimiento de capital	.
- Impuesto retenido	.
<b>SALDO ACTUAL</b>	<b>23,415.25</b>

..... MOVIMIENTOS DE CUENTA DE CHEQUES .....

FECHA	REF.	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO
01-Nov-99		Deposito		35,632.00	
01-Nov-99	1583	Cheque pagado	3,741.00		
01-Nov-99		Deposito		17,640.00	75,035.25
03-Nov-99		Deposito		139,443.00	
03-Nov-99		Deposito		6,849.00	
03-Nov-99	1556	Cheque pagado	101,875.00		
03-Nov-99		Interes		220.00	119,672.25
05-Nov-99	1589	Cheque pagado	17,698.00		
05-Nov-99	1587	Cheque pagado	13,604.00		
05-Nov-99	1595	Cheque pagado	61,105.00		27,265.25
09-Nov-99	1597	Cheque pagado	210.00		
09-Nov-99	1499	Cheque depositado	10,088.00		
09-Nov-99		Deposito		4,281.00	
09-Nov-99	1605	Cheque pagado	18,790.00		
09-Nov-99		Deposito		998.00	
09-Nov-99		Deposito		10,641.00	
09-Nov-99		Deposito		39,940.00	54,037.25
10-Nov-99		Deposito		47,221.00	
10-Nov-99	1592	Cheque depositado	12,093.00		
10-Nov-99	1602	Cheque pagado	20,218.00		
10-Nov-99		Deposito		842.00	69,789.25
12-Nov-99	1610	Cheque depositado	1,038.00		68,751.25
15-Nov-99		Deposito		140.00	68,891.25
16-Nov-99		Deposito		8,200.00	77,091.25
17-Nov-99		Deposito		5,191.00	
17-Nov-99	1615	Cheque pagado	29,530.00		52,752.25
18-Nov-99	1611	Cheque pagado	12,489.00		40,263.25
19-Nov-99	1619	Cheque depositado	19,080.00		
19-Nov-99		Deposito		37,710.00	58,893.25

**GRUPO FINANCIERO  
BANORTE**

**Maquisa, S. A. de C. V.**  
**Cta. 265-04851-7**

**CUENTA TRADICIONAL (P. MORAL)**  
Periodo del 01/11/99 al 30/11/99

FECHA	REF.	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO
22-Nov-99		Deposito		18,817.00	
22-Nov-99		Comisión Bancaria	1,239.00		
22-Nov-99		Iva por comision	186.00		76,285.25
23-Nov-99	1618	Cheque pagado	14,419.00		
23-Nov-99		Deposito		29,947.00	91,813.25
24-Nov-99		Deposito		7,109.00	
24-Nov-99		Deposito		47,226.00	146,148.25
25-Nov-99	1623	Cheque pagado	7,200.00		
25-Nov-99		Deposito		16,608.00	
25-Nov-99		Deposito		6,140.00	161,696.25
26-Nov-99	1631	Cheque depositado	7,642.00		
26-Nov-99		Deposito		17,201.00	
26-Nov-99		Deposito		10,049.00	
26-Nov-99	1482	Cheque pagado	12,311.00		
26-Nov-99	1622	Cheque pagado	38,840.00		130,153.25
27-Nov-99		Deposito		4,201.00	134,354.25
29-Nov-99		Deposito		13,002.00	
29-Nov-99	1628	Cheque depositado	11,173.00		
29-Nov-99		Deposito		64,903.00	
29-Nov-99	1102	Comisión Bancaria	1,109.00		
29-Nov-99		Iva por comision	166.00		199,811.25
30-Nov-99		Deposito		41,108.00	
30-Nov-99	1632	Cheque depositado	21,240.00		
30-Nov-99	1640	Cheque pagado	24,209.00		
30-Nov-99		Deposito		3,684.00	
30-Nov-99	1601	Cheque pagado	41,810.00		
30-Nov-99	1625	Cheque pagado	26,201.00		
30-Nov-99		Deposito		29,664.00	
30-Nov-99	1630	Cheque pagado	38,093.00		
30-Nov-99	1609	Cheque pagado	13,112.00		
30-Nov-99		Deposito		31,166.00	
30-Nov-99	1617	Cheque depositado	13,334.00		
30-Nov-99	1633	Cheque pagado	81,910.00		
30-Nov-99	1637	Cheque pagado	22,109.00		23,415.25
			697,862.00	695,773.00	

## 5.28 Estado de cuenta bancario del 1 al 31 de diciembre de 1999



**Maquisa, S. A. de C. V.**  
Cta. 265-04851-7

CUENTA TRADICIONAL (P. MORAL)  
Periodo del 01/12/99 al 31/12/99

EN EL 2000 TODOS PODEMOS CRESER GRACIAS POR ELEGIR A BANORTE  
NUESTROS MEJORES DESEOS PARA EL AÑO QUE COMIENZA.

..... RESUMEN DE OPERACIONES DE CHEQUES .....

SALDO ANTERIOR	23,415.25
+ Depositos / Creditos	698,684.00
- Retiros / Cargos	640,759.70
- Comisiones e intereses	2,389.55
+ Bonificaciones	.
+ Iva por Bonificaciones	.
+ Rendimiento de capital	.
- Impuesto retenido	.
SALDO ACTUAL	78,950.00

..... MOVIMIENTOS DE CUENTA DE CHEQUES .....

FECHA	REF.	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO
01-Dic-99	1511	Cheque pagado	4,519.70		
01-Dic-99		Deposito		54,219	73,114.55
02-Dic-99	1645	Cheque pagado	7,149		
02-Dic-99	1644	Cheque depositado	3,941		
02-Dic-99	1593	Cheque pagado	642		
02-Dic-99		Deposito		32,263	93,645.55
03-Dic-99		Deposito		2,250	
03-Dic-99		Deposito		3,742	
03-Dic-99	1643	Cheque pagado	22,743		
03-Dic-99		Comision Ch. Certificado	50		
03-Dic-99		Iva por Comision	3		
29-Sep-99	1520	Cheque pagado	930.00		
03-Dic-99	1634	Cheque pagado	3,092		72,819.55
04-Dic-99	1654	Cheque pagado	7,100		
04-Dic-99	1655	Cheque depositado	15,190		50,529.55
06-Dic-99	1656	Cheque pagado	21,103		
06-Dic-99		Deposito		74,100	
06-Dic-99	1567	Cheque pagado	1,024.00		
06-Dic-99		Deposito		47,190	
06-Dic-99	1570	Cheque pagado	321.00		
06-Dic-99	1598	Cheque depositado	770		
06-Dic-99	1650	Cheque pagado	17,140		131,461.55
07-Dic-99	1659	Cheque pagado	43,111		
07-Dic-99		Deposito		49,217	
07-Dic-99	1555	Cheque pagado	79,864.00		
07-Dic-99	1648	Cheque pagado	17,176		40,527.55
08-Dic-99		Deposito		14,843	





**Maquisa, S. A. de C. V.**  
Cta. 265-04851-7

**CUENTA TRADICIONAL (P. MORAL)**  
Periodo del 01/12/99 al 31/12/99

FECHA	REF.	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO
08-Dic-99		Deposito		23,693	
08-Dic-99	1586	Cheque depositado	1,041		
08-Dic-99		Deposito		37,408	
08-Dic-99		Deposito		43,983	
08-Dic-99	1641	Cheque pagado	3,431		
08-Dic-99		Deposito		39,118	195,100.55
09-Dic-99		Deposito		3,143	
09-Dic-99	1667	Cheque depositado	17,109		181,134.55
10-Dic-99		Deposito		39,889	
10-Dic-99	1672	Cheque pagado	15,109		
10-Dic-99	1673	Cheque pagado	994		
10-Dic-99	1653	Cheque pagado	390		204,530.55
13-Dic-99		Deposito		29,647	
13-Dic-99	112	Comisión Bancaria	2,031.78		
13-Dic-99		Iva por Comision	304.77		
13-Dic-99	1674	Cheque depositado	18,609		213,232.00
14-Dic-99	1638	Cheque pagado	10,436		202,796.00
15-Dic-99		Deposito		16,693	
15-Dic-99	1671	Cheque pagado	7,049		212,440.00
16-Dic-99		Deposito		7,200	
16-Dic-99	1675	Cheque pagado	34,415		
16-Dic-99	1661	Cheque pagado	55,318		129,907.00
17-Dic-99		Deposito		42,600	
17-Dic-99		Deposito		32,409	
17-Dic-99		Deposito		30,000	
17-Dic-99	1599	Cheque pagado	8,409		226,507.00
20-Dic-99	1647	Cheque pagado	6,304		220,203.00
21-Dic-99	1676	Cheque depositado	10,320		209,883.00
22-Dic-99	1670	Cheque depositado	12,104		
22-Dic-99	1652	Cheque pagado	13,314		
22-Dic-99	1685	Cheque pagado	11,050		173,415.00
23-Dic-99		Deposito		25,000	
23-Dic-99	1665	Cheque depositado	13,300		
23-Dic-99	1680	Cheque pagado	25,569		
23-Dic-99	1673	Cheque pagado	24,498		
23-Dic-99	1690	Cheque pagado	46,207		
23-Dic-99	1688	Cheque pagado	12,105		76,736.00
27-Dic-99	1684	Cheque pagado	9,140		67,596.00
30-Dic-99		Deposito		32,600	
30-Dic-99		Deposito		17,477	
30-Dic-99	1691	Cheque depositado	4,250		
30-Dic-99	1660	Cheque pagado	34,473		78,950.00

### **5.10.3 Análisis de la conciliación bancaria.**

A continuación se presentan las conciliaciones bancarias presentadas por la empresa.

## MAQUISA, S.A. DE C.V.

## 5.29 CONCILIACION BANCARIA

OCTUBRE 1999

BANORTE

Cta. 265-04851-7

Saldo según estado de cuenta del banco al 31 de Octubre de 1999

25,504.25

Cheques en transito			
Fecha	No. De Cheque	Beneficiario	Importe
21-Ene-99	1020	Office Depot	980.00
02-Feb-99	1122	Librería Bachiller	1,026.00
18-Feb-99	1129	Maquinados Aguila	3,614.00
20-Mar-99	1214	Troquelados Maquilas	2,329.00
07-May-99	1329	Construcciones SG	15,421.00
27-May-99	1350	Fabrica de Muebles	5,735.00
09-Jun-99	1384	Martinez Gonzalez Sergio	4,589.00
06-Jul-99	1404	Saucedo Ramos Herminia	6,984.00
19-Jul-99	1431	Consultores de Negocios	4,914.00
12-Ago-99	1481	Ramirez Flores Hugo	1,529.00
18-Ago-99	1482	Fletes Nacionales	12,311.00
21-Ago-99	1499	Calderon Imperial	10,088.00
02-Sep-99	1503	Ferreteria y Herramientales	3,285.00
08-Sep-99	1507	Mayoreo de Tornillo	1,480.00
15-Sep-99	1511	Empaques Industriales	4,519.70
22-Sep-99	1516	Raul Rodriguez Tovar	1,571.00
29-Sep-99	1520	Refacciones Hernandez	930.00
05-Oct-99	1533	Vaico, S.A de C.V	4,785.00
12-Oct-99	1540	Pyma	14,743.00
12-Oct-99	1544	Infra	6,389.00
15-Oct-99	1550	Maquilas Metalicas Eko	15,870.00
18-Oct-99	1552	Herramental Monterrey	2,473.00
19-Oct-99	1553	Aceros La Fama	12,103.00
20-Oct-99	1555	De Acero	79,864.00
20-Oct-99	1556	Corlam	101,875.00
23-Oct-99	1559	Misa	3,214.00
25-Oct-99	1561	Central Tornillera	17,413.00
25-Oct-99	1562	Quimisa	4,731.00
26-Oct-99	1565	Tecno Industrias	3,478.00
27-Oct-99	1566	Aceros Titan	16,474.00
27-Oct-99	1567	Estafeta	1,024.00
27-Oct-99	1568	Corlam	18,742.00
28-Oct-99	1569	Daniel Canavati	11,421.00
28-Oct-99	1570	Office Depot	321.00
28-Oct-99	1572	Misa	1,047.00
29-Oct-99	1574	Vaico, S.A de C.V	1,894.00
30-Oct-99	1576	Imsa	17,842.00
30-Oct-99	1577	Compresores Regiomontanos	3,698.00
Total de Cheques en transito			<u>420,706.70</u>
			<u>420,706.70</u>

Saldo según chequera al 31 de Octubre de 1999

-395 202.45

## MAQUISA, S. A. DE C. V.

## 5.30 CONCILIACION BANCARIA

NOVIEMBRE 1999

BANORTE

Cta. 265-04851-7

Saldo según estado de cuenta del banco al 30 de Noviembre de 1999

23,415.25

Cheques en transito			
Fecha	No. De Cheque	Beneficiario	Importe
21-Ene-99	1020	Office Depot	980.00
02-Feb-99	1122	Librería Bachiller	1,026.00
18-Feb-99	1129	Maquinados Aguila	3,614.00
20-Mar-99	1214	Troquelados Maquilas	2,329.00
07-May-99	1329	Construcciones SG	15,421.00
27-May-99	1350	Fabrica de Muebles	5,735.00
09-Jun-99	1384	Martinez Gonzalez Sergio	4,589.00
06-Jul-99	1404	Saucedo Ramos Herminia	6,984.00
19-Jul-99	1431	Consultores de Negocios	4,914.00
12-Ago-99	1481	Ramirez Flores Hugo	1,529.00
02-Sep-99	1503	Ferreteria y Herramientales	3,285.00
08-Sep-99	1507	Mayoreo de Tornillo	1,480.00
15-Sep-99	1511	Empaques Industriales	4,519.70
22-Sep-99	1516	Raul Rodriguez Tovar	1,571.00
29-Sep-99	1520	Refacciones Hernandez	930.00
05-Oct-99	1533	Vaico, S.A de C.V	4,785.00
12-Oct-99	1540	Pymasa	14,743.00
12-Oct-99	1544	Infra	6,389.00
15-Oct-99	1550	Maquilas Metalicas Eko	15,870.00
18-Oct-99	1552	Herramental Monterrey	2,473.00
19-Oct-99	1553	Aceros La Fama	12,103.00
20-Oct-99	1555	De Acero	79,864.00
23-Oct-99	1559	Misa	3,214.00
25-Oct-99	1561	Central Tornillera	17,413.00
25-Oct-99	1562	Quimisa	4,731.00
26-Oct-99	1565	Tecno Industrias	3,478.00
27-Oct-99	1566	Aceros Titan	16,474.00
27-Oct-99	1567	Estafeta	1,024.00
27-Oct-99	1568	Corlam	18,742.00
28-Oct-99	1569	Daniel Canavati	11,421.00
28-Oct-99	1570	Office Depot	321.00
28-Oct-99	1572	Misa	1,047.00
29-Oct-99	1574	Vaico, S.A de C.V	1,894.00
30-Oct-99	1576	Imsa	17,842.00
30-Oct-99	1577	Compresores Regiomontanos	3,698.00
01-Nov-99	1584	Pago a gas	2,207
01-Nov-99	1586	Pago a APIMSA	1,041
03-Nov-99	1588	Pago a Ferreteria Elizondo	6,237
03-Nov-99	1590	Pago a SOLAR	7,104
05-Nov-99	1591	Pago a Tecnoindustrias	3,107
05-Nov-99	1593	Pago a libreria bachiller	642
05-Nov-99	1594	Pago a FINSA	1,090

## MAQUISA, S. A. DE C. V.

## 5.30 CONCILIACION BANCARIA

NOVIEMBRE 1999

BANORTE

Cta. 265-04851-7

Cheques en tránsito			
Fecha	No. De Cheque	Beneficiario	Importe
06-Nov-99	1596	Pago a Ferretería Tampiquito	1,038
08-Nov-99	1598	Pago al CONALEP	770
08-Nov-99	1599	Pago a Alejandro de los S.	8,409
09-Nov-99	1603	Pago a copiadoras MTY.	1,148
09-Nov-99	1604	Pago a Comercial NASA	994
10-Nov-99	1606	Pago a Xerox	2,198
10-Nov-99	1607	Pago a Combustibles y lubric.	6,894
13-Nov-99	1612	Pago a FLOVI	3,900
15-Nov-99	1614	Pago a Quimisa	3,664
16-Nov-99	1616	Pago a INDA	7,108
18-Nov-99	1620	Pago a Mauro de Anda	2,500
23-Nov-99	1624	Pago a PYMSA	6,343
25-Nov-99	1627	Pago a Flejes MISA	14,663
29-Nov-99	1634	Pago a DHL	3,092
29-Nov-99	1635	Pago a Raúl Rodríguez Tovar	6,204
29-Nov-99	1636	Pago a Tecnoindustrias	7,100
30-Nov-99	1638	Pago a Total Home	10,436
30-Nov-99	1639	Pago a Troquelados y Maq.	17,190
Total de Cheques en transito			421,511.70
Saldo según chequera al 30 de Noviembre de 1999			-398,096.45

**MAQUISA, S.A. DE C.V.**

**5.31 CONCILIACION BANCARIA**

**DICIEMBRE 1999**

BANORTE  
Cta. 265-04851-7

Saldo según estado de cuenta del banco al 31 de Diciembre de 1999

78,950.00

Cheques en transito			
Fecha	No. De Cheque	Beneficiario	Importe
21-Ene-99	1020	Office Depot	980.00
02-Feb-99	1122	Librería Bachiller	1,026.00
18-Feb-99	1129	Maquinados Aguila	3,614.00
20-Mar-99	1214	Troquelados Maquilas	2,329.00
07-May-99	1329	Construcciones SG	15,421.00
27-May-99	1350	Fabrica de Muebles	5,735.00
09-Jun-99	1384	Martinez Gonzalez Sergio	4,589.00
06-Jul-99	1404	Saucedo Ramos Herminia	6,984.00
19-Jul-99	1431	Consultores de Negocios	4,914.00
12-Ago-99	1481	Ramirez Flores Hugo	1,529.00
02-Sep-99	1503	Ferreteria y Herramentales	3,285.00
08-Sep-99	1507	Mayoreo de Tornillo	1,480.00
22-Sep-99	1516	Raul Rodriguez Tovar	1,571.00
05-Oct-99	1533	Vaico, S.A de C.V	4,785.00
12-Oct-99	1540	Pyma	14,743.00
12-Oct-99	1544	Infra	6,389.00
15-Oct-99	1550	Maquilas Metalicas Eko	15,870.00
18-Oct-99	1552	Herramental Monterrey	2,473.00
19-Oct-99	1553	Aceros La Fama	12,103.00
23-Oct-99	1559	Misa	3,214.00
25-Oct-99	1561	Central Tornillera	17,413.00
25-Oct-99	1562	Quimisa	4,731.00
26-Oct-99	1565	Tecno Industrias	3,478.00
27-Oct-99	1566	Aceros Titan	16,474.00
27-Oct-99	1568	Corlam	18,742.00
28-Oct-99	1569	Daniel Canavati	11,421.00
28-Oct-99	1572	Misa	1,047.00
29-Oct-99	1574	Vaico, S.A de C.V	1,894.00
30-Oct-99	1576	Imsa	17,842.00
30-Oct-99	1577	Compresores Regiomontanos	3,698.00
01-Nov-99	1584	Pago a gas	2,207
03-Nov-99	1588	Pago a Ferreteria Elizondo	6,237
03-Nov-99	1590	Pago a SOLAR	7,104
05-Nov-99	1591	Pago a Tecnoindustrias	3,107
05-Nov-99	1594	Pago a FINSA	1,090
06-Nov-99	1596	Pago a Ferreteria Tampiquito	1,038
09-Nov-99	1603	Pago a copiadoras MTY.	1,148
10-Nov-99	1606	Pago a Xerox	2,198
10-Nov-99	1607	Pago a Combustibles y lubric.	6,894
13-Nov-99	1612	Pago a FLOVI	3,900
15-Nov-99	1614	Pago a Quimisa	3,664
16-Nov-99	1616	Pago a INDA	7,108
18-Nov-99	1620	Pago a Mauro de Anda	2,500
23-Nov-99	1624	Pago a PYMSA	6,343
25-Nov-99	1627	Pago a Flejes MISA	14,663

Cheques en transito			
Fecha	No. De Cheque	Beneficiario	Importe
29-Nov-99	1535	Pago a Raúl Rodríguez Tovar	6,204
29-Nov-99	1536	Pago a Tecnoindustrias	7,100
30-Nov-99	1639	Pago a Troquelados y Maq.	17,190
01-Dic-99	1642	Pago a control industrial de tiempo	12,193
02-Dic-99	1646	Pago a Fransape Refrigeración	1,200
03-Dic-99	1649	Pago a Syma Monterrey	3,480
03-Dic-99	1651	Pago a Printel	3,450
06-Dic-99	1658	Pago a Tecnoindustrias	16,943
07-Dic-99	1663	Pago a Infra	3,000
09-Dic-99	1666	Pago a Ferretera Popular de Mty.	14,936
10-Dic-99	1669	Pago a Flejes Misa	6,293
14-Dic-99	1677	Pago a Aceros Titán	18,815
15-Dic-99	1678	Pago a Tecnoindustrias	9,142
15-Dic-99	1679	Pago a Trevisa S. A. de C. V.	10,609
16-Dic-99	1681	Pago a ESAB de México	6,382
16-Dic-99	1682	Pago a Imprenta Zeta	10,000
16-Dic-99	1683	Pago a Maquilas y mat. Industriale	13,640
17-Dic-99	1686	Pago a Troquelados y maquilas	10,680
18-Dic-99	1687	Pago a Ferreteria Tampiquito	6,200
21-Dic-99	1689	Pago a Comercial NASA	16,042
28-Dic-99	1692	Pago a Fortacero	14,520
			486,994.00

Total de Cheques en transito	486,994.00	486,994.00
------------------------------	------------	------------

Saldo según chequera al 30 de Noviembre de 1999	-408,044.00
---	-------------

Como podemos observar, la empresa Maquisa S. A. de C. V. muestra un saldo negativo en sus auxiliares de bancos de octubre, noviembre y diciembre de 1999 y un saldo en bancos positivo demasiado bajo en los mismos meses. La conciliación bancaria de los mismos nos muestra que esto es porque la empresa giró una gran cantidad de cheques que sus beneficiarios no cobraron; la mayoría de ellos porque la empresa le pidió no hacerlo debido a la falta de saldo en el banco. Esta es una muestra de la falta de liquidez de la empresa que ha caído en la situación de entregar cheques de sus proveedores y acreedores, pidiéndoles no cobrarlos hasta que se les avise que hay saldo en el banco. Maquisa S. A. de C. V. no elabora hasta la fecha una conciliación diaria, por lo que se le sugiere hacerlo, para que lleve un mejor control y no se pase de su saldo, ya que como podemos ver en el auxiliar de bancos ha tenido que pagar importes innecesarios de comisiones por cheques rebotados (éstos son cheques girados por la empresa, que el beneficiario va al banco a cobrar y no habiendo saldo, se le devuelve el cheque, es decir, "rebota", causando una comisión por pagar de la empresa). La conciliación bancaria no nos ayuda a tener más ingresos y menos egresos pero sí nos ayuda a controlar los mismos, a manejarlos a nuestra conveniencia, a prevenirlos y a evitar cargos innecesarios.

### **5.11 Presupuestos.**

Hasta la fecha, la empresa Maquisa S. A. de C. V. no se ha preocupado por realizar presupuestos anuales que le permitan visualizar la situación que le espera en los próximos periodos. Esta situación es perjudicial para la empresa, ya que si no planea sus gastos e ingresos, podría caer en gastos innecesarios, que al realizarlos, podría ocasionarle problemas futuros de liquidez para comprar cosas más necesarias.



Es por esto que se le recomienda a la empresa empezar a elaborar presupuestos anuales en todos los niveles de la organización que le permitan controlar todas las actividades que se quieran realizar.

## **5.12 Otras estrategias financieras.**

A continuación vamos a revisar otras posibles estrategias financieras que actualmente la empresa no está considerando y que le pueden servir para resolver su problema de falta de liquidez. Estas son: arrendamiento financiero, factoraje y préstamos bancarios.

### **5.12.1 Préstamos de instituciones de crédito.**

El préstamo de instituciones de crédito es una de las muchas fuentes de financiamiento que existen y quizá de las más comunes que utilizan desde pequeños empresarios hasta grandes empresas.

Hay muchos tipos de préstamos, pero el común denominador de todos ellos es que una empresa acude a la institución de crédito a solicitar un préstamo que de serle otorgado, se le cobrará un porcentaje de interés que puede variar de acuerdo al plazo solicitado para pagar y al importe solicitado de préstamos.

A continuación se mencionan algunos de los principales tipos de préstamos que existen en el Sistema Financiero Mexicano.

#### **Crédito con garantía inmobiliaria:**

Este tipo de crédito se conoce comúnmente con el nombre de hipotecario. Se destina a la adquisición, edificación, obras o mejoras de inmuebles.

Aún cuando la garantía está constituida por el bien inmueble, se podrán requerir garantías adicionales y la demostración del solicitante de su capacidad de pago.

#### Refaccionario:

Son préstamos a mediano y largo plazo que se utilizan para fomentar la producción y/o transformación de productos industriales, ganadera, agrícolas, y que se invierten en la adquisición de maquinaria y equipo.

Los plazos son hasta de 15 años en la rama industrial. Sin embargo en la práctica se otorgan por periodos de entre 5 y 7 años.

Las garantías están constituidas por los mismos equipos adquiridos.

#### Habilitación y avío:

Este tipo de créditos se destinan para el apoyo al capital en trabajo, ya que se destina a materias primas, salarios, jornales, etc., y fomentan principalmente la actividad industrial, agrícola y ganadera.

Generalmente se destinan para financiar negocios sujetos a periodos de ciclicidad importantes por inversiones e inventarios, mano de obra.

El contrato se ratifica mediante escritura pública.

Los plazos son de hasta 3 años, con garantía en materias primas, productos, etc. Se podrán requerir de garantías adicionales en fideicomiso o depósito.

La liquidación de intereses se efectúa por lo general en periodos mensuales o trimestrales. Las amortizaciones al principal regularmente cada trimestre o semestre.

#### Préstamo prendario:

Es préstamo es igual a los anteriores, con la diferencia de que existe una garantía en prenda, la cual se maneja a través de un certificado de depósito y/o abono de prenda.

Principalmente se amparan en los certificados: bienes comerciables con valor tipo "comodity", es decir, que tienen aplicaciones comerciales o industriales negociables.

El certificado y bono de prenda son expedidos por una almacenadora general de depósitos. Los documentos son negociados como garantía en la práctica bancaria para la contratación de créditos.

#### Créditos documentarios:

Son conocidos en las relaciones comerciales como "cartas de crédito".

Pueden ser de instrucción revocable o irrevocable.

Mediante esta operación una sociedad nacional de crédito, se compromete, mediante créditos establecidos, a pagar a través de sus bancos corresponsales por cuenta del acreditado (aplicante de solicitud), el importe de bienes específicos a un beneficiario "X", contra el cumplimiento de ciertas especificaciones comprobables en documentos.

Puede ser doméstica o de importación:

- a) Doméstica: cuando se extiende a favor de un proveedor de materias primas, materiales, equipos, herramientas, etc. con el fin de garantizar el pago de los bienes, mediante la entrega de documentos. En el caso de compras al beneficiario, se paga contra la entrega de la factura y conocimiento de embarque especificados en la carta de crédito.
- b) Importación: es exactamente igual a la anterior, pero para realizar importaciones. En adición se solicita al beneficiario copia del pedimento aduanal correspondiente.

#### Crédito simple en cuenta corriente:

Son contratados para efectuar disposiciones en el momento que se desee de una suma acordada (en la solicitud de la línea de crédito pactada).

La utilización de éstos es para disponer en forma eventual de efectivo.

Actualmente el costo de este tipo de líneas es el resultado de multiplicar por 1.5 veces el C. P. P. y es utilizada comúnmente para:

- Sobregiros en cuenta de cheques.
- Créditos puente.
- Disposiciones de efectivo.

#### Préstamo quirografario:

Este tipo de financiamiento se le conoce como préstamo directo o préstamo en blanco.

Su garantía es la solvencia y moral del solicitante. Pero podría requerirse de un aval.

Se documenta mediante un pagaré suscrito por los apoderados de la empresa.

Se requiere de una línea de crédito previamente autorizada por un banco.

El plazo generalmente es de 7 hasta 90 días, y podría extenderse a concesión del banco hasta por 12 meses.

La disposición se realiza en forma parcial o total y se amortiza al vencimiento. Esto gracias a la línea de crédito revolvente.

Se destina principalmente a recursos de capital de trabajo, nunca para invertir en bienes de capital o para proyectos de largo plazo, así como para operaciones que no se relacionen con la creatividad del negocio.

En general se destina a resolver problemas transitorios de efectivo: emergencias, ciclicidad, cuentas por cobrar, materias primas, etc.

### **5.12.2 Arrendamiento financiero.**

Una de las ideas fundamentales en toda empresa dinámica consiste en considerar que todo bien utilizado por una unidad productiva debe generar, en el transcurso de su vida útil, un rendimiento superior a su costo.

Por lo general, este rendimiento se origina por el uso y utilización de los equipos, independientemente de quién sea el propietario de los mismos.

En el arrendamiento financiero, la empresa arrendadora es la propietaria del equipo durante la vigencia del contrato de arrendamiento, mientras que la empresa arrendataria ejerce la utilización del mismo, mediante el pago de un número determinado de rentas, cuyo monto se determina en el contrato de arrendamiento. Una vez que la empresa arrendataria ha pagado las rentas convenidas, tiene derecho a adquirir equipo, material del contrato, a un valor simbólico.

Se establece pues de esta forma una forma de acreedor-deudor entre el arrendador y el arrendatario, ya que la empresa arrendadora está financiando un bien que será utilizado por la empresa arrendataria, quien a su vez en virtud de que el valor residual u opción de compra fijado es meramente simbólico, será la propietaria del bien al término del contrato.

Se le llama arrendamiento puro al acuerdo entre dos partes, arrendador y arrendatario, mediante el cual el arrendador otorga el uso o goce temporal de un bien por un plazo inicial forzoso al arrendatario, el cual se obliga a pagar periódicamente por ese uso o goce un precio acordado denominado "renta".

Tomando en cuenta que la celebración de un contrato de arrendamiento es una operación en la cual el cliente está adquiriendo la propiedad del equipo mediante pagos periódicos, los criterios para considerarlo sujeto de crédito, son básicamente los mismos que cuando una institución financiera otorga un crédito a alguno de sus clientes.

Los criterios normales empleados por las arrendadoras son en general:

- En principio, las operaciones de arrendamiento se llevan a cabo por personas morales.
- Empresas con una antigüedad mínima.
- Experiencias crediticias y posición financiera acordes al crédito solicitado y en general, una situación económica sana por parte del solicitante.

Para documentar la operación, se firmará por ambas partes un contrato de arrendamiento en el cual se indica el monto, plazo, pago, condiciones, etc., estableciéndose en el mismo que el equipo será propiedad de la arrendadora hasta que el arrendatario haya efectuado todos los pagos convenidos.

Se firmará además un pagaré amparando las rentas por pagar sobre el equipo arrendado.

Ventajas para el cliente.

En caso de adquisición de equipo de producción, computación o de transporte, el arrendamiento financiero ofrece al igual que en la compra, mediante un préstamo bancario o con recursos propios, las siguientes oportunidades:

- a) El cliente conserva el privilegio de seleccionar el equipo y el proveedor, negociando precio y condiciones de entrega.
- b) Obtiene precio de riguroso contado, logrando con ello los máximos descuentos establecidos.

Además el arrendamiento financiero presenta las siguientes ventajas:

A) Financieras.

1.- Contribuye al óptimo aprovechamiento de capital de trabajo a la empresa invertir sus recursos en áreas más productivas, lo que se traduce en un incremento del rendimiento sobre sus inversiones.

2.- Dado que a través del arrendamiento financiero se financia el 100% del costo del equipo, no existen gravosos desembolsos iniciales por parte del arrendatario, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de compra.

3.- Significa una fuente adicional de financiamiento, al liberar o completar sus líneas tradicionales de crédito sin exigir saldos compensatorios en cuentas.

4.- Reduce los riesgos de la inflación, al obtener en el presente bienes que serán pagados en el futuro a precios actuales.

5.- Mediante arrendamiento la empresa puede, en los casos específicos, incrementar su capital de trabajo mediante el arrendamiento del equipo que la compañía haya adquirido recientemente.

#### B) De servicios.

6.- Los trámites y requisitos son simples, por lo que es posible dar una rápida respuesta a la solicitud.

7.- Al conservar la arrendadora la propiedad del equipo, en la mayoría de los casos no se requiere contar con garantías adicionales.

8.- El financiamiento se otorga 100% del valor del equipo, en comparación a las fórmulas de crédito que por lo general financian hasta el 80% solamente.

#### C) Fiscales.

9.- Desde el punto de vista fiscal, si bien la arrendadora es la propietaria de lo equipos arrendados, la empresa arrendataria es quien deprecia conforme a las disposiciones fiscales vigentes, llevando a los resultados la parte correspondiente a gastos financieros.

10.- Los plazos que se otorgan contemplan la vida útil del equipo y se adaptan a las necesidades de tesorería de la empresa arrendataria.

11.- La gama de equipo susceptibles de financiamiento es sumamente amplia: bienes de capital en general, equipo de cómputo e industrial, equipo de transporte, arrendamiento financiero inmobiliario, etc.

### **5.12.3 Factoraje.**

El factoraje es una forma de financiamiento para empresas que tienen problemas de liquidez. En palabras sencillas, el factoraje consiste en que una empresa vende sus cuentas por cobrar de la cartera de clientes a una empresa dedicada al factoraje, descontándole una comisión a cambio.

Antes de iniciar este punto, debemos señalar que la operación de compra-venta de las cuentas por cobrar vigentes se realiza en el Sistema Financiero Mexicano a través de la figura jurídica de la Cesión de Derechos.

La Cesión de Derechos es un acto (contrato) en virtud del cual el empresario (cedente o cliente) transmite los derechos que tiene a cargo de sus clientes (deudores) a una organización auxiliar de crédito denominadas "Empresas de Factoraje Financiero".

Los servicios que ofrecen los factorajes, entre los más comunes, dependiendo de la modalidad que se haya pactado o contratado en el contrato normativo (o de promesa) son los siguientes: factoraje con recurso, sin recurso y a proveedores. Vamos a analizar cada uno de ellos.

- a) Factoraje con recurso: estriba esencialmente en que el cedente (nuestro cliente) responde, además de la existencia y legitimidad de sus cuentas por cobrar por el riesgo de insolvencia o morosidad de su comprador (deudor) y subsiste la obligación del cedente de mantener completa responsabilidad sobre las cuentas por cobrar que ha vendido y en caso de convertirse en incobrables la empresa cedente tendrá la obligación de pagar a la empresa de factoraje financiero.
- b) Factoraje sin recurso: aquí, la empresa de factoraje toma el riesgo del cobro. Opera de manera similar al con recurso, sólo que en este caso se hace responsable la empresa de factoraje del riesgo de insolvencia de las cuentas por cobrar adquiridas.
- c) Factoraje a proveedores: este consiste en adquirir por parte de la empresa de factoraje financiero, títulos de crédito como pagarés o letras de cambio que emitan prestigiadas empresas comerciales o industriales con las que se mantiene convenio para financiar a sus vendedores (proveedores). Estos documentos se adquieren por medio de endosos.

Vamos a explicar brevemente la importancia del factoraje en apoyo a los empresarios en su planeación enumerando sus principales beneficios:



- a) Liquidez inmediata: al establecerse un contrato de factoraje, la empresa (cedente) obtiene liquidez inmediata por medio de un cheque o depósito directo.
- b) Descuento por pronto pago: el costo del factoraje es menor a los descuentos por pronto pago ofrecido por los proveedores, generando una utilidad financiera aún antes de iniciar los procesos de transformación y ventas.
- c) Preferencia en el abasto: al pagar de contado se obtiene de los proveedores preferencia en el abasto, en los precios de materia prima y en las condiciones de compra. La capacidad de negociación se fortalece.
- d) Nivelación de los flujos de caja: el factoraje favorece la generación de un flujo de caja ligado a las necesidades de la empresa, propiciando una administración más sencilla de las finanzas, evitando la contratación de créditos alternos desventajosos o adversos.
- e) Otorgamiento de capital: los recursos obtenidos vía factoraje conforman un capital de trabajo ligado a la capacidad de las empresas de colocar sus productos en el mercado. Entre los beneficios secundarios asociados al capital de trabajo se encuentran:
  - Incremento en la venta y utilidades: la capacidad de venta mejora sin necesidad de recurrir a otros tipos de financiamientos que comprometen el futuro de las empresas.
  - No afecta el financiamiento bancario: debido a que la operación de factoraje se fundamenta en la venta de las cuentas por cobrar de las empresas, éstas enajenan sus documentos de cartera y no adquieren pasivos. El financiamiento proviene de una recuperación anticipada de las cuentas por cobrar.
  - Protección contra procesos inflacionarios: al vender de inmediato sus cuentas por cobrar vía factoraje, las empresas evitan esperar

el vencimiento, período durante el cual el poder adquisitivo pierde terreno frente a una tasa inflacionaria de la cual carecen de control. Con el factoraje, las empresas pueden transferir sus activos monetarios a físicos, éstos se revalúan con el tiempo, propiciando mayores niveles de utilidad.

- Reducción de costos operativos: estos reflejan en los departamentos de crédito y cobranza, la custodia y administración de las cuentas por cobrar, en virtud que estas corren a cargo de la empresa de factoraje, permitiendo ahorro en personal, equipo de cómputo, vehículos, espacio y tiempo; con ello la propia empresa enfoca sus esfuerzos hacia la producción y venta.

Ahora revisemos algunas de sus desventajas:

- a) Es una fuente de financiamiento cara.
- b) Si la empresa recupera por sí sola su cartera, sería el 100% de la misma, de lo contrario, si se vale del factoraje, pierde un porcentaje.
- c) Algunos clientes se sienten un poco incómodos con el hecho de que la empresa le haya cedido sus cuentas a otra empresa.
- d) Por ser considerada como último recurso, los clientes al darse cuenta de que sus facturas fueron vendidas a terceros, comienzan a especular sobre la situación financiera de la empresa, creando una imagen negativa de la misma en el mercado.

#### **5.12.4 Análisis del punto de equilibrio.**

El análisis del punto de equilibrio, en ocasiones llamado análisis de costo-volumen-utilidades, es empleado por las empresas para:

- a) Determinar el nivel de operaciones necesario para cubrir todos los costos operativos.
- b) Evaluar la rentabilidad asociada a diversos niveles de ventas.

El punto de equilibrio operativo es el nivel de ventas necesarias para cubrir todos los costos de operación de la empresa. En el punto de equilibrio operativo, las utilidades antes de intereses e impuestos, UAll, equivalen a cero. El primer paso para encontrar el punto de equilibrio consiste en dividir el costo de las mercancías vendidas y gastos operativos, entre los costos de operación fijos y variables. (Los costos fijos se encuentran en función del tiempo, no de las ventas y son, en general, contractuales; por ejemplo, la renta es un costo fijo. Los costos variables cambian en relación directa con las ventas y se encuentran en función del volumen y no del tiempo, por ejemplo, los costos de embarque son un costo variable).

#### **5. 12. 4. 1 Enfoque algebraico.**

Al usar las siguientes variables, la parte operativa del estado de resultados de la empresa puede representarse como se ilustra en la representación algebraica de los siguientes conceptos:

	Concepto	Representación Algebraica
	Ingreso por ventas	$(P \times Q)$
Apalancamiento Operativo	Menos: costo de operación fijos	- $C_f$
	<u>Menos: costo de operación variables</u>	- <u><math>(C_v \times Q)</math></u>
	Utilidad antes de intereses e impuestos	UAll

Donde:

P = precio de venta por unidad.

Q = cantidad de unidades vendidas.

$C_f$  = Costo fijo de operación por periodo.

$C_v$  = Costo variable de operación por unidad.

Al formular los cálculos algebraicos de los conceptos revisados, como una fórmula para utilidades antes de intereses e impuestos, se obtiene la siguiente ecuación:

$$UAI = (P \times Q) - Cf - (Cv \times Q)$$

Simplificando esta ecuación se obtiene:

$$UAI = Q \times (P - Cv) - Cf$$

Al establecer un UAI igual a cero y resolviendo la ecuación anterior obtenemos la fórmula para determinar el punto de equilibrio operativo de la empresa:

$$Q = Cf / (P - Cv)$$

Sustituyendo la fórmula del punto de equilibrio para la empresa que estamos analizando, Maquisa, obtendríamos lo siguiente:

$$Q = 1,688,960 / (327.67 - 233.70)$$

$$Q = \underline{17,760 \text{ unidades.}}$$

Esto significa que la empresa tendrá un valor positivo para las UAI en las ventas mayores a 17,760 unidades y un valor negativo para las ventas menores a 17,760 unidades. Por lo tanto, se le recomienda a la empresa siempre buscar como mínimo vender 17,760 unidades.

#### **5. 12. 4. 2 Costos variables y punto de equilibrio operativo.**

El punto de equilibrio operativo de una empresa es sensible a diversas variables: los costos de operación fijos (Cf), el precio de venta por unidad (P) y el costo de operación variable por unidad (Cv). Los efectos de los aumentos o disminuciones en cada una de estas variables pueden ser evaluadas mediante la siguiente tabla:

Sensibilidad del punto de equilibrio operativo a aumentos variables de equilibrio importantes. (Nota: las disminuciones en cada una de las variables tendrían un efecto contrario al indicado en el punto de equilibrio).

Incremento variable	Efecto en el punto de equilibrio operativo
Costo de operación fijo (Cf)	Aumento
Precio de venta por unidad (P)	Disminución
Costo de operación variable por unidad (Cv)	Aumento

Como podría esperarse, la información anterior indica que un aumento en el costo (Cf oCv) tiende a incrementar el punto de equilibrio operativo, en tanto que un aumento en el precio de venta por unidad (P) hará descender dicho punto de equilibrio.

### **5.12.5 Selección del crédito.**

La actividad de selección de un crédito de una empresa implica decidir si se otorga o no un crédito a un cliente y cuánto concederle. Esta actividad se encuentra dentro de las cuentas por cobrar ya que son éstas las que representan el otorgamiento de un crédito.

El analista de crédito de cualquier empresa por lo general debe utilizar las llamadas *cinco Ces del crédito* para enfocar su análisis. A continuación se describen brevemente cada una de estas cinco dimensiones: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

1.- **Carácter.** Antecedentes del solicitante en lo que se refiere al cumplimiento de sus obligaciones financieras, contractuales y morales. La evaluación del carácter de un solicitante se basa en su historial de pago y en los procesos legales en su contra, ya que sean resueltos o pendientes.

2.- **Capacidad.** Facultad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros, suelen ser la base para esta evaluación.

3.- **Capital.** Solidez financiera del solicitante de acuerdo con su situación patrimonial, la cual suele basarse en sus razones de pasivo/capital y de rentabilidad.

4.- **Colateral.** Monto de activos de que dispone el solicitante para garantizar el crédito. Para evaluar el colateral de un solicitante se puede recurrir a su balance general y cualquier demanda legal contra sus activos.

5.- **Condiciones.** Situación económica y empresarial actual, así como ciertas circunstancias excepcionales. Por ejemplo, inventario en exceso que el solicitante puede acceder a venderlo en términos favorables. Para la evaluación se realiza un análisis de las condiciones económicas y empresariales generales y las circunstancias especiales que puedan afectar al solicitante o a la empresa.

### **5.12.6 Fuentes de financiamiento.**

Antes de entrar de lleno con el tema, vamos a definir dos términos que utilizaremos más adelante: rentabilidad y riesgo. Rentabilidad es la relación entre ingresos y costos. El riesgo es la probabilidad de que la empresa se vuelva técnicamente insolvente, es decir, de que sea incapaz de pagar sus deudas a su vencimiento. Al suponer un nivel constante de activo total, a mayor razón de activo circulante/activo total de una empresa, menor rentabilidad de ésta, y menores riesgos, y viceversa. Con activo totalmente constante, en una alta razón de pasivo a corto plazo/activo total de la empresa, mayor es la rentabilidad y el riesgo, y viceversa.

La estrategia dinámica para determinar la mezcla de financiamiento adecuada es una estrategia de financiamiento de alta rentabilidad y alto riesgo, con la que la empresa financia al menos sus necesidades temporales, y quizá también algunas de sus necesidades permanentes, con fondos a corto plazo, y la mayoría de sus necesidades permanentes con fondos – tanto permanentes

como temporales – son financiados con fondos a largo plazo. Los fondos a corto plazo son conservados para emergencias o desembolos imprevistos.

Las cuentas por pagar, fuente primaria de fondos a corto plazo, y los pasivos devengados son fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo. Las cuentas por pagar son producto de la compra de mercancías a crédito, mientras que los pasivos acumulados o devengados se originan por las obligaciones salariales y fiscales principalmente.

Las condiciones del crédito pueden variar en lo que se refiere al periodo de crédito, descuento por pronto pago, periodo de descuento por pronto pago e inicio del periodo del crédito. El costo de renunciar a descuentos por pronto pago es uno de los factores que influye en la decisión de aceptar o renunciar al descuento por pronto pago. Debe renunciarse a descuentos por pronto pago sólo cuando la empresa que requiere fondos a corto plazo tiene que pagar sobre el préstamo una tasa de interés que es mayor al costo de renunciar al descuento por pronto pago. Retrasar las cuentas por pagar puede representar un costo menor al de renunciar a un descuento por pronto pago, incrementándose así las ventajas de renunciar a un descuento por pronto pago.

A continuación se presenta una tabla con el resumen de las principales características de las fuentes más comunes de financiamiento a corto plazo.

## 1.- Fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo.

Tipo de financiamiento a corto plazo	Fuente	Costo o condiciones	Características
Cuentas por pagar	Proveedores de mercancías	Sin costo fijo, a menos que se ofrezca descuento por pronto pago.	Otorgamiento de crédito a cuentas vigentes por 0 a 120 días. Fuente más importante de financiamiento a corto plazo.
Pasivos acumulados o devengados	Empleados y gobierno	Ninguno.	Resultan del pago de salarios (a los empleados) e impuestos (al gobierno) con posterioridad a la prestación del servicio. Fuente de financiamiento de difícil manipulación.



## 2.- Fuentes de préstamos a corto plazo sin garantía.

Tipo de financiamiento a corto plazo	Fuente	Costo o condiciones	Características
Fuentes Bancarias			
1.- Pagarés de pago único	Bancos comerciales	Tasa preferencial más una prima de riesgo de entre 0 a 4%; fija o variable.	Préstamo a un solo pago para resolver una escasez de fondos de corta duración prevista.
2.- Líneas de crédito	Bancos comerciales	Tasa preferencial más una prima de riesgo de entre 0 a 4%; fija o variable. Es común que se deba mantener un saldo de reciprocidad de 10 a 20% y depuren la línea de crédito (la deuda).	Limite de préstamo preestablecido que le permite al prestatario disponer de fondos, en caso de que existan, para satisfacer necesidades temporales.
3.- Convenios de crédito revolvingte.	Bancos comerciales	Tasa preferencial más una prima de riesgo de entre 0 a 4%; fija o variable. Es común que se deba mantener un saldo de reciprocidad de 10 a 20% y pagar un compromiso de pago de aproximadamente 0.5% del saldo promedio no utilizado.	Convenio de línea de crédito que garantiza la disponibilidad de fondos. Es usual que el periodo de crédito sea mayor de un año.
Papel comercial	Otras empresas, bancos, compañías de seguros de vida, fondos de pensiones y fondos mutualistas del mercado de dinero.	Generalmente de 1 a 3% debajo de la tasa preferencial.	Pagaré a corto plazo sin garantía emitido por empresas de gran solidez financiera. Se le coloca directamente o es vendido por intermediarios financieros.

### 3.- Fuentes de préstamos a corto plazo con garantías.

#### Tipo de financiamiento a corto plazo

Garantía en cuentas por cobrar

Fuente	Costo o condiciones	Características
Bancos e instituciones financieras	De 2 a 5% arriba de la tasa preferencial; más 3% como máximo, en comisiones. Se presta del 50 a 90% del valor de la garantía.	Empleo de cuentas por cobrar seleccionadas como garantía. El prestatario reembolsa al prestamista el monto de las cuentas pignoradas tras su cobranza. Se realiza con base sin notificación.
Factores, bancos e instituciones financieras	De 1 a 3% de descuento sobre el valor nominal de las cuentas en factoraje. Cobro de interés por anticipos de 2 a 4% arriba de la tasa preferencial. Obligación de intereses de 0.5% mensual por saldos excedentes a favor de la empresa, en poder del factor.	Venta de cuentas por cobrar seleccionadas - por lo general sin responsabilidad - y con un descuento. Asumiendo el factor todos los riesgos crediticios. El factor presta (realiza anticipos) contra cuentas no cobradas aún sin vencer. También paga interés por saldos excedentes. Se acostumbra hacerse con base de notificación.

Garantía en inventario

1.- Gravámenes sobre el inventario.	Bancos e instituciones financieras	De 3 a 5% arriba de la tasa preferencial. Se presta de 80 a 100% del costo de la garantía.	Préstamo contra inventario en general. Procede cuando la empresa posee un inventario estable de productos diversos de bajo costo.
2.- Recibos de depósito	Subsidiarias de financiamiento cautivas de compañías manufactureras, bancos e instituciones financieras.	De 2 o más arriba de la tasa preferencial. Se presta de 80 a 100% del costo de la garantía.	Préstamo contra equipo automotor, productos de consumo duradero y equipo industrial relativamente costoso que se puede identificar con número de serie. La garantía permanece en posesión del prestatario, quien reembolsa al prestamista los fondos obtenidos de su venta.
3.- Certificados de depósito	Bancos e instituciones financieras	De 3 a 5% arriba de la tasa preferencial más 1 a 3% en comisiones de depósito. Se entrega de 75 a 90% del valor de la garantía.	El inventario que sirve como garantía es puesto bajo control de prestamista en un buen almacén general o provisional de depósito. Un tercero - la institución de depósito - resguarda el inventario a nombre del acreedor, el cual es devuelto sólo mediante autoriz. escrita del prestamista.

## **6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

En base al trabajo realizado en esta tesis podemos confirmar que el análisis de los estados financieros sirve para conocer la situación de una empresa, para saber aquellos puntos en los que va bien, en los que va mal y aquellos que puede mejorar. En el caso de Maquisa, S. A. de C. V. se confirma la hipótesis de que la empresa no estaba llevando un buen control y manejo de sus finanzas. Lo anterior debido a que la empresa estaba realizando estados financieros mensuales y se limitaba a saber que estaba teniendo utilidad neta en la mayoría de los meses. A pesar de que su operación diaria le hacía saber que no tenía ingresos reales monetarios para cubrir sus necesidades, no estaba realizando un análisis financiero de estos resultados. Por tal motivo, a Maquisa S. A. de C. V. le será de utilidad el análisis realizado en esta tesis para conocer su situación y trabajar sobre los aspectos que detallaremos en seguida. Cabe mencionar que se le recomienda a la empresa seguir elaborando mensualmente este análisis, lo que le permitirá llevar en adelante un mejor control y manejo de sus finanzas, pues estos aspectos son variables y van cambiando de acuerdo al crecimiento de la empresa. Por eso es importante evaluarla constantemente para saber en qué punto está situada y trabajar en base a su meta principal: generar utilidades.

### **Razones financieras.**

De acuerdo al análisis financiero realizado a la empresa se puede concluir lo siguiente:

De acuerdo a las razones financieras de capital neto de trabajo, razón de activo de inmediata realización a pasivo circulante y razón de activo circulante a pasivo circulante, la empresa obtiene resultados satisfactorios, lo que significa

de acuerdo a estas razones que la empresa es solvente ya que puede cubrir el importe de sus activos a sus pasivos. El detalle está en que el porcentaje más alto de sus activos en el último año está sin realizar en su cartera de clientes, es decir, la empresa ha hecho ventas, ha vendido sus productos, pero no los ha cobrado de manera eficiente. Ante esto se le recomienda a la empresa establecer una política de Créditos y Cobranza en el cual se estipulen los siguientes puntos:

1.- Pedir a los clientes que soliciten créditos arriba de \$10,000 en sus estados financieros y revisarlos de acuerdo a las razones financieras.

2.- Firmar un contrato en el que se estipule lo siguiente:

- a) Límite de crédito.
- b) Plazo de pago.
- c) Duración del contrato.
- d) Precios de venta de acuerdo a volúmenes.
- e) Condiciones y fechas para modificaciones de precios de venta.
- f) Condiciones para descuentos.

De acuerdo al punto 5.2 del método de reducción de estados financieros a porcentajes comentamos que las compras de materia prima representan el porcentaje más alto de los gastos de la empresa (50.09%). Aunque la mayor parte de la materia prima fue utilizada, se le recomienda a la empresa establecer un control en el área de compras mediante un procedimiento para las mismas que establezca lo siguiente:

- a) Llevar a cabo una planeación de las compras en base al programa de producción para conocer con un margen de tiempo razonable la materia prima que se necesitará comprar.
- b) Solicitar presupuestos a un mínimo de tres proveedores para tener un punto de comparación en el que se evalúen precios por volumen, tiempo de entrega, plazo de crédito y descuentos por pronto pago.
- c) Llevar a cabo constantemente esta evaluación y no confiarse a un solo proveedor sin considerar antes opciones.

En cuanto a la razón de capital contable a pasivo total, Maquisa obtuvo un resultado de 0.83 que se encuentra por debajo del estándar de 1 a 1. Como lo vimos en el punto 5.6 del análisis, esto significa que la inversión de sus propietarios es inferior a la de sus acreedores. Lo anterior puede provocar que la Maquisa dependa más de sus acreedores que de sí misma. Por tal motivo, se le recomienda a la empresa disminuir su pasivo. Esto lo puede lograr haciendo efectiva su cartera de clientes que es muy fuerte. Otra opción sería que sus propietarios inyectaran capital a Maquisa, pero no se considera necesario pues la empresa tiene en el cobro de sus clientes de dónde generar el flujo de efectivo necesario para liquidar su pasivo.

En lo concerniente a la razón de ventas a crédito a saldo de clientes, Maquisa obtuvo una razón de 2 muy inferior a la razón de 6 que era el resultado esperado de acuerdo con el punto 5.7 del análisis; como en ese mismo punto se mencionó, este resultado significa que la empresa no manejó con eficiencia la recuperación del capital invertido en clientes, lo cual confirma la hipótesis de que Maquisa no tuvo un buen control de sus flujos de efectivo. Para corregir lo anterior, se le recomienda a la empresa hacer mensualmente un flujo de efectivo presupuestado, basado en el que le presentaremos más adelante, donde la misma empresa calcule los ingresos a recibir basado en un estimado de ventas y de acuerdo a las plazas de crédito otorgados, para que lleven un buen control de lo que van a recibir en determinada fecha y para que esté pendiente de que esto se cumpla.

### **Clientes.**

De igual manera, en el análisis del rubro de clientes que se hizo en el punto 5.8 se confirma lo mostrado por el método de porcentos en el balance: la empresa tiene demasiado efectivo invertido en clientes en uno solo: Corlam, por lo que se le recomienda a la empresa abrir sus horizontes y ofrecer sus servicios y productos a otras empresas del mismo ramo mediante un plan de ventas que considere lo siguiente:

- a) Hacer un estudio de mercado para localizar clientes potenciales, ubicando a las empresas que en determinado momento pudieran requerir sus productos.
- b) Ofrecer sus productos en estas empresas, investigando con estos posibles clientes sus necesidades y la forma en que le podrían satisfacer.
- c) Investigar y conocer cuáles son los principales competidores de Maquisa, S. A. de C. V. para disminuir o superar algunos puntos que lo pueden hacer el dueño de ese mercado, como lo son calidad, tiempo de entrega y precios.

#### **Conciliación bancaria.**

De acuerdo al análisis hecho de la conciliación bancaria se concluye que la empresa tiene demasiados cheques girados que no ha podido cubrir. Esto puede generar datos en la contabilidad y por lo tanto en la información de los estados financieros, ya que aparecerán cuentas pagadas que en realidad no lo están porque el cheque no ha sido cobrado, incluso algunos muy antiguos por lo que se le recomienda a la empresa hacer este reporte diariamente y cancelar aquellos cheques que ya no serán cobrados.

#### **Flujo de efectivo.**

Basándonos en la información presentada por Maquisa, se elaboró el flujo de efectivo que la empresa tuvo en los meses de noviembre y diciembre de 1999 y un comparativo entre ambos meses que a continuación se muestran.

## 6.1 FLUJO DE EFECTIVO REAL DE NOVIEMBRE DE 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

<b>FUENTE INGRESOS</b>	
	<b>NOV</b>
Cobranza	624,326
Ventas de contado	71,087
Otros Ingresos	360.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>695,773</b>
<b>DESTINO EGRESOS</b>	
Materia Prima	416,545
Nomina	121,528
Capacitacion	-
Combustible	21,240
Contribuciones	13,604
Fletes	25,423
Herramientas	7,642
Mantenimiento de maquinaria	22,109
Varios	24,209
Servicio Publicos	34,624
Papeleria	1,038
Mensajeria	7,200
<b>Financiamiento</b>	
Comisiones bancarias	2,700
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>697,862</b>
<b>EXCESO (DEFICIT)</b>	<b>(2,089)</b>
Saldo Inicial Cuenta de Cheques	25,504
Saldo Final en Cuenta de Cheques	23,415
Saldo en Tránsito Invertido	-
Inversión Inicial Final Disponible	-
Inversión Final Disponible	-
<b>Saldo Operativo Final en \$ MN</b>	<b>23,415</b>
<b>Saldo Real Final en \$ MN</b>	<b>23,415</b>

## 6.2 FLUJO DE EFECTIVO REAL DE DICIEMBRE DE 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

<b>FUENTE INGRESOS</b>	
	<b>DIC</b>
Cobranza	667,506
Ventas de contado	31,178
Otros Ingresos	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>698,684</b>
<b>DESTINO EGRESOS</b>	
Materia Prima	380,243
Nomina	80,622
Capacitacion	770
Combustible	32,330
Contribuciones	22,743
Herramientas	53,040
Mantenimiento de maquinaria	37,263
Mantenimiento de Transporte	7,100
Servicio Publicos	14,521
Papeleria	963
Mensajeria	11,165
<b>Financiamiento</b>	
Comisiones bancarias	2,390
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>643,150</b>
<b>EXCESO (DEFICIT)</b>	<b>55,534</b>
Saldo Inicial Cuenta de Cheques	23,415
Saldo Final en Cuenta de Cheques	78,950
Saldo en Tránsito Invertido	
Inversión Inicial Final Disponible	-
Inversión Final Disponible	-
<b>Saldo Operativo Final en \$ MN</b>	<b>78,950</b>
<b>Saldo Real Final en \$ MN</b>	



## 6.3 FLUJO DE EFECTIVO REAL COMPARATIVO NOVIEMBRE / DICIEMBRE 1999

**MAQUISA, S. A. DE C. V.**

FUENTE INGRESOS	NOV	%	DIC	%	VARIACION
	99		99		
Cobranza	624,326	89.73	667,506	95.54	43,180
Ventas de contado	71,087	10.22	31,178	4.46	(39,909)
Otros Ingresos	360.00	0.05	-	0.00	(360.00)
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>695,773</b>	<b>100.00</b>	<b>698,684</b>	<b>100.00</b>	<b>2,911.00</b>
<b>DESTINO EGRESOS</b>					
Materia Prima	416,545	59.87	380,242	54.42	(36,303)
Nomina	121,528	17.47	80,622	11.54	(40,906)
Capacitacion	-	-	770	0.11	770
Combustible	21,240	3.05	32,330	4.63	11,090
Contribuciones	13,604	1.96	22,743	3.26	9,139
Fletes	25,423	3.65	-	0.00	(25,423)
Herramientas	7,642	1.10	53,040	7.59	45,398
Mantenimiento de maquinaria	22,109	3.18	37,263	5.33	15,154
Mantenimiento de transporte	-	0.00	7,100	1.02	7,100
Varios	24,209	3.48	-	0.00	(24,209)
Servicio Publicos	34,624	4.98	14,521	2.08	(20,103)
Papelería	1,038	0.15	963	0.14	(75)
Mensajería	7,200	1.03	11,165	1.60	3,965
<b>Financiamiento</b>					
Comisiones bancarias	2,700	0.39	2,390	0.34	(310)
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>697,862</b>	<b>100.30</b>	<b>643,149</b>	<b>92.05</b>	<b>54,713</b>
<b>EXCESO (DEFICIT)</b>					
	(2,089)	-0.30	55,535	7.95	(57,624)
Saldo Inicial Cuenta de Cheques	25,504	3.67	23,415	3.35	2,089
Saldo Final en Cuenta de Cheques	23,415	3.37	78,950	11.30	(55,535)
Saldo en Tránsito Invertido	-	-	-	-	
Inversión Inicial Final Disponible	-	-	-	-	
Inversión Final Disponible	-	-	-	-	
<b>Saldo Operativo Final en \$ MN</b>	<b>23,415</b>	<b>3.37</b>	<b>78,950</b>	<b>11.30</b>	<b>(55,535)</b>
<b>Saldo Real Final en \$ MN</b>	<b>23,415</b>	<b>3.37</b>	<b>78,950</b>	<b>11.30</b>	<b>(55,535)</b>

Se le recomienda a la empresa hacer este tipo de reporte presupuestado de ser posible diario e irlo comparando con lo real, ya que el flujo de efectivo nos permite conocer cual es nuestra principal fuente de ingresos real. Nos muestra los egresos efectivamente pagados y permite detectar de inmediato variaciones importantes a diferencia de los estados de resultados principales, que se pueden ver hasta después de terminado un mes. Por ejemplo: cobranza y ventas de contado (se ilustra el reporte elaborado para ejemplificar esto) ya que la diferencia entre el estado de resultados y el flujo de efectivo radica en que el primero muestra las ventas realizadas y el segundo las realmente cobradas; el primero muestra los gastos incurridos y el segundo muestra en cuáles realmente se desembolsó capital; por ejemplo, en el estado de resultados de noviembre se obtuvo una utilidad de \$16,445, pero si observamos el flujo de efectivo podemos ver que al comparar los ingresos-egresos de ese mes se tiene un déficit de (\$2,089), lo cual en conjunto con lo que hemos visto anteriormente da la conclusión de que la empresa tiene dificultad para hacer efectivo sus ingresos y sus ingresos por venta de contado son mínimas (10.22% según el flujo de efectivo). El flujo también nos muestra que debido a esto la empresa no tiene inversiones bancarias de capital y por lo tanto sus ingresos por otros conceptos son casi nulas, por lo tanto se reafirman las recomendaciones hechas para controlar los renglones de cobranza y compras.

El flujo de efectivo es muy fácil de programar pues comúnmente ya se saben los egresos fijos que se tienen que hacer y la fecha de los mismos: servicios públicos, nómina, etc. y en base al flujo podemos ver el remanente que nos queda y qué tanto podemos utilizar o reservar del mismo para realizar los pagos que tenemos pendientes.

## Bibliografía.

- Autor: Abraham Perdomo Moreno.  
Título: Análisis e interpretación de estados financieros.  
Editorial: ECASA (Ediciones Contables y Administrativas S. A. de C. V.).
- Autores: Alfonso Amador Sotomayor, Enrique González Burnes.  
Título: Control interno.  
Editorial: Mc. Graw Hill.
- Autor: Elías Lara Flores.  
Título: Primer curso de Contabilidad, decimocuarta edición.  
Editorial: Trillas.
- Autores: James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr.  
Título: Administración, sexta edición.  
Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Autor: Raúl Enríquez Palomee.  
Título: Léxico básico del contador.  
Editorial: Trillas.
- Autor: C. P. Roberto Macías.  
Título: El análisis de los estados financieros y las deficiencias en la empresa.  
Editorial: ECASA (Ediciones Contables y Administrativas S. A. de C. V.).
- Título: Moderno diccionario de contabilidad, segunda edición.  
Editorial: CEID (Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S. A.)

## Listado de reportes.

	Página
5. 1.- Balance general al 31 de diciembre de 1997 .....	45
5. 2.- Estado de resultados del 1 al 31 de diciembre de 1997 .....	46
5. 3.- Balance general al 31 de diciembre de 1998 .....	47
5. 4.- Estado de resultados del 1 al 31 de diciembre de 1998 .....	48
5. 5.- Balance general al 31 de diciembre de 1999 .....	49
5. 6.- Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 1999 .....	50
5. 7.- Estado de resultados comp. mensual del 1 de enero al 30 de junio de 1999 .....	51
5. 8.- Estado de result. comp. mensual del 1 de julio al 31 de diciembre de 1999 .....	52
5. 9.- Balance general al 31 de diciembre de 1999 reducido a porcentos.....	55
5. 10.- Est. de resul. del 1 de enero al 31 de diciembre de 1999 reducido a porcentos	56
5. 11.- Auxiliares de clientes en 1997.....	66
5. 12.- Auxiliares de clientes en 1998.....	67
5. 13.- Auxiliares de clientes en 1999.....	68
5. 14.- Antigüedad de saldos de clientes de 1999 (Criotec, S. A. de C. V.).....	69
5. 15.- Antigüedad de saldos de clientes de 1999 (Torrey, S. A. de C. V.).....	70
5. 16.- Antigüedad de saldos de clientes de 1999 (Faesa) .....	71
5. 17.- Auxiliares de proveedores en 1997.....	75
5. 18.- Auxiliares de proveedores en 1998.....	76
5. 19.- Auxiliares de proveedores en 1999.....	78
5. 20.- Antigüedad de saldos de proveedores de 1999 (Corlam, S. A. de C. V.).....	80
5. 21.- Antigüedad de saldos de proveedores de 1999 (IMSA) .....	81
5. 22.- Antigüedad de saldos de proveedores de 1999 (DEACERO) .....	82
5. 23.- Auxiliar de bancos del 1 al 31 de octubre de 1999.....	85
5. 24.- Auxiliar de bancos del 1 al 31 de noviembre de 1999.....	88
5. 25.- Auxiliar de bancos del 1 al 31 de diciembre de 1999.....	91
5. 26.- Estado de cuenta bancario del 1 al 31 de octubre de 1999 .....	94
5. 27.- Estado de cuenta bancario del 1 al 31 de noviembre de 1999.....	97
5. 28.- Estado de cuenta bancario del 1 al 31 de diciembre de 1999 .....	99

	Página
5. 29.- Conciliación bancaria de octubre de 1999.....	102
5. 30.- Conciliación bancaria de noviembre de 1999.....	103
5. 31.- Conciliación bancaria de diciembre de 1999.....	105
6.1.- Flujo de efectivo de noviembre de 1999.....	130
6.2.- Flujo de efectivo de diciembre de 1999.....	131
6.3.- Flujo de efectivo comparativo de noviembre/diciembre de 1999 .....	132

## Resumen autobiográfico

- Ing. Héctor Hugo González Lozano.
- Mis padres son: Gildardo González Gaytán e Irma Yolanda Lozano de González.
- Nací en Monterrey, N. L. México en diciembre de 1975.
- Estudié la Primaria “Esc. Ing. Estéban Rock” en San Nicolás de los Garza.
- Cursé Secundaria “Gral. Lázaro Garza Ayala” en San Nicolás de los Garza
- Cursé la Preparatoria # 7, en San Nicolás de los Garza
- Cursé la carrera de Ingeniero Mecánico Administrador en la FIME de UANL.
- Anteriormente trabajé dos años en las empresas Magresa, S. A de C. V. como encargado del control de producción y posteriormente trabajé tres años en Cerrey, S. A. de C. V. como Ingeniero de Diseño.
- Actualmente presto mis servicios como Jefe de Producción en la empresa Cajas de Cartón Sultana.
- Soy ahora candidato al Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas.

## Glosario

**Entrenamiento:** Enfatización de cursos y programas diseñados para incrementar desarrollo, mejorar habilidades y cambiar actitudes. Su propósito es facilitar el desempeño.

**Capacitación:** Oportunidad para el diálogo entre el responsable de capacitación y los responsables operativos.

**Evaluación:** Medios que miden los cambios en comportamientos que ocurren como un resultado de Programas de Entrenamiento.

**Evaluación de Desempeño:** Plan de desarrollo de los colaboradores para mejorar su desempeño. Soporte para decidir una promoción, revisión de sueldo y/o bonos de productividad.

**Detección de Necesidades:** Detectar las necesidades de capacitación para los colaboradores, pudiendo ser para el desempeño de su puesto, para desempeños en puesto futuros (promociones), desempeño de su persona, etc.

**Coaching:** Proceso directivo mediante el cual un líder entrena y dirige al colaborador en las realidades del trabajo y le ayuda a superar las barreras para lograr un desempeño óptimo.

- Es la habilidad gerencial que logra que la organización lleve la capacidad y desempeño de los colaboradores a su máximo potencial.

**Coach:** Técnico que ayuda a sus colaboradores a la consecución de sus metas. Es una persona que desarrolla visión y forma valores en sus colaboradores. Es alguien que se compromete con y se adentra en un sistema de aprendizaje sobre la persona y la organización con la intención de mejorarlo de tal forma que tenga un gran impacto sobre la habilidad de la gente para desempeñarse.

**Retroinformación (Feedback):** Descripción en forma específica y sin prejuicios las acciones no deseadas (puede ser positiva o negativa). Por medio de esto se mejora, corrige, mantiene e impulsa hacia el desempeño.

**Reingeniería:** Proceso por el cual se establece un método nuevo sin tomar en cuenta la forma anterior de hacer las cosas.

**Efectividad:** Es la calidad, lo real, lo verdadero que se produce en la capacitación.

**Implementación:** Acción de establecer (“capacitación”).

**Inducción:** Proceso mediante el cual se familiariza entre si al empleado nuevo y a la organización y sus demás empleados con los que va a trabajar.

**Delegación:** Facultad de escoger a la gente adecuada para hacer todo lo que requieran para tener éxito, con responsabilidad, autoridad, dirección, información y recursos. Se requiere de confianza y estar dispuesto a tomar riesgos por parte del Líder.

**HRD (Human Resource Development):** Desarrollo de Recursos Humanos.



