

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN  
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

TEMA:

FINANZAS

SUB-TEMA:

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA LIBRERÍA

ACUARELA S.A, EN EL AÑO 2016

AUTORES:

BR. CARLOS ALBERTO LÓPEZ GONZÁLEZ

BR. JOSÉ SANTOS QUINTEROS JIMÉNEZ

TUTOR:

MSC. SANDRA CERVANTES

31 MAYO DE 2016

**Tema**

Finanzas a corto plazo

Sub - tema

Planeación financiera para la toma de decisiones en la LIBRERÍA ACUARELA S.A, en el año

2016

## **Dedicatoria**

Dedico este esfuerzo a Dios quien es el ser omnipotente que me permitió llegar hasta este punto en mi vida y que en todo momento me ha dado fuerzas para seguir durante todo estos años en la preparación de mi carrera y aún más en la construcción de este trascendental y fructuoso seminario.

A mis amados padres Karla Carolina y Carlos López, mis adoradas hermanas Eveling y Keith quienes han sido el pilar fundamental de mi vida y quienes me han dado el impulso y motivación para cumplir mis metas y cada una de mis aspiraciones, quienes no solo con el apoyo económico, emocional y moral han hecho de mi lo que hoy soy, sino porque sobre y ante todo han guiado mis pasos a través del ejemplo, del cual yo rescato todos y cada uno de los valores que ellos en mi han inculcado; este peldaño que hoy logro subir es gracias a ustedes, porque han confiado incondicionalmente en mí, y esa confianza hoy se las retribuyo con la alegría de ver uno de mis sueños y una de sus muchas metas cristalizados.

**Br. Carlos Alberto López González.**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda del ser celestial que me ha dispuesto de fuerzas, sabidurías y fortalezas para seguir durante estos cinco años de mi carrera y ahora en la culminación del seminario.

A mi familia, en especial a mis queridos padres, Santos Domitila Jiménez y Jose Santos Quintero y demás amistades quienes siempre me han dado ánimo para seguir adelante, brindándome consejos y todo su apoyo incondicional con el fin de culminar mis estudios y de esta ver cumplir mi sueño tan anhelado como lo es coronar mi carrera.

**Br. José Santos Quinteros Jiménez**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por ser guía de fe y dedicación a confirmar y creer en mí mismo, en mis habilidades, destrezas, ideas, para la elaboración de mi trabajo, con perseverancia, se puede lograr todo lo te propongas, él ha sido mi mayor fuente de motivación, mis pasos a seguir, redacción de este informe.

Agradezco a mi madre Karla Carolina González por ser mi gran apoyo moral, que me ha brindado en las buenas y las malas sus palabras de aliento a seguir para la culminación de mi trabajo seminario de graduación.

A mi tutora Msc. Sandra Cervantes por su paciencia y certeras observaciones, a quien ofrezco mi más grande y sincera gratitud.

A los docente por su gran apoyo e inspiración para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este trabajo.

**Br. Carlos Alberto López González**

## **Agradecimiento**

A Dios sobre todas las cosas por haberme iluminado y permitirme llegar hasta este momento para culminar mis estudios universitarios.

A mi tutora Msc. Sandra Cervantes por su paciencia y certeras observaciones, a quien ofrezco mi más grande y sincera gratitud.

A todos los docentes que me transmitieron su incondicional saber en cada materia impartida en estos años de estudio.

**Br. José Santos Quinteros Jiménez**

## Carta Aval

Managua, Nicaragua, 03 de noviembre del 2015.

**Msc. Álvaro Guido Quiroz**

**Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas**

**Su Despacho.**

**Estimado Maestro Guido:**

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: **Finanzas a corto plazo** y el sub-tema **“Planeación financiera para la toma de decisiones en la LIBRERÍA ACUARELA S.A. en el año 2016”** presentado por los bachilleres: Carlos Alberto López González Carnet No. **11-20273-0** y José Santos Quinteros Jiménez Carnet No. **11-20460-0** para optar al título de licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este Informe Final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

---

Msc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria

Tutora

## Resumen

El presente trabajo está orientado a la planeación financiera corto plazo, que se basa en técnicas específicas que pretende hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, estableciendo las metas y objetivos en las entidades para cumplir con lo establecido. Uno de los principales problemas de las empresas nicaragüenses, es la no aplicación de las herramientas financieras necesaria para el desarrollo operativo. Por tal motivo el presente trabajo se basa en la aplicación de la planeación financiera a corto plazo a la librería Acuarela, S.A. Para la toma de decisiones estratégicas para el periodo 2016.

La metodología operó basándose en la información proveniente de fuentes primarias con un nivel de carácter cualitativo y un tipo de investigación documental. Para obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos y metas planteadas en esta investigación se empleó la observación directa, la revisión de estados financieros y la revisión bibliográfica. Los cuales fueron aplicados a una empresa real denominada librería Acuarela, S.A. realizando la planeación financiera para toma de decisiones para el periodo 2016, mejorando la administración eficiente del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, políticas de crédito, administración del inventario.

Para la planeación financiera a corto plazo, se emplean diferentes tipos de presupuestos que ayudan a pronosticar necesidades financieras futuras como son el presupuesto de efectivo y estados financieros proyectados o estados proformas, elaborados en la librería Acuarela, S.A. se llegó a la conclusión que la empresa mejoro significativa en comparación con los años anteriores, para poner en practica la planeación financiera para el año 2016



## Índice

Tema .....	i
Dedicatoria .....	i
Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Agradecimiento .....	ii
Carta Aval.....	iii
Resumen.....	iv
I. Introducción .....	1
II. Justificación.....	2
III. Objetivos.....	3
3.1 Objetivo general .....	3
3.2 Objetivos específicos .....	3
IV. Desarrollo del sub-tema.....	4
4.1 Planeación financiera a corto plazo.....	4
4.1.1 Conceptos básicos. ....	4
4.1.2 Objetivos de la planeación financiera a corto plazo.....	6
4.1.3 Características de la planeación financiera a corto plazo. ....	7
4.1.4 Importancia de la planeación financiera a corto plazo Ortega, C.A. (2008).....	8
4.1.5 Beneficios de la planeación financiera a corto plazo. ....	9
4.1.6 Ventajas de la planeación financiera a corto plazo. ....	10
4.1.7 Desventajas de la planeación financiera a corto plazo. ....	11
4.1.8 Organización, ejecución y dirección de la planeación financiera.....	12
4.2 Control Financiero .....	13
4.2.1 Objetivos del control financiero .....	14
4.2.2 Etapas del control financiero.....	15
4.2.3 El sistema presupuestario.....	16
4.3 Pasos para la planeación financiera a corto presupuesto de efectivo.....	16
4.3.1 Presupuesto de efectivo .....	16
4.4 Preparación del presupuesto de efectivo.....	27
4.4.1 Evaluación del presupuesto de efectivo.....	30
4.4.2 Procedimientos para enfrentar la incertidumbre .....	30
4.4.3 Análisis de sensibilidad .....	31
4.5 Pronósticos de ventas.....	32
4.6 Estados financieros proformas .....	33
4.6.1 Conceptos de estados financieros proformas.....	33

4.6.2	Uso de estados financieros proformas y proyecciones.....	34
4.6.3	Preparación del estado de resultado proformas.....	34
4.6.4	Método del porcentaje de ventas.....	36
4.6.5	Preparación del balance general proforma.....	37
4.6.6	Evaluación de los estados financieros.....	37
4.7	Análisis de equilibrio – apalancamiento.....	39
4.8	Apalancamiento financiero.....	39
4.8.1	Conceptos generales.....	39
4.8.2	Tipos de apalancamiento.....	40
4.8.3	En que consiste el apalancamiento financiero.....	41
4.8.4	El factor riesgo.....	42
4.9	Punto de Equilibrio.....	43
4.9.1	Conceptos.....	43
4.9.2	Modelo de grafica del punto de equilibrio.....	43
4.9.3	Análisis del punto de equilibrio.....	45
4.9.4	Objetivos del punto de equilibrio.....	47
4.9.5	Factores determinantes.....	47
4.9.6	Elementos determinantes.....	48
4.9.7	Requerimientos para el punto de equilibrio.....	48
V.	Caso práctico.....	50
5.1	Perfil de la empresa.....	50
5.1.1	Historia de la empresa.....	50
5.1.2	Visión y la misión.....	51
5.1.3	Objetivos estratégicos.....	52
5.1.4	Valores.....	53
5.1.4	Organización.....	55
5.2	Planteamiento del problema.....	56
5.3	Diagnóstico del problema.....	57
5.3.1	Análisis FODA.....	57
5.3.2	Estados financieros.....	59
5.3.3	Diagnostico financiero.....	62
5.4	Conclusiones del caso.....	64
5.5	Recomendaciones del caso.....	65
5.6	Anexos del caso.....	68
VI.	Conclusiones.....	94
VII.	Bibliografía.....	95
ANEXO	.....	97





## I. Introducción

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresa y gobiernos. Los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que se dedica a diseñar y proporcionar asesoría y productos financieros a los individuos, empresas y gobiernos.

La planeación financiera a corto plazo es una de las tareas del administrador financiero, es uno de los elementos fundamentales de las actividades que toda empresa realiza, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

La metodología operó basándose en la información proveniente de fuentes primarias con un nivel de carácter cualitativo y un tipo de investigación documental. Para obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos y metas planteadas en esta investigación se empleó la observación directa, la revisión de estados financieros y la revisión bibliográfica. Los cuales fueron aplicados a una empresa real denominada librería Acuarela, S.A. realizando la planeación financiera para toma de decisiones para el periodo 2016, mejorando la administración eficiente del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, políticas de crédito, administración del inventario.

Este seminario de graduación está estructurado en siete acápite en el primer acápite se da una introducción sobre la importancia del contenido del trabajo, el segundo acápite se realizó la justificación del por qué se realiza este trabajo, el tercer acápite contiene los objetivos generales y específicos, el cuarto acápite es el desarrollo del subtema que abordan conceptos de la planeación financiera a corto plazo, sus características, objetivos cómo se clasifican y su importancia. En el quinto acápite se presenta el perfil de la empresa, diagnósticos del problema, conclusiones, recomendaciones y anexos del caso aplicados a librería Acuarela, S.A., el sexto acápite se realizó la conclusión general de acuerdo a los objetivos planteados, el séptimo acápite contiene las referencias bibliográficas que fundamentan la teoría del trabajo.



## II. Justificación

Todo proceso de planeación financiera estará basado en la estimación de los requerimientos financieros de la empresa, que implica determinar qué cantidad de dinero necesitara durante un periodo específico y que cantidad generara internamente durante el mismo tiempo.

Es importante contemplar de maneras preliminar y posterior el análisis financiero que permite evaluar el punto de partida y la evaluación de la situación futura. Es recomendable construir un proceso de planeación financiera aplicando los diferentes métodos en distintos escenarios que pueden ir desde los más optimistas hasta los más pesimistas a fin de poder corregir las desviaciones.

El presente trabajo pretende dar a conocer la importancia de las finanzas a corto plazo en conjunto de sus definiciones y conceptos básicos y establecer que en la actualidad la aplicación estratégica de una eficiente planeación financiera a corto plazo en las diferentes empresas es un beneficio, en donde el profesional debe de tener conocimiento de todos los aspectos fundamentales que se conllevan para el desarrollo de la misma y las ventajas de la planeación a corto plazo proporciona en una entidad en cuanto a la estabilidad a un futuro incierto, eliminando incertidumbre y brindando mejores oportunidades, demostrar que la planeación financiera es necesaria del modo ayuda a visualizar un panorama previo en futuro periodos.

Además, esta labor se realizó con la finalidad de profundizar más en el estudio del proceso de análisis y planeación financiera mediante la preparación de los presupuestos correspondientes y por consiguiente la elaboración de los estados financieros proformas los cuales brindan información necesaria de la situación económica de la empresa en un futuro próximo y de este modo proceder a tomar medidas necesarias para la buena operación de la entidad y que esta marche rumbo al éxito empresarial. Aproveche este trabajo los futuros estudiantes de contaduría como guía de estudio y como un ejemplar en las organizaciones que deseen implementar una planeación financiera.



### III. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

- Realizar una planeación financiera y su aplicación a la LIBRERÍA ACUARELA, S, A, en el año 2016.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Analizar las generalidades de las finanzas.
- Explicar la importancia del proceso de la planeación financiera para el cumplimiento de la misión y visión en las organizaciones.
- Describir el proceso de las planeación financiera en la organización.
- Presentar un caso práctico de la planeación financiera de la Librería Acquarela,S.A. para el año 2016.



## IV. Desarrollo del sub-tema

### 4.1 Planeación financiera a corto plazo

#### 4.1.1 Conceptos básicos.

La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo  
Moreno, J.F. (2002).

La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación.

La planificación financiera influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales.

Dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la



planificación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales lo exigen siempre Lawrence, J.G. (2007).

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran relacionados, porque se necesita evaluar los resultados de la planeación financiera.

La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso de planeación y control financiero implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de una empresa Lawrence, J.G. (2007).

Para que exista un buen plan financiero es necesario que haya un buen plan general para la empresa. Por tanto, la calidad de los planes, programas y presupuestos financieros viene condicionada a la de los demás elementos de planificación de la empresa. Se observa que la planeación financiera depende de la planeación estratégica corporativa.

“El plan financiero es parte integrante de la planificación empresarial más amplia. Se halla en multiforme relación con otros planes parciales, como los de ventas, producción, stocks y aprovisionamientos” Witte, E. (1969).

En el plan financiero se establecen las metas financieras y las estrategias para cumplirlas, un plan coherente exige entender la manera en que la empresa podría obtener una rentabilidad a largo plazo más elevada. Al diseñar un plan financiero, se combinan todos los proyectos e inversiones que la empresa ejecutará, es un proceso en el cual se convierten, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; proporcionando





información que ayuda en las decisiones que van desde las estratégicas hasta las financieras en detalle.

Ortega, C.A. (2008): “La planeación consiste en fiar el curso concreto de acción que ha de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”

Ortega, C.A. (2008): sistema que comienza con los objetivos, desarrollo políticas, planes, procedimientos, y cuentan con un método de retroalimentación de información adaptarse a cualquier cambio a las circunstancias.

Ortega, C.A. (2008): Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos mediante técnicas y procedimientos definidos.

Ortega, C.A. (2008): Planeación es selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto del futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Ortega, C.A. (2008): La planeación es el primer paso del proceso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analiza las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Ortega, C.A. (2008): Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas opciones los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

#### **4.1.2 Objetivos de la planeación financiera a corto plazo.**

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa. Quintero, P.J. (2009).



Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

La planeación financiera debe identificar el riesgo de una empresa si se producen diferentes acontecimientos. En general debe señalar las acciones que se deben seguir si las cosas alcanzan un punto grave o, si los presupuestos resultan ser equivocados, por consiguiente uno de los objetivos más importantes de la planeación financiera es evitar sorpresas y preparar planes de contingencia.

#### **4.1.3 Características de la planeación financiera a corto plazo.**

Según Costa,S. (2011) Las características más importantes de la planeación son las siguientes:

- Es un proceso permanente y continuo: no se agota ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.



- Está siempre orientado hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la prevención.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- Es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistema que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- Es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- Es una técnica cíclica: la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. La planeación permite condiciones de evacuación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- Es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones- organización, dirección y control – sobre los demás influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de organización.
- Es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.

#### **4.1.4 Importancia de la planeación financiera a corto plazo Ortega, C.A. (2008)**

- Brindar información para las otras funciones administrativas.
- A través de la planeación se preparan los objetivos y metas
- Ninguna función podrá llevarse a cabo sin planeación.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos.



- Reduce el nivel de incertidumbre que se pueda presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantiene una mentalidad futurística teniendo una misión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

#### **4.1.5 Beneficios de la planeación financiera a corto plazo.**

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable, la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión.

El análisis de la situación actual de la empresa y el establecimiento de objetivos conducen a un plan o estrategia financiera que abarca las decisiones de inversión y de financiamiento de la compañía, debido a que los resultados de la empresa son producto de dichas decisiones.



#### **4.1.6 Ventajas de la planeación financiera a corto plazo.**

Una de las ventajas se debe a que obliga a la administración a incluir las posibles desviaciones de la ruta que se establece para la compañía.

La mayor parte de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas preparan planes detallados para un año y planes financieros más generales para 3 a 5 años. Algunas compañías planean a un futuro de 10 o más años. Las compañías de servicios públicos, que tienen plazos muy largos para el desarrollo de proyectos de capital, hacen planes financieros mucho más largos que la mayor parte de las compañías Van Horne, J.C. (1997).

El prever los diferentes escenarios y establecer acciones para cada uno de ellos, ayuda a la empresa a alinearse al medio ambiente para lograr el desarrollo empresarial.

Cuando una empresa prepara su plan financiero no piensa únicamente en los resultados más probables, sino también planifica lo inesperado. Esto se puede abordar de formas diferentes. Por ejemplo, se puede llegar a las consecuencias del plan bajo las circunstancias más probables y luego utilizar un análisis de sensibilidad para variar los supuestos de uno en uno. También se pueden mirar las implicaciones de los diferentes escenarios posibles. Por ejemplo, bajo un escenario probable unos tipos de interés altos pueden provocar ralentización del crecimiento económico y precios más bajos de las materias primas. En otros escenarios se puede imaginar una economía doméstica fuerte, una inflación alta, una moneda débil. Brealey, R.A., Myers, S.C & Allen, F. (1997).



La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado. Durante el proceso de la planeación se establece un control para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros donde se pueden usar diversos indicadores de la medición del desempeño financiero.

Las empresas examinan los diferentes escenarios para usarse como base en el diseño del plan financiero empresarial, lo que hace razonable preguntar que conseguirá con el proceso de planeación, según Ross et al., los beneficios de la planeación se pueden resumir en: 1) facilita un examen de interacciones; 2) exploración de opciones, pues analiza y compara muchos escenarios diferentes de manera consistente, puede evaluar varias opciones de inversión y financiamiento, y su impacto sobre los accionistas de la empresa; 3) forma de evitar sorpresas y desarrollar planes sujetos a contingencias; 4) forma de asegurar la factibilidad y consistencia interna, es una manera de verificar qué las metas y planes son factibles e internamente consistentes, con frecuencia existirán metas en conflicto, por lo que para generar un plan coherente, metas y objetivos tendrán que ser consecuentemente modificados, y tendrán que establecerse prioridades, y 5) conclusión, porque obliga a la administración a pensar en metas y establecer prioridades, se dice en ocasiones que el plan financiero no funciona, pero la planeación sí, pues se establece la dirección en la cual se desea viajar.

#### **4.1.7 Desventajas de la planeación financiera a corto plazo.**

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificación de políticas gubernamentales, alza o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamientos laborales y otros.



La resistencia por parte del personal, mejor conocido como resistencia al cambio, es el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrá con los cambios.

La planeación es costosa, ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia. También se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulte que esta sea cara.

Es un proceso difícil, pues requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear.

Los directivos toman decisiones sin considerar los planes o se preocupan solo por los problemas de corto plazo sin considerar sus alcances futuros.

#### **4.1.8 Organización, ejecución y dirección de la planeación financiera**

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.

La organización es un requisito indispensable en un proceso presupuestado que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolos en razón de unidades específicas de dirección y control a las que se debe definir su grado de responsabilidad y autoridad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades y control para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

Extendiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo.

La ejecución incluye una buena política de personal. Al hablar de ejecución se requiere necesariamente dirección, que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.



## 4.2 Control Financiero

El control financiero: Son las medidas financieras tendientes a controlar las transacciones desde el inicio hasta su terminación básicamente a través del SCP (Sistema de Control Presupuestal) Por control financiero se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa comparados con los objetivos de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

Existen varios tipos de control financiero, dentro de los más comunes son los siguientes:

- Control financiero inmediato o direccional
- Control financiero selectivo
- Control financiero posterior

Control financiero inmediato o direccional: es aquel en el que se conoce casi con certeza segura lo que va a ocurrir en un periodo determinado, por lo que su acción correctiva es fácil de hacer, inclusive antes de que se concluya el tiempo establecido. Es muy usual en los efectos estacionarios o de temporada con respecto a las ventas. Por ejemplo: una empresa que produce helados o cervezas ya sabe que en invierno no va a vender su producto en las mismas cantidades, por lo que puede dedicar su maquinaria a elaborar otros productos o a incrementar su inventario para cuando llegue la temporada de calor, de ahí se está empleando el control inmediato o direccional.

Control financiero selectivo: Es aquel que se determina con anterioridad de tal manera que se detecta si se cumplen los procesos previstos o se buscan alternativas para continuar con el honor. Ejemplo: una empresa que utiliza mucho petróleo para su proceso productivo. se prepara porque sabe que seguramente el precio va a subir varias veces en el año en ese caso está haciendo control financiero selectivo.

Control financiero o posterior: Es aquel que se realiza cuando se miden los resultados una vez concluidas las operaciones, es decir se compara lo realizado con lo planeado. Lo anterior es el





control más común para las empresas ya que hasta que se termina un proceso es cuando se compara con lo que se tenía planeado.

Según Carboney, R.R. (2014) define el control financiero: El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado, por lo tanto el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito que las actividades se realicen de conformidad con lo planificado.

El Control Financiero es la fase posterior a la implantación de los planes financieros; el control trata el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere, para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos, debido a cambios imprevistos.

#### **4.2.1 Objetivos del control financiero**

Los objetivos del control financiero son los siguientes

- Determinar y evaluar al costo – beneficio financiero de las transacciones de la entidad en cuentas de cheques, por cobrar, inventarios, proyectos capitalizables, cuentas por pagar.
- Verificar que los fondos requeridos se contratan y obtienen en las mejores condiciones posibles, que los proyectos se desarrollan sobre las bases previstas, que las tasas de interés, activas y pasivas se pactan sobre bases aceptables.

El control financiero tiene diversos objetivos entre los cuales destacan los siguientes.

- Diagnosticar: se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes que de corrección.
- Comunicar: se realiza a través de la información de resultados de las diversas actividades de la empresa.



- **Motivar:** derivar de todos los logros que tenga la empresa a través de sistemas de control tendrá beneficios a todos los empleados.

#### **4.2.2 Etapas del control financiero**

Las etapas del control financiero Para tener un control financiero adecuado en la empresa relacionada con las finanzas se tienen las siguientes etapas.

- **Definir resultados futuros:** En esta parte los directivos de la empresa establecen una serie de parámetros a los que se quiere llegar, para ella ya hizo análisis financiero y conocía la situación de la empresa, por ejemplo mayor rentabilidad, de la inversión, incrementar el margen neto de la utilidad, disminuir el grado de endeudamiento, bajar el apalancamiento.
- **Determinar objetivos futuros:** En esta etapa del control la empresa planea los aspectos que le puedan suceder en el futuro. Para ello hace uso del análisis factorial, con esta tiene mayor control de las condiciones externas y así evitar problemas de abasto, producción, comercialización y cobranzas.
- **Determinar estándares flexibles:** Se deben conservar márgenes en los estándares previstos, ya que de no ser así pueden existir problemas en caso de que no se logre la meta planeada.
- **Determinar flujos de información:** En la etapa de control deben existir claramente los canales de información de tal manera que los alcances no logrados sean informados directamente, a su vez las correcciones de las posibles desviaciones deben ser informadas de manera directa a los responsables de área.
- **Acción correctiva:** Es la última etapa de control financiero, cuando ya se está seguro que la problemática de la empresa puede ser solucionada con las correctivas aplicadas en este aspecto se deben tomar en cuenta que es irreversible una decisión correctiva, ya que todos los demás parámetros se sujetaran a él.



### **4.2.3 El sistema presupuestario**

Según Salazar, R.G. (2006) argumenta el sistema presupuestario: Definitivamente, el elemento más importante dentro de la planeación financiera, son los presupuestos, los cuales para estos efectos, pueden de las siguientes 3 formas:

- Presupuesto de Operación: Este presupuesto es el que mayor uso se da en las empresas y se elabora preferentemente tomando como base la estructura organizacional de la empresa, dejando a los directivos la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.
- Presupuesto de Inversiones Permanentes: Este presupuesto, es también llamado de capital, debido a que está relacionado con la obtención y reposición de los activos fijos.
- Presupuesto Financiero: Por su parte, el presupuesto financiero, está dedicado como su nombre lo indica, a mostrar las necesidades de capital de trabajo, del origen y aplicación de recursos, de la generación de fondos, en general se basa exclusivamente en la proyección de las estructuras financieras de la empresa.

## **4.3 Pasos para la planeación financiera a corto presupuesto de efectivo**

### **4.3.1 Presupuesto de efectivo**

#### **4.3.1.1 Conceptos básicos**

El presupuesto de efectivo es una herramienta fundamental para el proceso de la elaboración de la planeación financiera, ayuda a proyectar los ingresos y los egresos de un determinado periodo, esto con el fin de que el administrador financiero pueda detectar a tiempo futuro los excedente o necesidades de efectivo para la operatividad de la empresa o entidad, El presupuesto de efectivo, también conocido como presupuesto de caja o flujo de caja, es uno de los principales presupuestos que se manejan y elaboran en una empresa. El cual tiene como fin pronosticar salidas y entradas de efectivo de una empresa, el efectivo es un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas, es función del administrador financiero la elaboración de un presupuesto



de efectivo para poder tomar medidas de como adquirir los recursos, administrarlo y aprovechar al máximo el recurso del efectivo para la entidad.

Según Ramírez, P.D. (2008) define: El presupuesto de efectivo es multifacético: tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición en que logre alcanzar su máximo valor.

El presupuesto de efectivo se podría definir como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes.

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo, ya que te permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella. La insolvencia podría ocasionar la quiebra y la intervención de los acreedores, sobre todo en una época en la que el recurso más escaso y caro es el efectivo. (p. 264).

Welsch, G.A., Hilton, R.W., & Gordon, P.N. (2005) definen: el presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente en los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo. En cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones (tanto de efectivo como las que no implican efectivo), a lo cual se le denomina la base contable de acumulación.

Lawrence, J.G & Zutter, C.J. (2012) afirman:

El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.



Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos. Como muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. Las empresas con patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales. (p. 119).

#### ***4.3.1.2 Objetivos del presupuesto de efectivo***

Si bien sabemos que el presupuesto de efectivo es fundamental en la planeación financiera, ya que este nos da la pauta de poder proyectarnos, ayudando a planificar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa o entidad, para anticiparnos a hechos y poder tomar medidas preventivas de corregir hechos que afecten al presupuesto de efectivo.

Según Welsch, S.A., Hilton, R. W & Gordon, P.N. ( 2005) los principales objetivos del presupuesto de efectivo son los siguientes.

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficits de efectivo por periodos.
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo para inversión.
- Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja. (p.318)



Según Brealey,R.A., Myers,S.C. & Allen, F. (2010)

“Primero, constituyen una norma, o presupuesto, contra la cual se puede analizar el desempeño posterior. Segundo, alertan al administrador sobre las necesidades futuras de efectivo” p.859.

Según Ramírez, P, D. (2008) los objetivos del flujo de efectivo son:

- Diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo a través del periodo o periodos de que se trate.
- Detectar en qué periodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas, efectuando una revisión que libere recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.
- Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.(p. 265)

#### **4.3.1.3 Estrategias del efectivo**

Se recuerda que el efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos cuyo costo de oportunidad debe ser justificado. Por eso es necesario determinar cuál debe ser la cantidad que se mantenga en efectivo y realizar periódicamente una evaluación del mismo.

Según Horne, J.C., & Wachowicz Jr.J.M. (2010) sugirió tres razones para que los individuos tuvieran efectivo

- Motivo transaccional: para cumplir con los pagos, como compras, salarios, impuestos y dividendos, que surgen diariamente en el curso de los negocios.



- Motivo especulativo: para aprovechar las oportunidades temporales, como una baja repentina en el precio de la materia prima.
- Motivo precautorio: para mantener una reserva y poder cumplir con necesidades de efectivo inesperadas. Cuanto más predecibles son los flujos de entrada y salida de efectivo para una empresa, menos efectivo se necesita tener como medida de precaución. La posibilidad de obtener préstamos con rapidez para satisfacer salidas de efectivo emergentes también reduce la necesidad de este tipo de saldo en efectivo.p.222

Ramírez, P.N. (2008) afirma: El motivo principal que obliga a mantener efectivo son las transacciones, actividad central de toda organización. Los otros dos casos son actividades esporádicas. El presupuesto de efectivo se encarga de mostrar el desequilibrio entre las salidas y las entradas de efectivo por las transacciones realizadas. (p.266)

“La administración de efectivo incluye la eficiencia en el cobro, los desembolsos y la inversión temporal” (Van Horne, J.C., & Wachowicz Jr.J.M. (2010).

Según Ehrhardt, M.C., & Brigham, E.F. (2007)

Por tanto, el objetivo del administrador de efectivo consiste en reducir al mínimo el necesario para realizar las actividades normales de negocios; pero al mismo tiempo disponer de suficiente 1) para aprovechar los descuentos comerciales, 2) no perder la calificación de crédito y 3) atender las necesidades imprevistas de efectivo p.527.

Existen diferentes opciones o medidas para el manejo del efectivo de una empresa u entidad esto con el proposito de que este recurso se pueda administrar de una manera mas eficiente y eficaz Estas serian estrategias sobre el manejo de efectivo.

- Reducir los gastos.
- Retrasar los egresos.
- Incrementar los ingresos.



- Adelantar ingresos.
- Mantener los recursos en movimiento.
- Liquidar los recursos inactivos

#### ***4.3.1.4 Evaluación del manejo del efectivo***

Uno de los principales problemas del administrador financiero es saber cuánto debe invertir en cada activo, problema que no se termina cuando se decide dónde invertir, sino que debe realizarse un seguimiento para garantizar que la inversión produce los beneficios que se esperan. De no ser así deben tomarse las acciones correctivas necesarias para lograr los objetivos deseados. A continuación se mencionan algunas de las herramientas que permiten evaluar si la inversión en efectivo es adecuada.

- Analizar la antigüedad de los saldos de los proveedores una gran proporción de los saldos vencidos indica una mala administración de efectivo.
- El costo de los préstamos que se han solicitado en situaciones de presión, provocado por una mala planeación y mal manejo del efectivo.
- Calcular una relación del costo de mantener efectivo con el total efectivo utilizado. El incremento de esta relación señala una mala administración del efectivo.

Según Robles, R.C. (2012) menciona que la administración financiera de tesorería tiene como objetivo “manejar adecuadamente el efectivo en caja y bancos, para pagar normalmente los pasivos y erogaciones imprevistas, así como reducir el riesgo de una crisis de liquidez”. Esto hace referencia a una buena planificación o presupuestación de efectivo es decir hay que tomar en cuenta todos los aspectos a considerar al momento de elaborar un presupuesto de efectivo con el fin o propósito de cumplir con lo que se establece y de esa manera evitar los imprevistos y así no caer en una situación de insolvencia líquida de efectivo.





La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía. Se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas.

#### ***4.3.1.4 Escaseces de flujo del efectivo y su efecto***

Según Ramirez, P.D. (2008)

El efectivo se ha convertido en una mercancía cara, cuya tasa y disponibilidad fluctúan con una rapidez que el administrador financiero desconocía.

Es recomendable que al llevar a cabo la elaboración del presupuesto de efectivo y determinar un faltante no se acuda de forma instantánea al banco.

Así pues la actuación estratégica y la capacidad del empresario y los directores serán vitales para lograr una buena liquidez. Dadas las perspectivas de una economía con un crecimiento estable, con escasez de capitales, es necesario que las empresas resuelvan sus faltantes de flujo de efectivo, en primer lugar a través del incremento del flujo de operación, esto se lograra en la medida que las empresas obtengan un máximo de eficacia en sus operaciones, de lo contrario sufrirán salidas innecesarias de flujos de efectivo.

El no elaborar un flujo de efectivo para la administración del recurso como lo es el efectivo trae consigo efectos negativos que pueden afectar la operatividad de las empresas como puede ser cargar con el costo financiero de un financiamiento bancario, puede afectar el perfil crediticio de la empresa u entidad, con terceros, y no se puede determinar con cuanto efectivo o disponibilidad se puede contar a un determinado periodo para hacer frente a las obligaciones; ya que el flujo de efectivo es una herramienta financiera necesaria ya que este nos da el punto de partida para poder



proyectarnos operativamente, esta herramienta ayuda a medir el cumplimiento de las metas trazadas y nos da la pauta para tomar medidas de preventivas.

Sin un flujo de efectivo la empresa u entidad estará operando a la deriva por que no cuenta con medidas preventivas para hacer frente a los imprevistos u obligaciones con terceros como pueden ser los proveedores, acreedores, corriendo el riesgo de no ser solvente con las obligaciones, por lo cual es necesario tomar medidas correctivas.

Según Ramírez, P.D. (2008) afirma Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez. Por ende, es necesario conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se logra por medio del presupuesto de efectivo.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo, en general, contar con los medios adecuados de pago y cumplir oportunamente con los compromisos contraídos en el corto plazo. La liquidez de una empresa está en función de dos dimensiones:

- El tiempo necesario para convertir el activo en efectivo.
- El grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.(p. 265)

#### **4.3.1.5 Programa de incremento de flujo de efectivo**

Según Welsch, S.A., Hilton, R. W & Gordon, P.N. (2005) La planificación del flujo de efectivo de una compañía debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo.

La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la



administración debe concentrar su atención sobre: a) el proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar las cobranzas, b) el proceso de los pagos de efectivo para retardar los desembolsos y c) las políticas de inversión para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses. Mejorar los procesos de cobro y pago de efectivo y las políticas de inversión del efectivo, de otra manera ocioso, fortalecerán la posición de liquidez de una compañía. La liquidez se refiere a la disponibilidad de efectivo para satisfacer eficientemente las demandas cotidianas de efectivo de una empresa. A estas actividades, colectivamente, suele llamárseles administración del efectivo y, por su propia naturaleza, entrañan la conciencia del costo. (p. 334).

Ramírez, P.D. (2008) define: El Programa de Incremento de Flujo de Efectivo se puede definir como una técnica que permite detectar áreas de oportunidad para mejorar el flujo de efectivo. (...)Este programa debe ser participativo. De ninguna manera debe obligarse a las personas a involucrarse, pero su colaboración sólo se logra a través de la motivación o también debe pedirse a las personas que se comprometan con acciones concretas, porque se requiere que los logros sean cuantificables.

También es necesario que el PIFE incluya un plan de incentivos, de manera que el personal perciba que éste es un programa de “ganar-ganar”, es decir, no sólo la empresa se beneficia, sino también todos los que colaboran con ella, al lograr un mejor nivel de vida con respecto a aquellos que colaboran en otras organizaciones donde no se hayan implantado dichos programas.

La metodología que se propone para implantar dicho programa sería la siguiente:

- Crear conciencia de la importancia de la cultura de calidad (hacer las cosas bien a la primera vez) para lograr competir y permanecer en el mercado.



- Hacer consciente a todo el personal de la escasez del flujo de efectivo y, por ende, del alto costo de financiamiento.
- Formar grupos con actividades similares a través de círculos de calidad o grupos sicotécnicos para detectar áreas de oportunidad y mejorar el flujo de efectivo de acuerdo con sus propias actividades.
- Determinar los compromisos de cada área, señalando el monto, el responsable y la fecha de evaluación.
- Evaluar los resultados y redefinir nuevos logros.

Este programa fundamental se centra en seis actividades que deben implantarse en cada una de las áreas o departamentos que integran la empresa. A continuación se describe cada una y algunas acciones prototipo que pueden aplicarse para incrementar el flujo de efectivo en la empresa:

Reducir los egresos:

- Utilizar materiales iguales para la fabricación de diversas líneas
- Negociar precios de compra más favorables
- Aceptar sólo buenos artículos y devolver con prontitud los defectuosos
- Eliminar líneas o productos sin potencial
- Reducir el número de modelos, tamaños y colores
- Mantener niveles óptimos de inventarios

Retrasar los egresos:

- Evitar compras prematuras
- Negociar programas de envío de los proveedores para que coincidan con el programa de producción



- Pedir al proveedor que almacene su mercancía lo más cerca posible de la planta para reducir el periodo de reordena y envío
- Obtener plazos más amplios de los proveedores.
- Pedir materiales en consignación.

Aumentar los ingresos:

- Incrementar precios de venta, siempre y cuando no disminuyan los clientes
- Mejorar la calidad del producto
- Cargar intereses sobre la cartera vencida
- Mejorar la mezcla de líneas
- Incrementar la rotación sacrificando margen

Adelantar los ingresos:

- De preferencia, vender al contado
- Facturar en forma instantánea
- Negociar cobros progresivos en función del porcentaje de adelanto del trabajo
- Embarcar de acuerdo con los requisitos del cliente
- No dar oportunidad al cliente de reclamar embarques incorrectos o facturación incorrecta
- Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido
- Aplicar la ley de Pareto para clientes
- No surtir pedidos nuevos, si existen saldos pendientes

Mantener los activos en movimiento:

- Acelerar el ciclo del capital de trabajo
- Almacenar los productos cerca de los clientes que compren grandes volúmenes
- Agilizar el cobro de anticipos de clientes
- Tener en un solo almacén los productos de poco movimiento.
- Eliminar a los clientes poco rentables, reacios a los cobros.



Liquidar los recursos inactivos:

- Eliminar o reducir líneas no rentables
- Liquidar inventarios obsoletos
- Controlar y liquidar la maquinaria que no se esté utilizando
- Evaluar moldes y diseños para eliminar los innecesarios (p. 268-269).

#### **4.4 Preparación del presupuesto de efectivo**

Según establece Ramírez, P.D. (2008) muchas empresas pueden llegar a presentar utilidades al final de cada periodo; pero si bien tienen utilidades pero no poseen el efectivo necesario para hacer frente a obligaciones con terceros, esto se debe a que las mayorías de las empresas contablemente los ingresos se registran cuando se ganan y los gastos cuando se incurre en ellos; este modo de registro contable comúnmente conocido como contabilidad a base acumulativa. Por otro lado, existe la base de efectivo, que consiste en reconocer los ingresos y gastos en la fecha que generan entradas o salidas de efectivo ambos métodos de registro difieren ya que el objetivo del registro a base de efectivo consiste en determinar la utilidad correcta por periodo en cambio la de base a efectivo es reconocer el comportamiento de los flujos de efectivo este método es el más adecuado para la elaboración del presupuesto de efectivo.

Según Ramírez, P.D. (2008) menciona tres métodos para preparar los flujos de efectivo.

- Método de entrada y salida de efectivo
- Método del balance proyectado
- Método de estado de resultados presupuestado.



El método a desarrollar será el de entrada y salida de efectivo ya que este método es el más común y esta herramienta nos da la pauta de determinar en qué momento de las proyecciones de la planeación a corto plazo habrá déficit de efectivo esto con el objetivo de poder tomar las medidas necesarias para poder optar por la mejor decisión de financiamiento y poder afrontar las obligaciones con tercero.

Según Ramirez, P.D. (2008) Método de entradas y salidas de efectivo: Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocarán entradas y salidas de efectivo, y tratar de distinguir las que son normales de las que no lo son. Esta división entre normales y excepcionales detecta si el incremento o desarrollo de la liquidez de la empresa es financiado con recursos normales o extraordinarios. P.270

Según Ramirez, P.D. (2008) el método de entrada y salida de efectivo consiste en identificar y separar todas las entradas de efectivos que la empresa percibe clasificándolas en ordinarias y extraordinarias según el giro de la empresa, esto con el fin de saber si la empresa está operando de manera eficiente con los recursos y/o capital de trabajo con el que posee es decir saber si los ingresos que percibe son por actividades operacionales de la empresa o no, en pocas palabras es si una empresa que se dedica al comercio por ejemplo si una empresa que su giro es vender repuesto de automóviles percibe más ingresos por arriendo de un terreno o bodega que no está en uso que por la misma venta de repuesto; esto nos ayuda a determinar si el ciclo de conversión del efectivo por operaciones propias de la empresa es lo más eficiente; ya que si la empresa se vuelve dependiente de ingresos extraordinarios tiende a no ser apta de cubrir sus costos operacionales lo cual se tiene que hacer estudio de varios factores.

Ramirez, P. D. (2008) determina: Es necesario efectuar un análisis de todos los clientes de la empresa y agruparlos de acuerdo con las condiciones de crédito que hayan elegido para determinar



cuándo se llevarán a cabo los cobros en función de las políticas de crédito. Es de gran importancia que dicho estudio se efectúe con la mayor precisión para evitar un pronóstico de cobranza que provoque errores.

Las ventas al contado y el cobro a clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales.

Las entradas excepcionales están integradas por intereses cobrados en las inversiones, venta de activos no circulantes, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas.

Las entradas normales más las excepciones constituyen el total de entradas.

Las salidas normales están integradas básicamente por pago a proveedores, pagos de nómina y prestaciones, pago de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa.

Los proveedores deberán ser analizados con la misma metodología de cobro que los clientes, de manera que efectuando un análisis de las políticas de los proveedores elegidas por la administración para su pago se determinen los desembolsos de efectivo por realizar.

Las salidas excepcionales de efectivo están integradas por partidas, como pago de dividendos, adquisición de activos no circulantes, pago de pasivos a corto y largo plazos.

Una vez que se determina el total de salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos en caja.

La clasificación de las entradas y salidas en normales y excepcionales reside fundamentalmente en la característica de la repetitividad de dicha operación. Apoyada en este principio, cada empresa deberá adoptar la clasificación que considere adecuada para elaborar su presupuesto de efectivo. P 270.





#### **4.4.1 Evaluación del presupuesto de efectivo**

Uno de los principales problemas del administrador financiero es saber cuánto debe invertir en cada activo, problema que no se termina cuando se decide dónde invertir, sino que debe realizarse un seguimiento para garantizar que la inversión produce los beneficios que se esperan. De no ser así deben tomarse las acciones correctivas necesarias para lograr los objetivos deseados. A continuación se mencionan algunas de las herramientas que permiten evaluar si la inversión en efectivo es adecuada.

- Analizar la antigüedad de los saldos de los proveedores una gran proporción de los saldos vencidos indica una mala administración de efectivo.
- El costo de los préstamos que se han solicitados en situaciones de presión, provocado por una mala planeación y mal manejo del efectivo.
- Calcular una relación del costo de mantener efectivo con el total efectivo utilizado. El incremento de esta relación señala una mala administración del efectivo.

Según Robles, R.C. (2012) menciona que la administración financiera de tesorería tiene como objetivo “manejar adecuadamente el efectivo en caja y bancos, para pagar normalmente los pasivos y erogaciones imprevistas, así como reducir el riesgo de una crisis de liquidez”. Esto hace referencia a una buena planificación o presupuestación de efectivo es decir hay que tomar en cuenta todos los aspectos a considerar al momento de elaborar un presupuesto de efectivo con el fin o propósito de cumplir con lo que se establece y de esa manera evitar los imprevistos y así no caer en una situación de insolvencia líquida de efectivo.

#### **4.4.2 Procedimientos para enfrentar la incertidumbre**

Según Lawrence, J.G & Zutter, C.J. (2012) definen: Además del cálculo cuidadoso de las entradas del presupuesto de caja, existen dos maneras de enfrentar la incertidumbre de este presupuesto. Una es elaborar varios presupuestos de caja, con base en tres pronósticos:



pesimista, el más probable y optimista. A partir de estos niveles de flujo de efectivo, el gerente financiero determina el monto del financiamiento necesario para cubrir la situación más adversa. El uso de varios presupuestos de caja, con base en diferentes escenarios, también debe dar al gerente financiero una idea del riesgo de las diferentes alternativas.

Una segunda y más compleja manera de enfrentar la incertidumbre del presupuesto de caja es la *simulación* (...). Al simular la realización de las ventas y otros acontecimientos inciertos, la empresa puede desarrollar una distribución de probabilidades de sus flujos de efectivo finales de cada mes. De modo que para tomar la decisión financiera se puede usar la distribución de probabilidades para determinar el monto de financiamiento necesario para proteger a la empresa adecuadamente contra u faltante de efectivo. (pág. 125-126).

#### **4.4.3 Análisis de sensibilidad**

En el momento de tomar decisiones sobre la herramienta financiera en la que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Este método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos reeditaría dividendos en el futuro.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:



- **Pesimista:** Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto
- **Probable:** Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.
- **Optimista:** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

De esta forma cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan.

#### 4.5 Pronósticos de ventas

Según Hansen, D. & Mowen, M. (2007) El presupuesto de ventas es una proyección aprobada por el comité de presupuestos que describe las ventas esperadas para cada producto en unidades y en importe monetario. p.331

La determinación de las ventas es estrechamente relacionado al íntimo conocimiento del mercado, del producto y de la competencia. Estos conocimientos deben proveerse.

Si el negocio es nuevo, las ventas se determinan con base en los conocimientos del producto y del mercado, que tenga el empresario y su grupo de trabajo; dependiendo de estos conocimientos se hará lo necesario o no la necesidad de una investigación de mercado. Si el negocio está en marcha, la determinación de las ventas se hará también con base al conocimiento del empresario y su grupo de trabajo del mercado, y del producto. Además, podrá apoyarse en la información histórica de los años más recientes y desde luego, después de evaluar los conocimientos del grupo de trabajo y la información histórica, podrá recomendar una investigación de mercado.



#### Pasos para la determinación de las ventas:

- Tratar de pronosticar el mercado nacional en unidades antes de intentar el pronóstico de ventas su propia empresa.
- Revisar los precios que tienen sus productos en el mercado y determinar cualquier cambio en el periodo a proyectar (normalmente un año).
- Elaborar una cedula analítica de ventas históricas del periodo al que se va a proyectar, si es posible por zonas, productos, clientes, con el fin de localizar hechos no repetitivos como abastecimiento a clientes, con el fin localizar hechos no repetitivos como abastecimiento a clientes esporádicos, falta de productos en la competencia, fallas en la producción u otros hechos, así como las tendencias del mercado, causadas por cambios en las políticas de crédito, gustos del consumidor, o crecimiento del mercado.
- Tomar en cuenta los cambios que se pueden derivar del análisis anterior, o de los cambios en políticas como las variaciones en el precio, descuentos, nuevos servicios o nuevas presentaciones de los productos.
- Una vez obtenida las proyecciones de ventas, se debe revisar la disponibilidad de materia prima en el mercado, y tomar las precauciones del caso.
- Básicamente se debe enfatizar el volumen de ventas esperadas (unidades), el precio de venta de estas unidades, el precio de venta de estas unidades, la capacidad para hacer frente a las ventas esperadas.

## 4.6 Estados financieros proformas

### 4.6.1 Conceptos de estados financieros proformas.

Los estados financieros proformas son estados financieros elaborados a partir de la planeación en la entrada y salida de dinero de la empresa en un periodo. Esta planeación del efectivo es la que se conoce como presupuesto de caja y solamente proporciona información sobre



las probables posiciones futuras de efectivo de la empresa, mientras que la proyección de los estados proformas tiene como objetivo determinar el nivel de utilidades a alcanzar, para conocer la situación financiera futura de la empresa durante un periodo específico. Estos estados proforma son: El Estado de Resultado y el Balance General.

#### **4.6.2 Uso de estados financieros proformas y proyecciones.**

Según Carboney, R.R. (2014)

Los estados financieros proforma permiten estudiar la composición del balance general y estado de resultados pronosticados. Con ellos se pueden calcular razones financieras para el análisis de esos estados; estas razones y las cifras sin modificar se pueden comparar con las de los estados financieros reales, actuales y pasados. Usando esta información, el director financiero puede analizar tanto la dirección del cambio en la situación financiera como el desempeño de la empresa en el pasado, en el presente y en el futuro.

Si la empresa está acostumbrada a realizar estimados exactos, la elaboración de un presupuesto de efectivo, estados proforma, o ambos, literalmente la obligan a planificar por anticipado y coordinar la política en las diversas áreas de operación. La continua revisión y análisis de estos pronósticos mantienen a la empresa atenta a las cambiantes condiciones en su medio ambiente y en sus operaciones internas. Además, los estados proforma pueden ser construidos hasta con partidas seleccionadas con base en una escala de valores probables en vez de estimados de puntos individuales.

#### **4.6.3 Preparación del estado de resultado proformas.**

Para elaboración del estado de resultado proforma podemos utilizar aquella información proveniente de las proyecciones o planes operativos hechos por la empresa en determinado periodo. En estos planes se incluyen proyecciones relacionadas a los costos directos de producción (Mano de obra directa, materiales directos, costos indirectos de fabricación), a partir del consumo planificado



del periodo. Esta información constituye el costo de lo vendido se establece la totalidad de gastos operativos (Ventas y Administración) en los que se incurrirá durante el periodo presupuestado.

Todas estas proyecciones están presente en los correspondientes presupuestos elaborados con antelación a la elaboración del presupuesto de caja y deberán ser incluidos en el estado de resultado proforma.

Los gastos financieros se registran en base al cálculo de las obligaciones pendientes y su respectivo cargo por intereses financieros. Después estimamos otros ingresos y gastos, así como los intereses, para obtener la utilidad neta antes de impuesto. Se calcula el impuesto sobre la renta (sobre la base de la tasa de impuesto aplicable) y se rebaja para llegar a la utilidad neta estimada después de impuesto.

Según Gómez,G. (2001) Para preparar en debida forma el estado de ingresos y el balance proforma, deben desarrollarse determinados presupuestos de forma preliminar. La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de ventas y termina con el presupuesto de caja. A continuación se presentan los principales:

- Pronóstico de ventas.
- Programa de producción.
- Estimativo de utilización de materias primas.
- Estimativos de compras.
- Requerimientos de mano de obra directa.
- Estimativos de gastos de fábrica.
- Estimativos de gastos de operación.
- Presupuesto de caja.
- Balance periodo anterior.



Utilizando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima hasta el producto terminado. Los tipos y cantidades de materias primas que se requieran durante el periodo pronosticado pueden calcularse con base en el plan de producción. Basándose en estos estimados de utilización de materiales, puede prepararse un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse.

Así mismo, basándose en el plan de producción, pueden hacerse estimados de la cantidad de la mano de obra directa requerida, en unidades de trabajo por hora o en moneda corriente. Los gastos generales de fábrica, los gastos operacionales y específicamente sus gastos de venta y administración, pueden calcularse basándose en el nivel de operaciones necesarias para sostener las ventas pronosticadas.

#### **4.6.4 Método del porcentaje de ventas.**

Según Ehrhardt, M.C. & Brigham, E.F. (2007) determinan: Una vez pronosticadas las ventas, hay que predecir los futuros balances generales y estados de resultados. El procedimiento más común es el método de porcentaje de las ventas, que empieza con el pronóstico de ventas y se expresa como la tasa de crecimiento anual en ingresos por ventas. Se supone que muchas cuentas del estado de resultados y del balance general crecerán proporcionalmente con las ventas: los valores de un año en particular se calculan como porcentaje de las ventas pronosticadas. Las cuentas restantes de los estados —los que no se relacionen directamente con las ventas— dependen de la política de dividendos, del uso relativo de la deuda y del financiamiento por venta de participación. (p. 391).

Según Lawrence, J.G & Zutter, C.J. (2012) definen: “El método del porcentaje de ventas es un método sencillo para desarrollar un estado de resultados pro forma. Pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de las ventas



proyectadas. Es probable que los porcentajes usados correspondan a los porcentajes de ventas de esos rubros en el año anterior”. (pág. 129).

#### **4.6.5 Preparación del balance general proforma.**

El método de balance general anticipado o proyectado está estructurado alrededor del pronóstico de la cuantía de las partidas claves del balance general en una o varias fechas seleccionadas del futuro. Los insumos básicos para la elaboración del balance general la constituye los resultados obtenidos en el flujo de caja del periodo planificado (en este se incluye los planes de desembolso en activos fijos), los datos del balance general inicial.

Consiste en determinar los principales elementos de balance general tales como activo, pasivo y capital, en otras palabras, el objetivo es mostrar los recursos con que cuenta el negocio, sus deudas y el capital aportado. Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proyectado. Quizá sea el mejor, el método de cálculo de estimación y de uso más generalizado.

El método de cálculo de estimación es el que se utiliza para la elaboración del balance general proyectado en el que se estiman ciertas cuentas, mientras otros se acumulan, aquí se utiliza el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.

#### **4.6.6 Evaluación de los estados financieros.**

Lawrence, J.G & Zutter, C.J. ( 2012) Resulta difícil pronosticar las diferentes variables que participan en la elaboración de los estados pro forma. Por consiguiente, los inversionistas, prestamistas y administradores con frecuencia emplean las técnicas presentadas en este capítulo para realizar cálculos aproximados de los estados financieros pro forma. Sin embargo, es importante identificar las debilidades básicas de estos métodos simplificados. Las debilidades residen en dos suposiciones:





1. Que la condición financiera pasada de la empresa es un indicador exacto de su futuro y 2. Que ciertas variables (como el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios) son forzadas a adquirir ciertos valores “deseados”. Estas suposiciones no se pueden justificar únicamente con base en su capacidad para simplificar los cálculos implicados. Sin embargo, a pesar de sus debilidades, es muy probable que los métodos simplificados para la elaboración de los estados pro forma se sigan usando con frecuencia debido a su relativa sencillez. El uso extendido de las hojas de cálculo sin duda facilita el proceso de planeación financiera.

Sin importar cómo se elaboren los estados pro forma, los analistas deben saber cómo usarlos para tomar decisiones financieras. Tanto los gerentes financieros como los prestamistas pueden usar los estados pro forma para analizar las entradas y salidas de efectivo de la empresa, así como su liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y valor de mercado. Es posible calcular varias razones a partir de los estados de resultados y el balance general pro forma para evaluar el desempeño. Las entradas y salidas de efectivo se evalúan elaborando un estado pro forma de flujos de efectivo.

Después de analizar los estados pro forma, el gerente financiero podrá tomar medidas para ajustar las operaciones planeadas con la finalidad de alcanzar las metas financieras a corto plazo. Por ejemplo, si las utilidades proyectadas en el estado de resultados pro forma son demasiado bajas, se podrían iniciar diversas acciones relacionadas con los precios y/o la disminución de costos. Si el nivel proyectado en las cuentas por cobrar en el balance general pro forma es demasiado alto, será necesario realizar cambios en las condiciones de otorgamiento del crédito o la política de cobro. Por consiguiente, los estados pro forma son muy importantes para consolidar los planes financieros de la compañía para el siguiente año.



## 4.7 Análisis de equilibrio – apalancamiento

### 4.8 Apalancamiento financiero

#### 4.8.1 Conceptos generales.

El apalancamiento se refiere a los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas. Por “costos fijos” queremos decir costos que no aumentan ni disminuyen con los cambios en las ventas de la compañía. Las empresas tienen que pagar estos costos fijos independientemente de que las condiciones del negocio sean buenas o malas. Estos costos fijos pueden ser operativos, como los derivados de la compra y la operación de la planta y el equipo, o financieros, como los costos fijos derivados de los pagos de deuda. Por lo general, el apalancamiento incrementa tanto los rendimientos como el riesgo. Una empresa con más apalancamiento gana mayores rendimientos, en promedio, que aquellas que tienen menos apalancamiento, pero los rendimientos de la empresa con mayor apalancamiento también son más volátiles.

Muchos de los riesgos empresariales están fuera del control de los administradores, a diferencia de los riesgos asociados con el apalancamiento. Los administradores pueden limitar el efecto del apalancamiento adoptando estrategias que dependen en mayor medida de los costos variables que de los fijos. Por ejemplo, uno de los dilemas básicos que enfrentan las empresas consiste en decidir si fabrican sus propios productos o subcontratan a otra empresa para manufacturarlos. Una compañía que realiza su propia manufactura puede invertir miles de millones en fábricas alrededor del mundo. Estas fábricas, ya sea que funcionen o no, generan costos. En cambio, una compañía que subcontrata la producción puede eliminar por completo sus costos de manufactura simplemente eliminando los pedidos. Los costos de una empresa como esta son más variables y, por lo general, aumentan y disminuyen de acuerdo con la demanda.



El análisis de equilibrio y el apalancamiento son dos conceptos estrechamente relacionados que pueden emplearse para evaluar diversos aspectos del rendimiento y el riesgo de la empresa. El análisis de equilibrio de usos muy generalizado en la estimación de los rendimientos (utilidades) a la luz de las diversas estructuras de costos y niveles de ventas de la empresa. El apalancamiento resulta del uso de los activos de costos fijos, o fondos, a fin de incrementar los rendimientos de los propietarios de la compañía. Por lo general los niveles altos de apalancamiento significando un incremento tanto en los rendimientos como en el nivel de riesgo, mientras que los decrementos en el apalancamiento resultan en una disminución en los aspectos antes mencionados. Lawrence, J.G (1990).

#### **4.8.2 Tipos de apalancamiento.**

Los tres tipos básicos de apalancamiento pueden definirse mejor empleando el estado de resultado de la compañía.

El apalancamiento operativo describe la relación entre el ingreso por ventas y las utilidades antes de intereses e impuestos.

El apalancamiento operativo está presente siempre que una empresa tenga costos fijos de operación, sin importar el volumen. Por supuesto, a la larga, todos los costos son variables. En consecuencia, es necesario que nuestro análisis se realice para el corto plazo. Incurrimos en costos fijos de operación con la idea de que las ventas producirán ingresos más que suficientes para cubrir todos los costos de operación fijos y variables.

El apalancamiento financiero, por su parte, es el producto de la relación entre las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa y sus utilidades por acciones comunes.



Por último el apalancamiento financiero resume el ingreso por ventas y las utilidades por unidad de acciones comunes.

**TABLA 12.1** Formato general del estado de resultados y tipos de apalancamiento

Apalancamiento operativo	Ingresos por ventas Menos: Costo de los bienes vendidos <hr style="width: 80%; margin: 0;"/> Utilidad bruta Menos: Gastos operativos <hr style="width: 80%; margin: 0;"/> Utilidades antes de intereses e impuestos (UAI)	} Apalancamiento total
	Menos: Intereses <hr style="width: 80%; margin: 0;"/> Utilidad neta antes de impuestos	
Apalancamiento financiero	Menos: Impuestos <hr style="width: 80%; margin: 0;"/> Utilidad neta después de impuestos Menos: Dividendos de acciones preferentes <hr style="width: 80%; margin: 0;"/> Ganancias disponibles para los accionistas comunes	
	Ganancias por acción (GPA)	

Fuente: Lawrence, J.G & Zutter, C.J. (2012)

### 4.8.3 En que consiste el apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero incluye el uso de financiamiento de costo fijo. Es interesante ver que el apalancamiento financiero se adquiere por elección, pero el apalancamiento operativo algunas veces no. La cantidad de apalancamiento operativo (la cantidad fija de costos de operación) empleado por una empresa algunas veces está determinada por los requerimientos físicos de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, una fundidora de acero, en virtud de su fuerte inversión en planta y equipo, tendrá un alto componente de costo fijo de operación sujeto a depreciación. Por otro lado, el apalancamiento financiero siempre es opcional. Ninguna empresa tiene un requisito de deuda a largo plazo o de financiamiento con acciones preferenciales. En vez de ello, las empresas pueden financiar las operaciones y los gastos de capital con fuentes internas y la emisión de



acciones ordinarias. De cualquier manera, es rara la empresa que no tiene apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero se usa con la esperanza de aumentar el rendimiento para el accionista ordinario. Se dice que un apalancamiento favorable o positivo ocurre cuando la empresa usa fondos obtenidos a un costo fijo (fondos obtenidos emitiendo deuda con una tasa de interés fija o acciones preferenciales con una tasa de dividendos constante) para ganar más que el costo de financiamiento fijo pagado. Cualesquiera ganancias restantes después de cumplir con los costos fijos de financiamiento pertenecen a los accionistas ordinarios. Un apalancamiento desfavorable o negativo ocurre cuando la empresa no gana tanto como los costos fijos de financiamiento. Lo favorable del apalancamiento financiero, o del “comercio sobre el capital accionario”, como en ocasiones se le llama, se juzga en términos de su efecto sobre las utilidades por acción para los accionistas ordinarios. De hecho, el apalancamiento financiero es el segundo paso en un proceso de magnificación de dos pasos. En el primer paso, el apalancamiento operativo magnifica el efecto de los cambios en ventas sobre los cambios en la ganancia operativa. En el segundo paso, el gerente financiero tiene la opción de usar apalancamiento financiero para magnificar aún más el efecto de cualquier cambio resultante en la ganancia operativa sobre los cambios en la ganancia por acción.

#### **4.8.4 El factor riesgo**

En general, el riesgo financiero abarca tanto el riesgo de la insolvencia posible como la variabilidad agregada en las utilidades por acción que se induce por el uso del apalancamiento financiero. Cuando una empresa aumenta su proporción de financiamiento de costos fijos en su estructura de capital, los flujos de salida de efectivo fijos aumentan. Como resultado, la probabilidad de insolvencia aumenta.



## **4.9 Punto de Equilibrio**

### **4.9.1 Conceptos.**

Según Uribe, M.R. (2011) El análisis costo-volumen-utilidad permite calcular el punto de equilibrio de la empresa, periodo a periodo. Este significa el número de unidades que deben ser vendidas para que los ingresos sean iguales a sus egresos, es decir, que sus utilidades sean iguales a cero. Es importante precisar que se puede determinar tanto el punto de equilibrio operativo, como el punto de equilibrio neto. El primero hace referencia al número de unidades que deben ser colocadas en el mercado para que la utilidad operativa sea igual a cero, mientras que el segundo hace referencia al volumen de ventas necesario para que la utilidad neta sea igual a cero. (p. 162).

Se conoce como punto de equilibrio, al vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales; representa el momento en el cual, no existen utilidades ni pérdidas para una entidad; es decir, que los ingresos son iguales a los gastos.

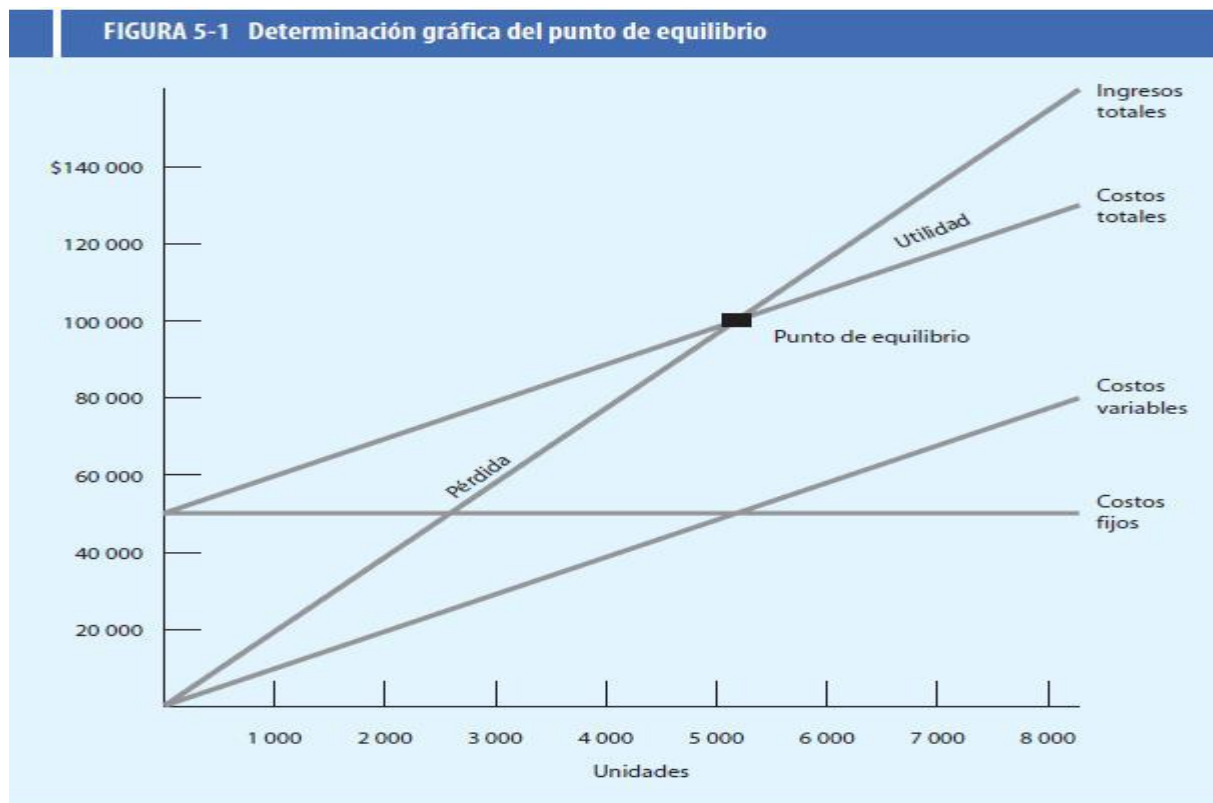
### **4.9.2 Modelo de grafica del punto de equilibrio.**

Según Ramirez, P.D. (2008) Esta forma de representar la relación costo-volumen-utilidad permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios. El punto de equilibrio muestra cómo los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdidas (véase figura 5-1). El eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical, la variable en pesos; los ingresos se muestran calculando diferentes niveles de venta. Uniendo dichos puntos se obtendrá la recta que representa los ingresos; lo mismo sucede con los costos variables en diferentes niveles. Los costos fijos están representados por una recta horizontal dentro de un segmento relevante. Sumando la recta de los costos variables con la de los costos fijos se obtiene la de costos totales, y el punto donde se intercepta esta última recta con la de los ingresos representa el



punto de equilibrio. A partir de dicho punto de equilibrio se puede medir la utilidad o pérdida que genere, ya sea como aumento o como disminución del volumen de ventas; el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio es pérdida, y del lado derecho es utilidad. Continuando con el ejemplo que se utilizó en la representación algebraica, se determinará el punto de equilibrio de manera gráfica.

Las ventas pueden ser: 3 000, 4 000, 5 000, 6 000, 7 000 (unidades). El precio: \$20; costo variable: \$10; costo fijo total: \$50 000. Para mostrar gráficamente el punto de equilibrio se deben conocer los ingresos, los costos variables y los costos fijos. Los ingresos y costos que se originarían en los niveles de actividad anteriormente mencionados son:



Fuente: Ramirez, P.D. (2008).



### 4.9.3 Análisis del punto de equilibrio.

Según Welsch, S.A., Hilton, R. W & Gordon, P.N. (2005) afirman: El análisis de equilibrio puede indicar las siguientes características económicas de una compañía:

- Los gastos fijos, los gastos variables y los gastos totales, a diferentes volúmenes.
- El potencial de utilidades y pérdidas antes y después de impuestos, a diferentes volúmenes.
- El margen de seguridad; es decir, la relación de las ventas presupuestadas con las ventas de equilibrio.
- El monto de las ventas de equilibrio (a menudo llamadas el punto de equilibrio).
- El punto de los dividendos preferentes o punto de peligro; es decir, aquel punto debajo del cual no se ganan dividendos preferentes.
- El punto muerto; es decir, el monto de las ventas al cual la compañía gana únicamente la tasa corriente.
- El punto de los dividendos comunes o punto no saludable; esto es, el monto de las ventas por debajo del cual las ganancias son insuficientes para pagar los dividendos preferentes y el dividendo esperado sobre las acciones comunes.

#### Método Algebraico

Se ha establecido que el punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos. Se puede expresar de la siguiente forma:

$$IT = CT$$

$$P(X) = CV(X) + CF$$

$$P(X) - CV(X) = CF$$

$$X(P - CV) = CF$$

$$X = CF$$

$$P - CV$$





Donde:

$P$  = precio por unidad

$X$  = número de unidades vendidas

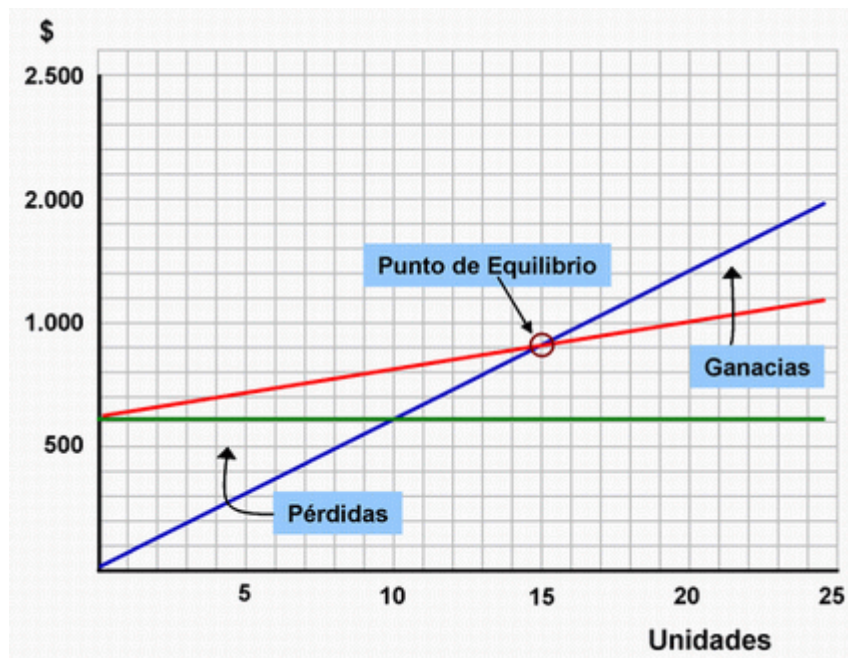
$CV$  = costo variable por unidad

$CF$  = costo fijo total en un tramo definido

### Gráfica

Salazar, R.G. (2006) En este método se trazan los costos totales para cada nivel de actividad sobre una gráfica. Los costos se anotan sobre el eje vertical y los niveles de actividad sobre el eje horizontal. De acuerdo con el agrupamiento de estos puntos y de una forma visual, se traza una línea recta. La pendiente de la línea se utiliza para estimar los costos variables y el punto donde la línea cruza el eje vertical se considera el costo fijo estimado.

Figura 4



Salazar, R.G. (2006)



#### **4.9.4 Objetivos del punto de equilibrio**

Según Alcalá, S.S. (2005) El punto de Equilibrio Dinámico proporciona información con la cual podemos cumplir los siguientes objetivos:

- Determinar el mínimo de producción o venta necesaria para alcanzar el punto de equilibrio a partir de este se planean las utilidades.
- Investigar y capitalizar al máximo las utilidades de la empresa y reducir al mínimo su debilidad en época de depresión.
- Controlar científicamente las operaciones puesto que proporciona un registro analítico de la relación que existe a cualquier volumen entre costos, ventas y utilidades.
- Conocer el monto y volumen a producir o vender para no perder y empezar a ganar, considerando los diversos elementos que afectan a la utilidad y no solo Costos Fijos y Variables

#### **4.9.5 Factores determinantes.**

Según Salazar, R.G. (2006)

- El volumen de producción afectara de forma directa a los costos variables, mientras los costos fijos no son influidos por este.
- El tiempo afecta el punto de equilibrio de forma que se puede dar soluciones a los problemas de forma oportuna.



- Los artículos y las líneas de producción deben de tomarse a consideración para no caer en producciones que no generan utilidad.
- Los datos reales y presupuestados de los estados financieros permitirán determinar las variaciones, que las provoquen y así aplicar soluciones.
- La competencia que se lance un producto similar al mercado, con un menor precio de venta/Obliga al reestudio del Punto de Equilibrio.

#### **4.9.6 Elementos determinantes.**

Según Salazar, R.G. (2006)

Costos Fijos

- Son aquellos que se efectúan necesariamente cada periodo.
- Son una función de tiempo, no del volumen de ventas y generalmente son contractuales.

Costos variables

- Son aquellas que se efectúan bajo control directo de acuerdo a políticas de producción o ventas.
- Cambian de manera directamente con las ventas y son una función de volumen.

El punto de equilibrio, además de ayudar a analizar la información, también es una útil herramienta para la toma de decisiones, la fijación de precios y el análisis de costos, gastos e ingresos.

#### **4.9.7 Requerimientos para el punto de equilibrio.**

Según Salazar, R.G. (2006) A fin de realizar un "Análisis por medio del Punto de Equilibrio", se necesitan una serie de elementos, entre estos figuran:



- Los Inventarios.- Estos deben ser constantes, o que las variaciones que presentan no sean relevantes durante la operación de la entidad.
- La Contabilidad.- Esta debe estar basada en el costeo directo o marginal, en lugar del método de costeo absorbente, esto es con el fin de poder identificar los costos fijos, de los costos variables.
- Se deberá realizar la separación de los costos fijos y los variables.
- Se deberá determinar la Utilidad o contribución marginal por unidad de producción.
- Determinar el nivel de operaciones que se requieran para cubrir todos los costos.
- Evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas.



## V. Caso práctico

### 5.1 Perfil de la empresa

#### 5.1.1 Historia de la empresa

Librería Acuarela S.A. es una empresa comercial constituida como Sociedad Anónima, conformada por dos accionistas principales. En 2009 abre su primer almacén ubicado en el corazón de Managua, esta empresa se encarga de la compra, venta al mayor, al detalle de una gran gama de artículos, ofreciéndole al público en general lo mejor de la literatura, del arte y el entretenimiento.

Acuarela S.A. comprende que el mercado evoluciona permanentemente, que los cambios generacionales obligan a desplazamientos naturales a otras líneas de producto. Por esa razón, en librería La Esperanza, acompañamos a los clientes desarrollando nuestros esquemas de mercado.

En esta empresa el comprar ha pasado de ser el simple hecho de intercambiar dinero por mercancía, a una verdadera y enriquecedora experiencia de compra.

Expandirnos a distintos departamentos del país lo que convierten a Librería Acuarela S.A en un verdadero almacén de cadena.



### 5.1.2 Visión y la misión

#### Visión

Comercialización de productos de librería y otras líneas complementarias, superando las expectativas del mercado; satisfaciendo plenamente a los clientes.

#### Misión

Librería Acuarela S.A., como se mencionó en la descripción de la empresa, tiene como principal negocio responder a las necesidades de los clientes de la industria de artículos de librería, oficina. Donde entrega un servicio que cumple con los requerimientos de sus clientes al vender la máxima variedad de los productos del rubro al menor precio posible y ofrecer sus servicios en los locales cercanos de los clientes.

Acuarela S.A es una empresa con capacidad de cambio, flexible, con fomento al logro de objetivos y al trabajo en equipo, con audacia, creatividad, compromiso, motivación. En la empresa está la búsqueda permanente de responder cada vez mejor a los requerimientos de sus clientes, basada en valores y respeto a la diversidad, orientándose hacia la “Responsabilidad Social Empresarial”, desarrollando la “Inteligencia Emocional” por sobre sus necesidades de generar ingresos, empleando siempre como elemento fundamental el desarrollo humano.

Los clientes que atiende Acuarela S.A se dividen en tres grupos principales: Micro empresas, Estudiantes y Público en general.

Para que sea el negocio rentable se busca reducir sus costos, ofreciendo productos con menor precio posible, teniendo la capacidad de traspasar el ahorro a los clientes.



### ***Modelo de negocio.***

Entre este tipo de productos se mencionan a los que se compran en temporadas determinadas, los productos mantenidos en stock en los locales durante todo el año y los pedidos a escalas especiales. Además, la empresa también responde a necesidades de personas naturales. La mayor parte de estos productos tienen venta estacional; donde se realizan las ventas de gran volumen en periodos determinados. Durante el resto del año la empresa mantiene stock en sus locales pero con menor volumen.

Las temporadas principales son:

- Escolar: entre diciembre y marzo.
- Cuadernos: entre diciembre y abril.
- Fiestas patrias: agosto y septiembre.

El resto de los productos como oficina, computación otros, tienen venta durante todo el año.

#### **5.1.3 Objetivos estratégicos**

- Lograr un desarrollo comercial y un aumento progresivo de las ventas de un 1.20% en comparación al año base 2015, manteniendo un 60% de ganancias netas por sobre las mismas. Esto, a través de la reducción de costos, aumento de ventas incorporando líneas de productos nuevos, apertura de nuevas localizaciones y evitando localizaciones que no generen las ganancias requeridas.
- Incorporar mejores tecnologías de proceso, vinculado al manejo de las existencias y transporte.



- Mantener la relación existente con los Bancos, permite un mejor manejo del sistema financiero con los instrumentos existentes en el mercado. Obtener los créditos necesarios para sus proyectos.
- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que incluya instrumentos como un Manual de Procedimientos, en el que además se definan las relaciones con los clientes, proveedores, medio, y el desarrollo de un mejoramiento continuo en la empresa.
- Asegurar la posición competitiva más fuerte en nuestros mercados principales a través del diseño creativo de productos y la excelencia operacional. Brindando productos de calidad, precios más accesible para el público en general.
- Asociarnos con los mejores proveedores, aprovechando oportunidades de negociación de plazo de créditos y precios de los productos.

#### **5.1.4 Valores**

- Fe en Dios: Creemos que el sostenimiento y crecimiento de la Empresa depende en gran parte de la Bendición de Dios.
- Confiabilidad: Nuestro comportamiento deben ser apegados a principios de rectitud, de manera que, permitan generar confianza y credibilidad ante los clientes internos y externos a la Empresa.
- Excelencia: El excelente desempeño de nuestras labores es una preocupación constante de todo nuestro personal, para ser más eficientes y garantizar así, la satisfacción de nuestros clientes.

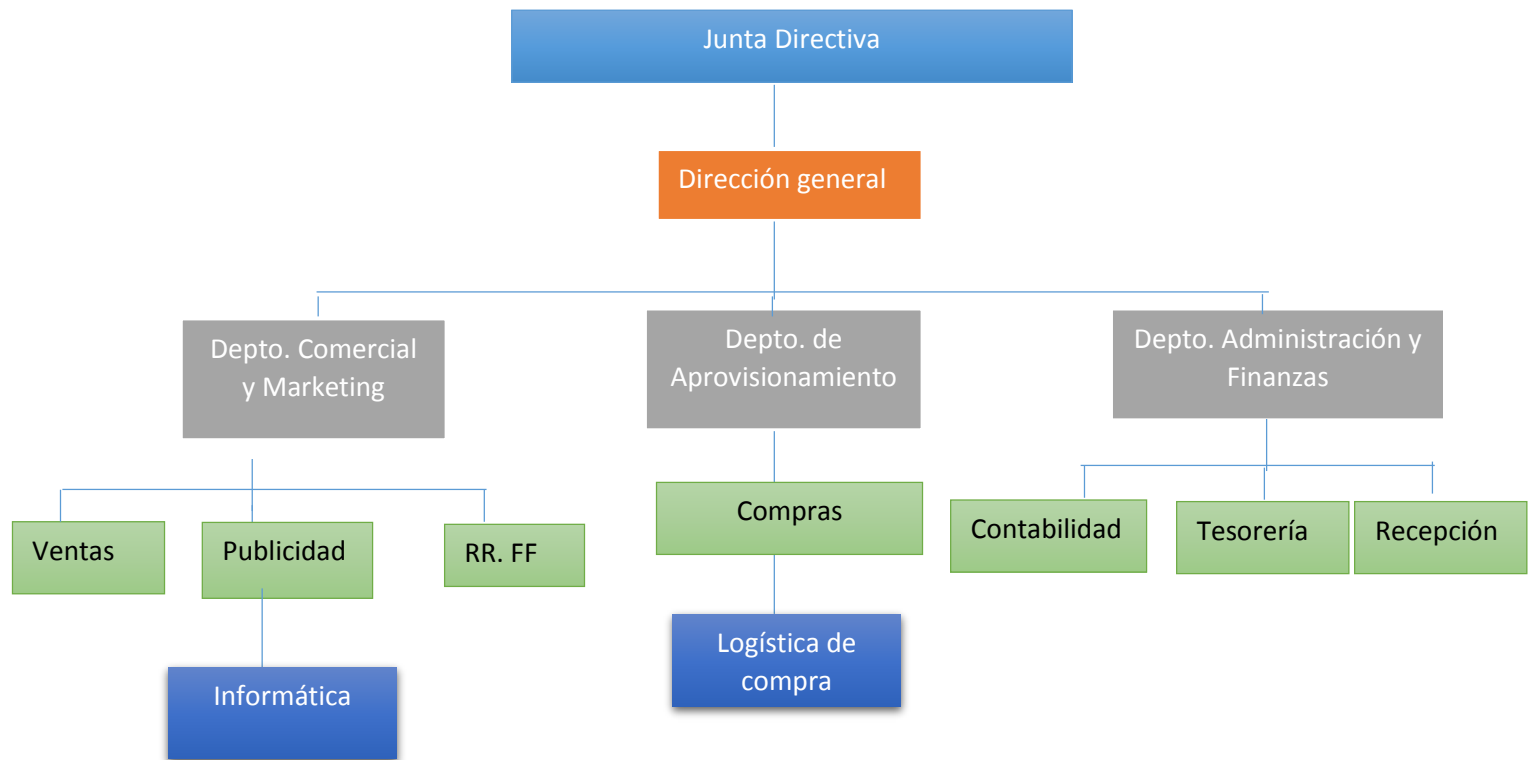




- Respeto: Nuestros clientes, proveedores, compañeros y aún nuestra competencia merecen nuestro respeto. Por eso los tratamos con cortesía y sinceridad.
- Trabajo en Equipo: Compartimos el trabajo con nuestros compañeros para lograr objetivos de manera más profesional y efectiva.
- Compromiso: Los objetivos de la Empresa son también nuestro compromiso. Por eso día a día nos esforzamos por hacerlos una realidad.



### 5.1.4 Organización





## 5.2 Planteamiento del problema.

Según lo expuesto en el diagnóstico financiero se pueden presentar las siguientes conclusiones acerca de “Librería Acuarela, S.A”:

- No tiene un nivel de liquidez apropiado para hacer frente a las deudas de corto plazo obtenidas debido a un nivel elevado de inventario y recuperación lenta del ciclo del efectivo.
- Debe reducir el nivel de crédito otorgado a los clientes puesto que esto representa un alto riesgo de no recuperar la inversión total.
- Dependencia de deudas con los proveedores o financiamiento externo para aumentar el nivel de Activos Totales que posee.
- La inversión que hubo sobre los Activos Totales no presento el rendimiento que se esperaba sobre las utilidades



## 5.3 Diagnóstico del problema

### 5.3.1 Análisis FODA

#### FORTALEZAS

- Excelentes canales de distribución
- Empresa reconocida a nivel nacional
- Empresa con más de cinco años de experiencia
- Excelente infraestructura
- Costo de productos accesible
- Empresa generadora de beneficios tangibles.

#### OPORTUNIDADES

- Uso de internet como impulsora de ventas en línea.
- Nuevos canales de distribución (mayoristas y agentes).

#### DEBILIDADES

- Falta de visión para mejorar los productos escolares, oficina.
- Falta de publicidad
- Productos de baja calidad comparados con la competencia.
- No todos las librerías hacen uso de internet para elaboración de pedidos
- No realizan la planeación financiera.



## AMENAZAS

- La Competencia posee nuevos productos con mejor calidad e imagen
- Competencia con altos niveles de crecimiento y desarrollo.
- Desconfianza de los consumidores
- Altos precios de los productos con respecto a la competencia.



### 5.3.2 Estados financieros.

**Librería Acuarela, S.A**  
**Estados de situación financiera comparativo**  
**Correspondiente al periodo 2014-2015**  
**Expresado en cordobas**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b><u>Activos corrientes:</u></b>		
Efectivo en caja y bancos	C\$ 13,974,467.00	C\$ 10,952,702.00
Cuentas por cobrar, neto	C\$ 548,329.60	C\$ 391,664.00
Inventarios	C\$ 25,795,130.20	C\$ 18,425,093.00
Gastos prepagados	C\$ 465,116.40	C\$ 332,226.00
Total activos corrientes	C\$ 40,783,043.20	C\$ 30,101,685.00
<b><u>Activos no corrientes:</u></b>		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS - Neto	C\$ 5,123,951.00	C\$ 3,659,965.00
<i>Ingresos por venta de vehículos</i>		
OTROS ACTIVOS	C\$ 286,492.80	C\$ 238,744.00
Total activos no corrientes	C\$ 5,410,443.80	C\$ 3,898,709.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>C\$ 46,193,487.00</b>	<b>C\$ 34,000,394.00</b>
 <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b><u>Pasivos corrientes:</u></b>		
Porción corriente de financiamiento	C\$ 111,930.00	C\$ 79,950.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	C\$ 10,991,764.00	C\$ 7,851,260.00
Anticipos recibidos de clientes	C\$ 12,078.40	C\$ 10,056.00
Cuentas por pagar a partes relacionadas	C\$ 655,445.00	C\$ 468,175.00
Impuestos y retenciones por pagar	C\$ 2,886,156.00	C\$ 2,061,540.00
Gastos acumulados por pagar	C\$ 8,344,782.00	C\$ 6,953,985.00
Total pasivos corrientes	C\$ 23,002,155.40	C\$ 17,424,966.00
<b><u>Pasivo no corriente:</u></b>		
Préstamo bancario	C\$ 5,610,698.92	C\$ -
Indemnización Laboral	C\$ 577,557.23	C\$ 622,125.00
Total pasivos	C\$ 6,188,256.15	C\$ 622,125.00
	C\$ 29,190,411.55	C\$ 18,047,091.00
<b><u>Patrimonio</u></b>		
Capital social autorizado	C\$ 300,000.00	C\$ 300,000.00
Aportes adicionales de capital	C\$ 7,612,348.00	C\$ 7,612,348.00
Ganancias acumuladas	C\$ 7,671,503.00	C\$ 6,751,611.00
Reserva legal	28,114.00	C\$ 28,114.00
Utilidad de periodo	1,391,110.45	C\$ 1,261,230.00
Total patrimonio	C\$ 17,003,075.45	C\$ 15,953,303.00
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>C\$ 46,193,487.00</b>	<b>C\$ 34,000,394.00</b>



**Librería Acuarela, S.A**  
**Estados de pérdida y ganancia**  
**Correspondiente al periodo 2014-2015**  
**Expresado en cordobas**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ingresos por actividades ordinarias	C\$ 37,860,957	C\$ 27,043,540
Costo de ventas	C\$ (14,800,984)	<u>C\$ (11,073,373)</u>
Ganancia bruta	<u>C\$ 23,059,973</u>	<u>C\$ 15,970,168</u>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>		
Administración	C\$ (7,950,377)	C\$ (5,678,841)
Ventas	C\$ (10,080,954)	C\$ (7,200,681)
Financieros	C\$ (3,881,592)	C\$ (1,884,793)
Total gastos	<u>C\$ (21,912,923)</u>	<u>C\$ (14,764,315)</u>
Ganancia de operación	C\$ 1,147,050	C\$ 1,205,852
OTROS INGRESOS Y (GASTOS) - NETOS	C\$ 1,224,231	C\$ 874,451
DIFERENCIAL CAMBIARIO - NETO	<u>C\$ (383,980)</u>	<u>C\$ (274,272)</u>
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	C\$ 1,987,301	C\$ 1,806,031
Gasto por impuesto	C\$ (596,190)	<u>C\$ (544,801)</u>
Resultado del periodo	<u>C\$ 1,391,110.45</u>	<u>C\$ 1,261,230.48</u>



<b>Librería Acuarela, S.A</b>				
<b>Correspondiente al periodo 2014-2015</b>				
<b>Expresado en cordobas</b>				
<b>HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>				
	Efectos de las Actividades			
	2012	Debe	Haber	2013
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo en caja y bancos	10,952,702.00	3,021,765.00		13,974,467.00
Cuentas por cobrar, neto	391,664.00	156,665.60		548,329.60
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	0.00			0.00
Inventarios	18,425,093.00	7,370,037.20		25,795,130.20
Gastos prepagados	332,226.00	132,890.40		465,116.40
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>30,101,685.00</b>			<b>40,783,043.20</b>
<b>Activo no Corriente</b>				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS - Neto	3,659,965.00	1,463,986.00		5,123,951.00
Ingresos por venta de vehículos	0.00			0.00
OTROS ACTIVOS	238,744.00	47,748.80		286,492.80
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>3,898,709.00</b>			<b>5,410,443.80</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34,000,394.00</b>			<b>46,193,487.00</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Porción corriente de financiamiento	79,950.00		31,980.00	111,930.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cues	7,851,260.00		3,140,504.00	10,991,764.00
Anticipos recibidos de clientes	10,056.00		2,022.40	12,078.40
Cuentas por pagar a partes relacionadas	468,175.00		187,270.00	655,445.00
Impuestos y retenciones por pagar	2,061,540.00		824,616.00	2,886,156.00
Gastos acumulados por pagar	6,953,985.00		1,390,797.00	8,344,782.00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>17,424,966.00</b>			<b>23,002,155.40</b>
<b>Pasivos no Corriente</b>				
Préstamo bancario	0.00		5,610,698.92	5,610,698.92
Indemnización Laboral	622,125.00	44,567.77		577,557.23
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>622,125.00</b>			<b>6,188,256.15</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18,047,091.00</b>			<b>29,190,411.55</b>
<b>CAPITAL</b>				
Capital social autorizado	300,000.00			300,000.00
Aportes adicionales de capital	7,612,348.00			7,612,348.00
Ganancias acumuladas	6,751,611.00	341,338.00	1,261,230.00	7,671,503.00
Reserva legal	28,114.00			28,114.00
Utilidad de periodo	1,261,230.00		129,880.45	1,391,110.45
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>15,953,303.00</b>			<b>17,003,075.45</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>34,000,394.00</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>46,193,487.00</b>





	<i>Fuentes</i>	<i>Usos</i>	
<b>Actividades de Operación</b>			
Utilidad del Periodo	129,880.45		
aumento en cuentas por cobrar		156,665.60	
aumento en inventarios		7,370,037.20	
aumento impuestos		132,890.40	
incremento en cuentas por pagar	3,140,504.00		
incremento en impuesto por pagar	824,616.00		
incremento en anticipo de clientes	2,022.40		
incremento en cuentas por pagar parte relacionadas	187,270.00		
disminucion en cuenta indemnizacion laboral		44,567.77	5,675,089.85
incremento en gastos acumulados por pagar	1,390,797.00		-7,704,160.97
			(2,029,071.12)
<b>Actividad de Inversion</b>			
desembolso por compra de activo fijo		1,463,986.00	
aumento de cuenta otros activos		47,748.80	-1,511,734.80
<b>Actividad de Financiamiento</b>			
Utilidades acum no distribuidas	1,261,230.00		
prestamos bancarios	5,642,678.92		6,903,908.92
pago de dividendos		341,338.00	-341,338.00
			6,562,570.92
<b>SUBTOTALES</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>9,557,233.77</b>	
<b>AUMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFECTIVO</b>		<b>3,021,765.00</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>3,021,765.00</b>

### 5.3.3 Diagnostico financiero.

Presentamos el diagnostico financiero para La librería “Acuarela, S.A.” el cual se centra en realizar un examen meticuroso de las razones financieras que se calcularon anteriormente. Nuestro análisis financiero se centró principalmente en el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa, mostrando si hubo un crecimiento, estancamiento o reducción en las cuentas analizadas.

El análisis a la liquidez que se obtuvo a través de las razones financieras muestra que la empresa a pesar de tener un nivel de efectivo relativamente alto no podrá hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La razón acida revela que la empresa tiene excesivos inventarios y por la lenta recuperación que tiene de su cartera no podrá hacer frente a las deudas que ha contraído. La tardía recuperación que la empresa tiene de su inventario puede apreciarse con la razón Rotación Inventario pues muestra que le tomo a la empresa 180 días poder rotar su inventario en el año 2015.



La gestión que la empresa tiene para poseer liquidez depende de las ventas realizadas anualmente, dándole así el nivel actual de liquidez que posee, el cual podría ser mucho mayor si la empresa decidiera bajar el nivel de crédito que otorga a sus clientes, pues está corriendo un riesgo de no poder recuperar el monto total de esa mercadería.

Aplicando las razones financieras se aprecia tiene solvencia para hacer frente a sus obligaciones, pero no suficiente liquidez debido a una lenta rotación de sus inventarios.

El análisis de las razones de deuda de la empresa nos muestra que la empresa tiene gran necesidad de financiamiento externo o de obtener deudas con sus proveedores. La empresa tiene un nivel elevado de inventarios, el cual obtuvo a través de deudas con los proveedores. A la vez, la empresa elevó sus niveles de Activo No Circulantes a través de la obtención de un préstamo bancario, lo que le conlleva más deuda. Con la razón deuda se puede apreciar que los proveedores tienen un nivel muy elevado de participación en los activos de la empresa.

Analizando la rentabilidad de la empresa durante el año 2015 se puede concluir que la empresa, a pesar de los altos niveles de endeudamiento que obtuvo, fue más rentable que al año anterior. Debe hacerse la observación de que se esperaba un resultado de utilidad más alto debido al aumento de las ventas durante este año.

En cuanto al rendimiento de los Activos Totales se obtuvo una disminución del 0.04 en el año 2015, debido a la inversión en activos fijos su rendimiento esperado se observará en periodos posteriores.

En un ámbito general las razones financieras que se calcularon anteriormente, son forma de medir la gestión que presenta la empresa y a la vez sirven de punto de partida para mejorar el desempeño y la manera en que se está administrando la empresa.



- No tiene un nivel de liquidez apropiado para hacer frente a las deudas de corto plazo obtenidas debido a un nivel elevado de inventario y recuperación lenta del ciclo del efectivo.
- Debe reducir el nivel de crédito otorgado a los clientes puesto que esto representa un alto riesgo de no recuperar la inversión total.
- Dependencia de deudas con los proveedores o financiamiento externo para aumentar el nivel de Activos Totales que posee.
- La inversión que hubo sobre los Activos Totales no presentó el rendimiento que se esperaba sobre las utilidades

#### 5.4 Conclusiones del caso

Para la realización de nuestro caso práctico partimos de la información brindada por la Librería Acuarela S.A de los estados financieros 2014-2015, realizando análisis como horizontal, vertical, razones financiera con el propósito de realizar el diagnóstico financiera, de cómo se encuentra actualmente la empresa para realizar las recomendaciones que mejoraran la situación financiera de la librería Acuarela S.A.

Se realizó la planeación financiera a corto plazo de la Librería Acuarela S.A según los resultados del diagnóstico financiero de los años 2014-2015. Elaborando todos los presupuestos para empresa comercial comenzando por el de ventas para determinar los ingresos esperados, el de compras según las ventas para debida rotación de los inventarios, el de gastos ventas y administración para luego, ser utilizados en el cálculo del punto de equilibrio y el presupuesto de egresos para concluir con el presupuesto de caja determinando si habrá déficit o excedente.

Según la planeación realizada para el año 2016 la empresa mejorara significativa incrementando sus ventas, reduciendo gastos, mejorando la rotación de inventarios, cuentas por cobrar, administración eficiente del efectivo.



Según los resultados obtenidos en los diferentes escenarios del punto equilibrio planteados se determinó que:

Escenario A: Se elaboró con respecto a la planeación financiera a corto plazo. Esto dio como resultado un punto de equilibrio de 43,726 unidades de producto que originarían un punto de equilibrio de C\$37, 529,000.00 unidades monetarias.

Escenario B: En este escenario los costos fijos y el precio de venta se mantienen constante en cambio los costos variables aumentan en 5%. Esto da como resultado un punto de equilibrio de 45,234 unidades de producto que originarían un punto de equilibrio de C\$ 38, 823,091 unidades monetarias.

Escenario C: los costos fijos y los costos variables se mantienen constantes el precio de venta aumenta 5%. Esto da como resultado un punto de equilibrio de 47,495 unidades de producto que originarían un punto de equilibrio de C\$ 38, 823,091 unidades monetarias.

Escenario D: Los costos fijos y variables aumentan en 800 y 150 respectivamente. Esto da como resultado un punto de equilibrio de 86,577 unidades de producto que originarían un punto de equilibrio de C\$ 70, 641,492 unidades monetarias.

El escenario más óptimo es el A. Debido a que el punto de equilibrio es menor, es decir, la Empresa tiene que vender 43,726 unidades para alcanzar el punto de equilibrio, después de ese punto obtendrá utilidad.

## **5.5 Recomendaciones del caso**

Entre las recomendaciones destacan hacer énfasis en el pensamiento estratégico más que en un documento de planificación, mediante el compromiso y recursos de la gerencia de la organización; por esta razón es necesario que se discuta y articule las expectativas del proceso de planificación financiera antes de iniciarlo.



- Precisar con mayor detalle los objetivos financieros referidos a las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo; además de formular una misión y visión clara y específica en el área financiera. Definir los objetivos financieros que deben ser claros, realistas, medibles y congruentes entre sí.
- Definir metas financieras que expresen los resultados específicos a lograrse en relación a los objetivos financieros; éstas deben ser cuantificables y delimitadas en cuanto al tiempo de consecución. Además deben ir acompañadas de uno o más indicadores que le den a la organización un elemento para medir el progreso hacia el logro de la implementación del plan financiero.
- Realizar un análisis DOFA para evaluar tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como también los externos (Oportunidades y Amenazas); que tome en cuenta aspectos relacionados con la gestión administrativa de las empresas de producción social.
- Diseñar estrategias financieras para garantizar el desarrollo de las operaciones de la empresa y asegurar la operatividad de la misma, haciendo énfasis en las decisiones sobre capital de trabajo; esto es, administración de efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y pasivos a corto plazo.
- Participación de todos los niveles de la organización; asignación y cronograma de actividades y designación de responsabilidades en la implementación de las estrategias financieras.
- Capacitar al personal en materia de planificación estratégica.
- Crear manuales del proceso de planificación financiera.
- Capacitar al personal en materia de instrumentos de planificación financiera.
- Establecer un período presupuestal tanto de largo como de corto plazo.
- Elaborar el presupuesto de tesorería para analizar las tendencias de los niveles de efectivo.



- Establecer un control del desempeño financiero para fortalecer el proceso de planificación mediante el análisis financiero, análisis de congruencia, además de la evaluación del impacto de los factores.
- Monitorear el desarrollo del plan financiero mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta útil en este sentido.



## 5.6 Anexos del caso

### Anexo 1

**Librería Acuarela, S.A**  
**Estados de situación financiera comparativo**  
**Correspondiente al periodo 2014-2015**  
**Expresado en cordobas**

	2015	%	2014	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos corrientes:</b>				
Efectivo en caja y bancos	C\$ 13,974,467.00	0.30	C\$ 10,952,702.00	0.32
Cuentas por cobrar, neto	C\$ 548,329.60	0.01	C\$ 391,664.00	0.01
Inventarios	C\$ 25,795,130.20	0.56	C\$ 18,425,093.00	0.54
Gastos prepagados	C\$ 465,116.40	0.01	C\$ 332,226.00	0.01
Total activos corrientes	C\$ 40,783,043.20	<b>0.88</b>	C\$ 30,101,685.00	<b>0.89</b>
<b>Activos no corrientes:</b>				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS - Neto	C\$ 5,123,951.00	<b>0.11</b>	C\$ 3,659,965.00	<b>0.11</b>
<i>Ingresos por venta de vehículos</i>		-		-
OTROS ACTIVOS	C\$ 286,492.80	0.01	C\$ 238,744.00	0.01
Total activos no corrientes	C\$ 5,410,443.80	0.12	C\$ 3,898,709.00	0.11
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>C\$ 46,193,487.00</b>	<b>1.00</b>	<b>C\$ 34,000,394.00</b>	<b>1.00</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>Pasivos corrientes:</b>				
Porción corriente de financiamiento	C\$ 111,930.00	0.00	C\$ 79,950.00	0.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	C\$ 10,991,764.00	0.24	C\$ 7,851,260.00	0.23
Anticipos recibidos de clientes	C\$ 12,078.40	0.00	C\$ 10,056.00	0.00
Cuentas por pagar a partes relacionadas	C\$ 655,445.00	0.01	C\$ 468,175.00	0.01
Impuestos y retenciones por pagar	C\$ 2,886,156.00	0.06	C\$ 2,061,540.00	0.06
Gastos acumulados por pagar	C\$ 8,344,782.00	0.18	C\$ 6,953,985.00	0.20
Total pasivos corrientes	C\$ 23,002,155.40	0.50	C\$ 17,424,966.00	0.51
<b>Pasivo no corriente:</b>				
Préstamo bancario	C\$ 5,610,698.92	0.12	C\$ -	-
Indemnización Laboral	C\$ 577,557.23	0.01	C\$ 622,125.00	0.02
Total pasivos	C\$ 6,188,256.15	0.13	C\$ 622,125.00	0.02



Anexo 2

**Librería Acuarela, S.A**  
**Estados de pérdida y ganancia**  
**Correspondiente al periodo 2014-2015**  
**Expresado en cordobas**

	2015	%	2014	%
Ingresos por actividades ordinarias	C\$ 37,860,957	1.00	C\$ 27,043,540	1.00
Costo de ventas	C\$ (14,800,984)	(0.39)	C\$ (11,073,373)	(0.41)
Ganancia bruta	<u>C\$ 23,059,973</u>	0.61	<u>C\$ 15,970,168</u>	0.59
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>				
Administración	C\$ (7,950,377)	(0.21)	C\$ (5,678,841)	(0.21)
Ventas	C\$ (10,080,954)	(0.27)	C\$ (7,200,681)	(0.27)
Financieros	<u>C\$ (3,881,592)</u>	(0.10)	<u>C\$ (1,884,793)</u>	(0.07)
Total gastos	<u>C\$ (21,912,923)</u>	(0.58)	<u>C\$ (14,764,315)</u>	(0.55)
Ganancia de operación	C\$ 1,147,050	0.03	C\$ 1,205,852	0.04
OTROS INGRESOS Y (GASTOS) - NETOS	C\$ 1,224,231	0.03	C\$ 874,451	0.03
DIFERENCIAL CAMBIARIO - NETO	<u>C\$ (383,980)</u>	(0.01)	<u>C\$ (274,272)</u>	(0.01)
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	C\$ 1,987,301	0.05	C\$ 1,806,031	0.07
Gasto por impuesto	C\$ (596,190)	(0.02)	<u>C\$ (544,801)</u>	(0.02)
Resultado del periodo	<u>C\$ 1,391,110.45</u>	0.04	<u>C\$ 1,261,230.48</u>	0.05





Anexo 3

<b>Librería Acuarela, S.A</b>				
<b>Correspondiente al periodo 2014-2015</b>				
<b>Expresado en cordobas</b>				
<b>HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>				
	Efectos de las Actividades			2013
	2012	Debe	Haber	
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo en caja y bancos	10,952,702.00	3,021,765.00		13,974,467.00
Cuentas por cobrar, neto	391,664.00	156,665.60		548,329.60
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	0.00			0.00
Inventarios	18,425,093.00	7,370,037.20		25,795,130.20
Gastos prepagados	332,226.00	132,890.40		465,116.40
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>30,101,685.00</b>			<b>40,783,043.20</b>
Activo no Corriente				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS - Neto	3,659,965.00	1,463,986.00		5,123,951.00
Ingresos por venta de vehículos	0.00			0.00
OTROS ACTIVOS	238,744.00	47,748.80		286,492.80
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>3,898,709.00</b>			<b>5,410,443.80</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34,000,394.00</b>			<b>46,193,487.00</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Porción corriente de financiamiento	79,950.00		31,980.00	111,930.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cues	7,851,260.00		3,140,504.00	10,991,764.00
Anticipos recibidos de clientes	10,056.00		2,022.40	12,078.40
Cuentas por pagar a partes relacionadas	468,175.00		187,270.00	655,445.00
Impuestos y retenciones por pagar	2,061,540.00		824,616.00	2,886,156.00
Gastos acumulados por pagar	6,953,985.00		1,390,797.00	8,344,782.00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>17,424,966.00</b>			<b>23,002,155.40</b>
<b>Pasivos no Corriente</b>				
Préstamo bancario	0.00		5,610,698.92	5,610,698.92
Indemnización Laboral	622,125.00	44,567.77		577,557.23
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>622,125.00</b>			<b>6,188,256.15</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18,047,091.00</b>			<b>29,190,411.55</b>
<b>CAPITAL</b>				
Capital social autorizado	300,000.00			300,000.00
Aportes adicionales de capital	7,612,348.00			7,612,348.00
Ganancias acumuladas	6,751,611.00	341,338.00	1,261,230.00	7,671,503.00
Reserva legal	28,114.00			28,114.00
Utilidad de periodo	1,261,230.00		129,880.45	1,391,110.45
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>15,953,303.00</b>			<b>17,003,075.45</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>34,000,394.00</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>46,193,487.00</b>



	<i>Fuentes</i>	<i>Usos</i>	
<b>Actividades de Operación</b>			
Utilidad del Periodo	129,880.45		
aumento en cuentas por cobrar		156,665.60	
aumento en inventarios		7,370,037.20	
aumento impuestos		132,890.40	
incremento en cuentas por pagar	3,140,504.00		
incremento en impuesto por pagar	824,616.00		
incremento en anticipo de clientes	2,022.40		
incremento en cuentas por pagar parte relacionadas	187,270.00		
disminucion en cuenta indemnizacion laboral		44,567.77	5,675,089.85
incremento en gastos acumulados por pagar	1,390,797.00		-7,704,160.97
			(2,029,071.12)
<b>Actividad de Inversion</b>			
desembolso por compra de activo fijo		1,463,986.00	
aumento de cuenta otros activos		47,748.80	-1,511,734.80
<b>Actividad de Financiamiento</b>			
Utilidades acum no distribuidas	1,261,230.00		
prestamos bancarios	5,642,678.92		6,903,908.92
pago de dividendos		341,338.00	-341,338.00
			6,562,570.92
<b>SUBTOTALES</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>9,557,233.77</b>	
<b>AUMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFECTIVO</b>		<b>3,021,765.00</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>12,578,998.77</b>	<b>3,021,765.00</b>



Anexo 4

<b>Librería Acuarela,S.A.</b>			<b>Aumento o</b>	<b>% Aumento o</b>
<b>Estado de pérdida y ganancia</b>			<b>(Disminucion )</b>	<b>(Disminucion )</b>
<b>correspondiente al periodo 2014-2015</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>		
Ingresos por actividades ordinarias	C\$ 37,860,957	C\$ 27,043,540	10,817,416.16	0.40
Costo de ventas	C\$ (14,800,984)	C\$ (11,073,373)	(3,727,611.01)	0.34
Ganancia bruta	<u>C\$ 23,059,973</u>	<u>C\$ 15,970,168</u>	<u>7,089,805.15</u>	<u>0.44</u>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>				
Administración	C\$ (7,950,377)	C\$ (5,678,841)	(2,271,536.33)	0.40
Ventas	C\$ (10,080,954)	C\$ (7,200,681)	(2,880,272.59)	0.40
Financieros	C\$ (3,881,592)	C\$ (1,884,793)	(1,996,798.72)	1.06
Total gastos	<u>C\$ (21,912,923)</u>	<u>C\$ (14,764,315)</u>	<u>(7,148,607.64)</u>	<u>0.48</u>
Ganancia de operación	C\$ 1,147,050	C\$ 1,205,852	(58,802.49)	(0.05)
OTROS INGRESOS Y (GASTOS) - NETOS	C\$ 1,224,231	C\$ 874,451	349,780.34	0.40
DIFERENCIAL CAMBIARIO - NETO	<u>C\$ (383,980)</u>	<u>C\$ (274,272)</u>	<u>(109,708.69)</u>	<u>0.40</u>
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	C\$ 1,987,301	C\$ 1,806,031	181,269.17	0.10
Gasto por impuesto	C\$ (596,190)	C\$ (544,801)	(51,389.19)	0.09
Resultado del periodo	<u>C\$ 1,391,110</u>	<u>C\$ 1,261,230</u>	<u>129,879.97</u>	<u>0.10</u>



Anexo 5

**Razones Financieras de los años 2014-2015**

			<b>2014</b>		<b>2015</b>
<b>R.Circulante:</b>	<u>Activo Circulante</u>	30,101,685.00	1.73	<u>40,783,043.20</u>	1.77
	pasivo Circulante	17,424,966.00		23,002,155.40	
<b>R. Acida:</b>	<u>Act.Circ-Invent</u>	11,676,592.00	0.67	<u>14,987,913.00</u>	0.65
	Pasivo Circulante	17,424,966.00		23,002,155.40	
<b>R. Deuda:</b>	<u>Deuda total</u>	34,000,394.00	1.88	<u>29,190,411.55</u>	0.63
	Activo total	18,047,091.00		46,193,487.00	
<b>Rotac. Invent:</b>	<u>Ventas</u>	27,043,540.41	1.47	<u>37,860,956.57</u>	1.47
	Inventario	18,425,093.00		25,795,130.20	
<b>Periodo cobro:</b>	<u>Cuentas por cobrar</u>	391,664.00	5.21	<u>548,329.60</u>	5.21
	Ventas por día	75,120.95		105,169.32	
<b>Rotac.Activos Fijos</b>	<u>Ventas</u>	27,043,540.41	6.94	<u>37,860,956.57</u>	7.00
	Activos. Fijos Netos	3,898,709.00		5,410,443.80	
<b>Rotac. Act. Total</b>	<u>Ventas</u>	27,043,540.41	1.50	<u>37,860,956.57</u>	0.82
	Activ. Totales	18,047,091.00		46,193,487.00	
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	<u>Utilidad Neta</u>	1,261,230.48	0.05	<u>1,391,110.45</u>	0.04
	Ventas	27,043,540.41		37,860,956.57	
<b>Rendimiento Activo total</b>	<u>Utilidad Neta</u>	1,261,230.48	0.07	<u>1,391,110.45</u>	0.03
	Activo total	18,047,091.00		46,193,487.00	
<b>Rendimiento Patrimonio</b>	<u>Utilidad Neta</u>	1,261,230.48	4.20	<u>1,391,110.45</u>	4.64
	Patrimonio	300,000.00		300,000.00	



# **PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA Y ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA DE LA LIBRERÍA ACUARELA, S.A**



Anexo 6

LIBRERÍA LA CUCARITA S.A.  
 PRESUPUESTO DE VENTAS PROTECTORAS  
 PERIODO 2016

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ventas</b>													
Ventas Kiosko Metrocentro	272,175.66	247,432.42	215,159	215,159	197,393	187,994	193,633	199,442	205,426	211,588	217,936	224,474	2,613,861
Ventas Tienda Metrocentro	600,766.35	546,151.24	474,914	474,914	435,701	414,953	427,402	440,224	453,451	467,034	481,045	495,476	5,747,437
Ventas Tienda Managua	193,962.85	176,329.87	153,330	153,330	140,670	133,971	137,991	142,130	146,394	150,786	155,310	159,969	1,855,622
Ventas Distribuidores Oficina Central	2,707,762.50	2,461,602.34	2,140,324	1,963,783	1,870,269	1,906,377	1,984,169	2,043,694	2,105,015	2,168,155	2,233,199	2,300,195	25,904,735
Ventas Tutto Tu	406,219.53	369,290.50	321,122	294,607	280,579	288,996	297,666	306,596	315,794	325,267	335,025	345,076	3,886,238
Ventas Tienda Galerías	565,254.39	513,867.64	446,841	446,841	409,346	390,425	402,138	414,302	426,628	439,427	452,609	466,188	5,407,699
<b>Total ventas</b>	<b>4,746,141.27</b>	<b>4,314,674.01</b>	<b>3,751,890</b>	<b>3,442,101</b>	<b>3,278,191</b>	<b>3,276,537</b>	<b>3,477,833</b>	<b>3,520,168</b>	<b>3,689,633</b>	<b>3,800,322</b>	<b>3,914,331</b>	<b>4,031,761</b>	<b>45,465,592</b>



Anexo 7

ZIBREÑA ACARELA S.A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS PROTEGIDO  
 PERIODO 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Costo de venta													
Kiosco Merveinte-Costo	108,870	98,973	86,063	78,957	75,197	77,463	79,777	82,170	84,655	87,174	89,790	92,483	1,041,545
Tienda Merveinte-Costo	240,307	218,460	189,966	174,280	165,981	170,961	176,090	181,372	186,813	192,418	198,190	204,136	2,298,975
Tienda Miscoye-Costo	77,385	70,532	61,332	56,268	53,589	55,196	56,852	58,558	60,314	62,124	63,988	65,907	742,245
Distribuidores-Costo	1,083,105	984,641	856,209	785,513	748,108	770,531	793,668	817,478	842,002	867,262	892,280	920,078	10,361,894
Tienda Tuto Tre-Costos	162,488	147,716	128,449	117,843	112,231	115,598	119,066	122,638	126,317	130,107	134,010	138,030	1,554,495
Tienda Galería-Costos	226,102	205,547	178,737	163,978	156,170	160,855	165,681	170,651	175,771	181,044	186,475	192,069	2,163,080
<b>Total costo de venta</b>	<b>1,998,457</b>	<b>1,725,870</b>	<b>1,500,756</b>	<b>1,376,840</b>	<b>1,311,276</b>	<b>1,350,615</b>	<b>1,391,133</b>	<b>1,432,867</b>	<b>1,475,653</b>	<b>1,520,129</b>	<b>1,565,733</b>	<b>1,612,705</b>	<b>18,162,233</b>



Anexo 8

LIBRERÍA ACUARELA S.A.		PERIODO 2016												
PRESUPUESTO DE INGRESOS ESPERADOS		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	TOTAL
Ingresos en efectivo (60%)		2.947.695	2.500.804	2.408.804	2.251.124	2.065.261	1.946.615	2.055.002	2.086.200	1.876.617	2.113.200	2.280.827	2.348.599	27.212.349
Compras de ventas de crédito:														
con vencimiento a más (40%)		548.320	1.808.457	1.808.457	1.725.820	1.500.756	1.376.540	1.311.276	1.351.615	1.492.867	1.475.843	1.520.129	1.565.233	17.097.888
		3.496.015	4.309.261	4.207.561	3.976.944	3.565.997	3.323.155	3.366.278	3.437.815	3.369.484	3.589.043	3.868.728	3.913.832	44.310.237





Anexo 9

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septemb.	Octubre	Novemb.	Diciemb.	Total
<b>LIBRERÍA ACARELA S.A.</b>													
<b>PRESUUESTO DE COMPRAS</b>													
<b>PERIODO 2016</b>													
Compras	901,767	819,788	712,859	653,999	622,856	641,542	660,788	680,672	701,030	722,061	743,703	766,035	8,627,061
Compras efectivo (0.40)	360,707	327,915	285,144	261,600	249,143	256,617	264,315	272,245	280,412	288,824	297,489	306,014	3,450,824
Compras Crédito (0.60)	541,060	491,873	427,715	392,400	373,714	384,925	396,473	408,427	420,618	433,237	446,214	459,921	5,176,236
con vencimiento a 1 mes (0.20)	162,318	147,562	128,315	117,720	112,114	115,478	118,942	122,510	126,185	129,971	133,870	137,886	1,552,871
con vencimiento a 2 mes (0.20)	162,318	147,562	128,315	117,720	112,114	115,478	118,942	122,510	126,185	129,971	133,870	137,886	1,552,871
con vencimiento a 3 mes (0.30)	216,424	196,749	171,086	156,960	149,486	153,970	158,589	163,497	168,247	173,295	178,494	183,848	2,070,495



Anexo 10

LIBRERÍA ACURELA S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS  
 PERIODO 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Propaganda y publicidad	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	199,440
Alquileres	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	10,136	121,632
Salarios y beneficios al personal	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	4,800,000
Impuestos municipales	47,461	43,147	37,519	34,421	32,782	33,765	34,778	35,822	36,896	38,003	39,143	40,318	454,056
Impuestos básicos	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Combustible y lubricantes	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	192,000
Servicios básicos	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	153,600
Depreciaciones de activos	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	41,443	497,310
Seguro social e Inmate	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	1,260,000
Prestaciones de Ley	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Vigilancia	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
<b>Total</b>	<b>755,210</b>	<b>750,895</b>	<b>745,267</b>	<b>742,170</b>	<b>740,530</b>	<b>741,514</b>	<b>742,527</b>	<b>743,570</b>	<b>744,615</b>	<b>745,752</b>	<b>746,892</b>	<b>748,066</b>	<b>8,947,038</b>



Anexo 11

LIBRERÍA CUARELA S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACION  
 PERIODO 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Salarios y beneficios al personal	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	275,000	3,300,000
Reparaciones y mantenimientos edificios	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Depreciaciones de activos	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	62,164	745,966
Alquileres	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	15,204	182,448
Seguro social e Inaatec	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	72,188	866,250
Servicios básicos	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	230,400
Seguros por diversas coberturas	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	210,449
Combustible y lubricantes	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Vigilancia	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Prestaciones de Ley	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	68,750	825,000
	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	6,780,513



Anexo 12

LIBRERÍA ACUARELA S.A.  
 PRESUPUESTO DE EGRESOS ESPERADOS  
 PERIODO 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compras efectivo	360,707	327,915	285,144	261,600	249,143	256,617	264,315	272,245	280,412	288,824	297,489	306,414	3,450,824
pagos a proveedores													-
con vencimiento 1 mes	1,831,961	162,318	147,562	128,315	117,720	112,114	115,478	118,942	122,510	126,185	129,971	133,870	3,246,945
con vencimiento 2 mes		3,663,921	162,318	147,562	128,315	117,720	112,114	115,478	118,942	122,510	126,185	129,971	4,945,006
con vencimiento 3 mes			5,495,882	216,424	196,749	171,086	156,960	149,486	153,970	158,589	163,347	168,247	7,030,740
Propaganda y publicidad	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	16,620	199,440
Alquileres	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	25,340	304,080
Salarios y beneficios al personal	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	675,000	8,100,000
Impuestos municipales	32,000	32,000	43,897	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	421,988
Servicios básicos	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	384,000
Seguro social e Inatec	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	177,188	2,126,250
Vigilancia	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Reparaciones y mantenimientos edificios	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Combustible y lubricantes	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	372,000
Interés	39,269	38,692	38,112	37,526	36,937	36,342	35,744	35,141	34,533	33,921	33,304	32,683	432,204
Gastos acumulados por pagar	311,265	161,347	161,347	161,347	161,347	161,347	161,347	161,347	161,347	161,347	161,347	161,347	2,086,086.68
Seguros por diversos coberturas	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	17,537	210,449.40
Amortización	76,884	77,461	78,042	78,627	79,217	79,811	80,409	81,013	81,619	82,232	82,849	83,498	961,561
Impuesto por pagar	2,468,501	2,468,501	43,147	37,519	34,421	32,782	33,765	34,778	35,822	36,896	38,003	39,143	2,834,778
<b>Total</b>	<b>3,619,771</b>	<b>7,948,053</b>	<b>7,455,135</b>	<b>2,108,874</b>	<b>2,038,704</b>	<b>2,001,036</b>	<b>1,994,333</b>	<b>2,003,642</b>	<b>2,025,412</b>	<b>2,047,837</b>	<b>2,070,935</b>	<b>2,094,652</b>	<b>37,406,383</b>



Anexo 13

LIBRERÍA ACUARELA S.A.  
 PRESUPUESTO DE CAJA  
 PERIODO 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
TOTAL INGRESO	3,396,014	4,487,261	3,977,004	3,566,017	3,343,755	3,337,198	3,437,314	3,540,434	3,646,647	3,756,046	3,868,728	3,984,789	44,341,207
TOTAL EGRESOS	3,619,771	7,948,053	7,455,135	2,106,874	2,038,704	2,001,036	1,994,333	2,003,642	2,025,412	2,047,837	2,070,935	2,094,652	37,406,383
DIF. OPERATIVA	- 223,757	- 3,460,792	- 3,478,131	1,459,143	1,305,051	1,336,162	1,442,981	1,536,792	1,621,235	1,708,209	1,797,793	1,890,138	6,934,825
SALDO INICIAL	13,974,467	13,750,710	10,289,919	6,811,788	8,270,931	9,575,982	10,912,144	12,355,125	13,891,917	15,513,152	17,221,361	19,019,154	13,974,467
DISPONIBILIDAD	13,750,710	10,289,919	6,811,788	8,270,931	9,575,982	10,912,144	12,355,125	13,891,917	15,513,152	17,221,361	19,019,154	20,909,292	20,909,292
MINIMO DE CAJA													
EXCESO O NECESIDADES	13,750,710	10,289,919	6,811,788	8,270,931	9,575,982	10,912,144	12,355,125	13,891,917	15,513,152	17,221,361	19,019,154	20,909,292	20,909,292
FINANCIACION													
SALDO FINAL	13,750,710	10,289,919	6,811,788	8,270,931	9,575,982	10,912,144	12,355,125	13,891,917	15,513,152	17,221,361	19,019,154	20,909,292	20,909,292



ANEXO 14

Librería Acurela S.A.										
Detalle de Unidades Proyectadas a vender durante el periodo 2016										
Artículos Escolares	Cantidad de Equilibrio			D	%	Cantidad de Equilibrio	Precio Unitario	Costo Variable	Precio Unitario	Costo Variable
	A	B	C							
Scribe 200 paginas cosido Avengers	3,550	3,672	3,727	3,856	8%	4295	70.00	300,644.02	70.00	300,644.02
Scribe 200 paginas espiral grande ecologico	2,130	2,203	2,226	2,314	5%	2577	160.00	412,311.80	160.00	412,311.80
Scribe 5 materias espiral grande ecologico	2,662	2,754	2,796	2,892	6%	3221	260.00	837,508.35	260.00	837,508.35
Scribe 200 paginas cosido Barbie	1,420	1,469	1,491	1,542	3%	1718	70.00	120,257.61	70.00	120,257.61
Loro 160 paginas espiral grande	2,130	2,203	2,236	2,314	5%	2577	75.00	193,271.16	75.00	193,271.16
Scribe 3 materias espiral pequeño ecologico	1,154	1,194	1,211	1,253	3%	1396	160.00	223,335.56	160.00	223,335.56
Scribe 200 paginas espiral grande Need For Speed	1,242	1,285	1,302	1,350	3%	1503	140.00	210,450.82	140.00	210,450.82
Scribe 200 paginas espiral grande Minions	1,278	1,322	1,342	1,388	3%	1546	280.00	432,927.39	280.00	432,927.39
Scribe 200 paginas espiral pequeño MCU	1,065	1,102	1,118	1,157	2%	1288	40.00	51,538.98	40.00	51,538.98
Scribe 200 paginas espiral pequeño Fantasya	887	918	932	964	2%	1074	150.00	161,059.30	150.00	161,059.30
Mochilas Jansport	355	367	373	386	1%	429	680.00	292,054.19	680.00	292,054.19
Mochilas Totto	532	551	559	578	1%	644	780.00	502,505.01	780.00	502,505.01
BOLSO TERMICO GARFIELD	89	92	93	96	0%	107	405.00	43,486.01	405.00	43,486.01
MOCHILA 18" GARFIELD URBAN CAT 5 DEPOSITO	35	37	37	39	0%	43	403.00	17,308.51	403.00	17,308.51
BOLSO PARA LAPTOP CON 3 DEPOSITOS	27	28	28	29	0%	32	740.00	23,836.78	740.00	23,836.78
FUNDA PARA IPAD 2 MAGNETICA 9.7" NEGRA	32	33	34	35	0%	39	775.00	29,957.03	775.00	29,957.03
BOLSO CARTERA PARA LAPTOP 15.6" HP NEGRO	35	37	37	39	0%	43	920.00	39,513.21	920.00	39,513.21
MOCHILA CITY SCOUT SWEDISH BLUE	160	165	168	174	0%	193	804.00	155,390.01	804.00	155,390.01
MOCHILA BIG STUDENT NAVY	151	156	158	164	0%	183	1,010.00	184,359.21	1,010.00	184,359.21
MOCHILA BIG STUDENT BLACK	142	147	149	154	0%	172	1,010.00	173,514.55	1,010.00	173,514.55
MOCHILA SUPERBREAK CON RODOSA CUADROS NEGRO CON MORADO CON 2 DEPOSITOS	106	110	112	116	0%	129	1,800.00	231,925.39	1,800.00	231,925.39
MOCHILA PL17.3" NEGRA	62	64	65	67	0%	75	830.00	62,383.63	830.00	62,383.63
FASTENER 8 CENTIMETROS 50 UGS METALICO	355	367	373	386	1%	429	32.00	13,743.73	32.00	13,743.73
<b>LAPICEROS</b>	-	-	-	-	0%	-	-	-	-	-
Paper Mate bolígrafo azul	444	459	466	482	1%	537	15.00	8,052.96	15.00	8,052.96
Paper Mate bolígrafo negro	346	358	363	376	1%	419	15.00	6,281.31	15.00	6,281.31
Paper Mate bolígrafo rojo	319	331	335	347	1%	387	15.00	5,798.13	15.00	5,798.13
Paper Mate grafito madera numero 2	355	367	373	386	1%	429	5.00	2,147.46	5.00	2,147.46
Paper Mate grafito mecanico 0.5 mm	621	643	652	675	1%	752	13.00	9,770.93	13.00	9,770.93
Paper Mate grafito mecanico 0.7 mm	53	55	56	58	0%	64	17.00	1,095.20	17.00	1,095.20
Paper Mate liquido corrector	621	643	652	675	1%	752	20.00	15,036.50	20.00	15,036.50
Paper Mate punta fina azul	373	386	391	405	1%	451	22.00	9,921.25	22.00	9,921.25
Paper Mate punta fina rojo	337	349	354	366	1%	408	22.00	8,976.37	22.00	8,976.37
Paper Mate punta fina negro	346	358	363	376	1%	419	22.00	9,212.59	22.00	9,212.59
<b>ARTICULOS ELECTRONICOS</b>	-	-	-	-	0%	-	-	-	-	-
Maxell memoria USB 8 gb	177	184	186	193	0%	215	300	64,423.72	300	64,423.72
Maxell audifonos	53	55	56	58	0%	64	900	57,981.35	900	57,981.35
Maxell cargador para celulares portatiles	35	37	37	39	0%	43	500	21,474.57	500	21,474.57
Maxell memoria USB 16 gb	177	184	186	193	0%	215	450	96,635.58	450	96,635.58
Maxell audifonos	44	46	47	48	0%	54	1200	64,423.72	1200	64,423.72
Maxell memoria 32 gb	106	110	112	116	0%	129	700	90,193.21	700	90,193.21
Kingston memoria USB 8 gb	213	220	224	231	0%	258	350	90,193.21	350	90,193.21
Maxell adaptador cargador para automovil	53	55	56	58	0%	64	350	22,548.30	350	22,548.30
Kingston memoria USB 16 gb	142	147	149	154	0%	172	550	94,488.12	550	94,488.12
Kingston memoria USB 32 gb	106	110	112	116	0%	129	800	103,077.95	800	103,077.95
<b>ARTICULOS DE OFICINA</b>	-	-	-	-	0%	-	-	-	-	-
BINDER DE ARCHIVO DE PALANCA TAMAÑO CARTA LEITZ	444	459	466	482	1%	537	100	53,686.43	100	53,686.43
OWI perforadora simple	319	331	335	347	1%	387	75	29,990.67	75	29,990.67



266	275	280	289	1%	322	400	128,847.44
444	459	466	482	1%	537	96	51,538.98
OM paquete foliders tamaño legal 200 unidades	239	242	251	1%	279	200	55,833.89
OM caja de grapas 1200 unidades	312	317	328	1%	365	50	18,253.39
OM caja de clips 500 unidades	37	37	39	0%	43	40	1,717.97
OM bolsa de ligas de hule 800 unidades	220	224	231	0%	258	35	9,019.32
OM engrapadora pequeña	124	130	135	0%	150	60	9,019.32
CUADERNO ORDER BOOK 80/160 Pag. COSIDO	142	149	154	0%	172	70	12,025.76
SOBRE DE MANILA 9 x 12 CON ATACHE PAQUETE DE 25 UNIDADES	532	559	578	1%	644	65	41,875.42
EMPLASTICADORA H220 9" /A4/ A3 75-125MICRAS FRO/ CALIENTE	89	92	96	0%	107	2500	268,432.16
EMPLASTICADORA 1000L 12" /A4 75 MICRAS SWINGLINE GBC FUSION (P3808)	71	75	77	0%	86	1680	144,309.13
DESTRUCTORA DE PAPEL 12 Hojas SCI170	266	275	289	1%	322	3030	976,019.35
CUBIERTA PLASTICA TERMICA AZUL P/41 HOJAS UNIDADES	621	643	675	1%	752	18	13,528.98
GUILLOTINA BASE PLASTICA DE 15" GBC	142	149	154	0%	172	1250	214,745.73
ENCUADERNADORA KOMBO BASICA PERFORA 5 HJS X VEZ	103	106	108	0%	125	3300	411,023.33
ENCUADERNADORA TERMICA BASICA (RD166)	71	73	75	0%	86	1840	158,052.86
SILICONA EN BARRA 11.2 X 300MM BOLSA 34 PCS	62	64	67	0%	75	240	18,038.64
PAPELERA DE PISO METALICA NEGRA CALADA 34CM (HY-65002-BK)	35	37	39	0%	43	170	7,301.35
PAPELERA DE PISO METALICA NEGRA CALADA 34CM (HY63516-BK)	48	50	52	0%	58	200	11,596.27
LIBRO DE ACTAS 200 PAGINAS	213	220	224	0%	258	105	27,057.96
ENCUADERNADORA KOMBO 500 PERFORA 15 HJS X VEZ	83	86	91	0%	101	7300	736,792.60
CARPETA COLGANTE T/LEGAL COLORES SURTIDOS PAQ. 25 UND.	160	165	168	0%	193	340	65,712.19
GUILLOTINA BASE PLASTICA DE 15"	62	64	67	0%	75	840	63,135.24
TUERA PARA OFICINA DE 8"	177	184	186	0%	215	27	5,798.13
PERFORADORA DE 2 HOYOS PARA 30 HJS METALICA COMPLETAMENT	177	184	186	0%	215	105	22,548.30
SOBRE PLASTICO CON RONDANA T/C VERTICAL C.SURT. PQT 1/12	160	165	168	0%	193	135	26,091.61
PAPELERA PLASTICA CUADRA VANITY 7.5 LITROS	44	46	48	0%	54	110	5,905.51
LIBRO DIARIO 200 PAG. PASTA NEGRA	887	918	932	2%	1074	87	93,414.39
LIBRO MAYOR 200 PAG.	887	918	932	2%	1074	87	93,414.39
CARPETA RESORTE HELLO KITTY	40	41	43	0%	48	128	6,184.68
PAPELERA DE ESCRITORIO PLASTICA T/LEGAL HORIZONTAL	82	84	89	0%	99	157	15,508.94
LAMINA P/EMPLASTICAR T/CARTA PAQ. DE 100 PIEZAS (6mm) 150 micras	177	184	186	0%	215	625	134,216.08
AGENDA EIECUTIVA MATRA BLACK 17.2 X 24 cm	160	165	168	0%	193	240	46,385.08
AGENDA EIECUTIVA NEW YORK NEGRA BROWN 17.2 x 24 cm	200	207	210	0%	242	380	91,803.80
AGENDA EIECUTIVA NEW YORK VINO 17.2 x 24 cm	390	404	410	1%	472	490	231,495.90
PAPELERA DE ESCRITORIO METALICA 2 TRAMOS	142	147	149	0%	172	325	55,903.68
PAPELERA DE ESCRITORIO METALICA 3 TRAMOS NEGRA	248	257	261	1%	301	360	108,231.85
PAPEL BOND # 40 8 1/2X11 "98% BLANCURO OPTIMA CHAMEX 500HJS CARTA	4,437	4,590	4,659	10%	5369	118	633,499.91
PAPEL EPSON FOTOGRAFICO T/C 20 Hojas 8.5x11" GLOSSY 225gr/m2	213	220	224	0%	258	330	85,039.31
FORMA CONTINUA 15 x 11 3 TANTOS 800 JUEGOS RAYADA	710	734	745	2%	859	2000	1,717,965.85
CALCULADORA DE ESCRITORIO 12 DIGITOS MEDIANA 12 X 17 CMS	621	643	675	1%	752	275	206,692.77
OM paquete foliders tamaño carta 200 unidades	284	294	308	1%	344	180	61,846.77
<b>Mobiliario</b>	-	-	-	0%	-	-	-
MUEBLE PARA COMPUTADORA NEGRO Marca: GENERICO	35	37	39	0%	43	670	28,775.93
MUEBLE PARA COMPUTADORA CHERRY 3 NIVELES Marca: XTECH	62	64	67	0%	75	740	55,619.14
ESCRITORIO PARA COMPUTADORA CHERRY 100 CMS X 53 CMS	71	73	75	0%	86	1320	113,385.75
SILLA SEMI EIECUTIVA CON BRAZO Y BASE NEGRA CON RODOS	89	92	96	0%	107	1660	178,238.96
SILLA EIECUTIVA CON BRAZO BASE CROMADA (CALABRIA)	62	64	67	0%	75	2300	172,870.31
SILLA EIECUTIVA NEGRA CON BRAZO RESPALDAR MALLA BASE METALICA	35	37	39	0%	43	1950	83,750.83
SILLA EIECUTIVA NEGRA CON BRAZOS (ROMA)	27	28	29	0%	32	1200	38,654.23
SILLA DE ESPERA CON BRAZO NEGRA	9	9	10	0%	11	900	9,663.56
SILLA SECRETARIAL NEGRA SIN BRAZO	18	18	19	0%	21	710	15,246.95
SILLA SECRETARIAL NEGRA CON BRAZO	21	22	23	0%	26	960	24,738.71



SILLA EJECUTIVA NEGRA CON BRAZO RESPALDAR MALLA	142	147	149	154	0%	172	1590	273,156.57
PANTALLA DE PARED 42" X 67" (1.06x 1.70 mts)	44	46	47	48	0%	54	1220	65,497.45
PANTALLA TRIPODE 86" (1.72m x 1.30m)	35	37	37	39	0%	43	1940	83,321.34
PANTALLA TRIPODE 94.4" x 70.9" / 2.40x 1.80m	53	55	56	58	0%	64	3490	224,838.78
PANTALLA DE PARED 59" x 44" (1.5 x 1.1 mts)	27	28	28	29	0%	32	1400	45,096.60
SILLA EJECUTIVA NEGRO BASE METALUCA	106	110	112	116	0%	129	4090	526,986.02
<b>Artículos Tecnológicos</b>								
COMPUTADORA LAPTOP 15.6" MULTI-TOUCH INTEL 4G DDR3 500GB WEBCAM WIFI WIN 8	35	37	37	39	0%	43	12680	544,595.17
MONITOR BENQ 15.6" LED 1366X768 DPI	14	15	15	15	0%	17	1690	29,033.62
MONITOR DELL 18.5" LED	21	22	22	23	0%	26	2630	67,773.75
SCANNER EPSON PORTATIL USB DS-30	9	9	9	10	0%	11	4080	43,808.13
IMPRESORA EPSON MATRICIAL FX-2190	18	18	19	19	0%	21	12680	272,297.59
IMPRESORA EPSON MATRICIAL FX-890 (C11CS24121)	12	13	13	13	0%	15	8230	123,715.02
IMPRESORA EPSON L800 FOTOGRAFICA	20	20	21	21	0%	24	7160	169,133.74
IMPRESORA EPSON L555 MULTIFUNCIONAL WIFI	16	17	17	17	0%	19	6130	118,475.22
IMPRESORA EPSON M205 MULTIFUNCIONAL WIFI MONOCROMATICA	12	13	13	13	0%	15	5740	86,284.83
IMPRESORA EPSON L1300 HASTA 13" ANCHO IMPRESIÓN	15	15	15	16	0%	18	12940	227,862.40
DATASHOW POWERLITE 65900 EPSON (5,200 LUMENES)	10	10	10	11	0%	12	51390	618,003.85
DATASHOW POWERLITE 1955 EPSON (4,500 LUMENS)	5	6	6	6	0%	6	40780	262,719.93
DATA SHOW W18- (3,000 LUMENES) WXGA (1280x800)	4	4	4	4	0%	5	20000	94,488.12
DATA SHOW X17+ (2,700 LUMENES) XGA (1024x768)	6	6	7	7	0%	8	17750	95,830.28
IMPRESORA HP DESKJET 2545 ALL IN ONE INK ADVANTAGE	9	9	9	10	0%	11	1320	14,173.22
IMPRESORA HP LASER COLOR CP1025nw	7	7	7	8	0%	9	5240	45,010.71
IMPRESORA HP LASER JET PRO 400 401n	11	11	11	12	0%	13	5890	75,891.14
COMPUTADORA D/ESCRITORIO 18-4021a 18.5" INTEL CELERON 2.41 GHZ, 4GB, 500 GB WIN8 ALL	17	18	18	19	0%	21	10050	211,503.07
COMPUTADORA LAPTOP HP 14" WIN 8.1, INTEL I3, 2.4GHZ, 500GB, 4GB, DVD, CAM, WIFI	22	23	23	24	0%	27	11840	320,366.27
TECLADO USB MULTIMEDIA ESPAÑOL NEGRO (KEY-662N-USB-SP) GNK28	35	37	37	39	0%	43	110	4,724.41
TECLADO MINI INHALAMBÉRICO DELGADO CON MOUSE INHALAMBÉRICO	32	33	34	35	0%	39	570	22,032.91
<b>ARTICULOS PARA MANUAIDADES</b>								
Pelican temperas 6 colores	302	312	317	328	1%	365	40	14,602.71
Paper Mate escarcha 400 gramos	444	459	466	482	1%	537	20	10,737.29
Tucan caja plastilina 12 unidades	373	386	391	405	1%	451	25	11,274.15
Pelican Temperas 12 colores	231	239	242	251	1%	279	75	20,937.71
Paper Mate escarcha 600 gramos	160	165	168	174	0%	193	32	6,184.68
Tucan caja plastilina 18 unidades	195	202	205	212	0%	236	38	8,976.37
Tucan papel fomy tamaño carta	284	294	298	308	1%	344	30	10,307.80
Tucan papel craft pliego	248	257	261	270	1%	301	15	4,509.66
Paper Mate papel de construcción	319	331	335	347	1%	387	50	19,372.12
Tucan papel crepe pliego	355	367	373	386	1%	429	10	4,294.91
<b>Costos totales y unidades</b>	<b>43,726</b>	<b>45,234</b>	<b>45,912</b>	<b>47,495</b>	<b>100%</b>	<b>52,902.83</b>		<b>18,162,232.91</b>





Anexo 15

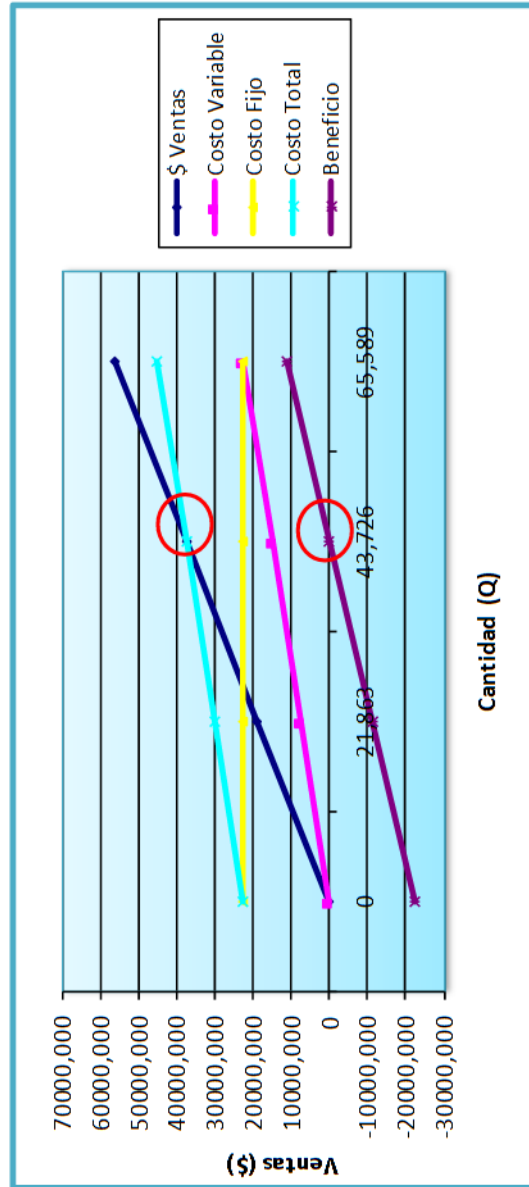
## PUNTO DE EQUILIBRIO A

Según planeación financiera realizada a la librería Acuaré la, S.A

Datos iniciales		Q de Equilibrio	Q de Equilibrio
Precio Venta	858.28		
Coste Unitario	343.31		
Gastos Fijos Mes	22517,488		
Pto. Equilibrio	43,726		
\$ Ventas Equilibrio	37529,000		

Datos para el gráfico	PERDIDA	P. E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	43,726	65,589
\$ Ventas	0	37529,000	56293,500
Costo Variable	0	15011,513	22517,269
Costo Fijo	22517,488	22517,488	22517,488
Costo Total	22517,488	37529,000	45034,756
Beneficio	-22517,488	-11258,744	11258,744

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 43725.824 unidades anua





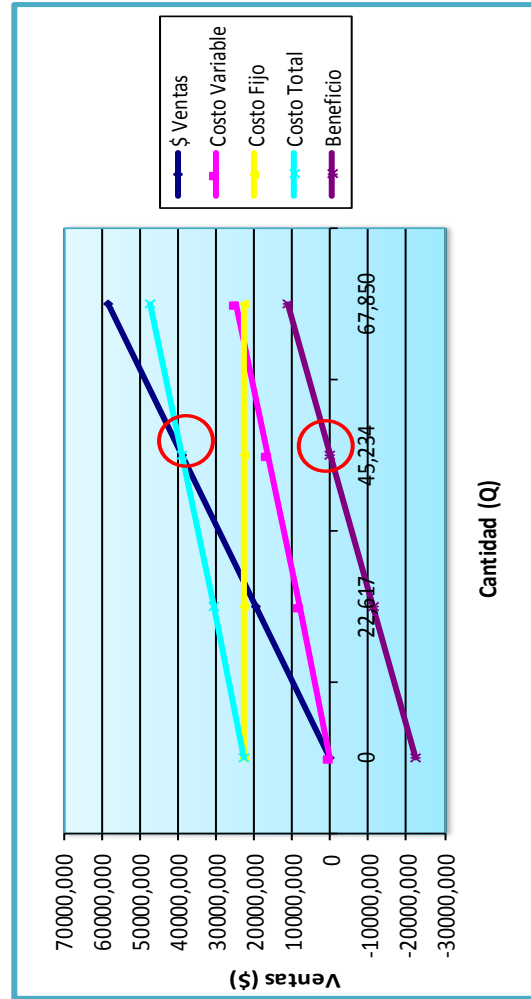
### PUNTO DE EQUILIBRIO B

Los costos fijos y precio de venta se mantienen y los costos variables aumentan en 5%

Datos iniciales	
Precio Venta	858.28
Coste Unitario	360.48
Gastos Fijos Mes	22517,488
Pto. Equilibrio	45,234
\$ Ventas Equilibrio	38823,091
Q de Equilibrio	
\$ de Equilibrio	

Datos para el gráfico				
	PERDIDA	P.E.	UTILIDAD	
Q Ventas	0	45,234	67,850	
\$ Ventas	0	38823,091	58234,636	
Costo Variable	0	16305,603	24458,405	
Costo Fijo	22517,488	22517,488	22517,488	
Costo Total	22517,488	38823,091	46975,892	
Beneficio	-22517,488	0	11258,744	

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 45233.596 unidades anuales





## PUNTO DE EQUILIBRIO C

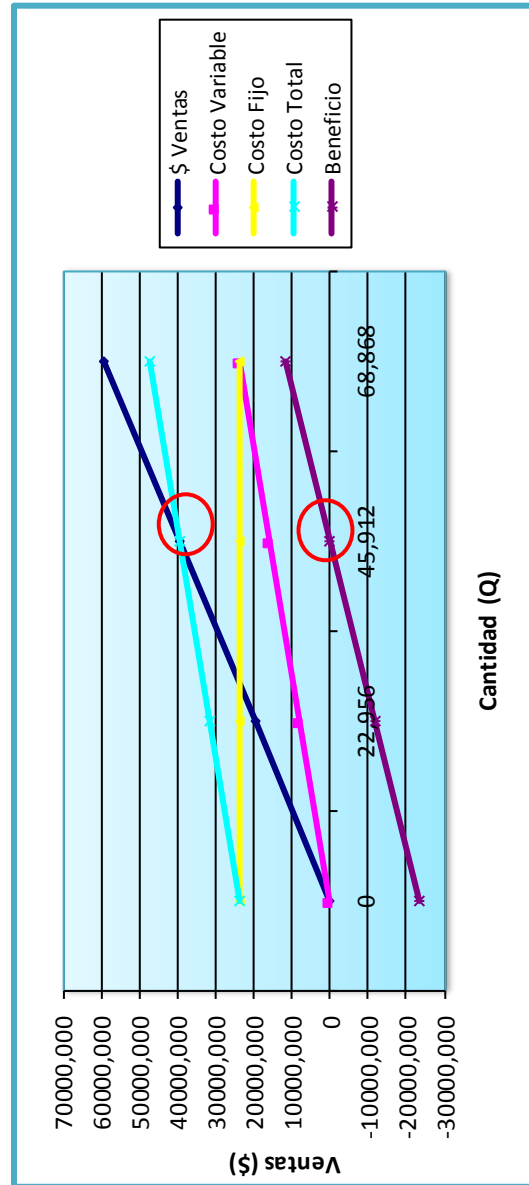
Los costos fijos aumentan en 5%, precio de venta y costo variable se mantienen

Datos iniciales	
Precio Venta	858.28
Coste Unitario	343.31
Gastos Fijos Mes	23643,362
Pto. Equilibrio	45,912
\$ Ventas Equilibrio	39405,450

Q de Equilibrio  
 \$ de Equilibrio

Datos para el gráfico	PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	45,912	68,868
\$ Ventas	0	39405,450	59108,175
Costo Variable	0	15762,088	23643,132
Costo Fijo	23643,362	23643,362	23643,362
Costo Total	23643,362	31524,406	47286,494
Beneficio	-23643,362	-11821,681	11821,681

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 45912.115 unidades anuales





## PUNTO DE EQUILIBRIO D

Los costos fijos y variables se mantienen y el precio de venta disminuyen en 5%

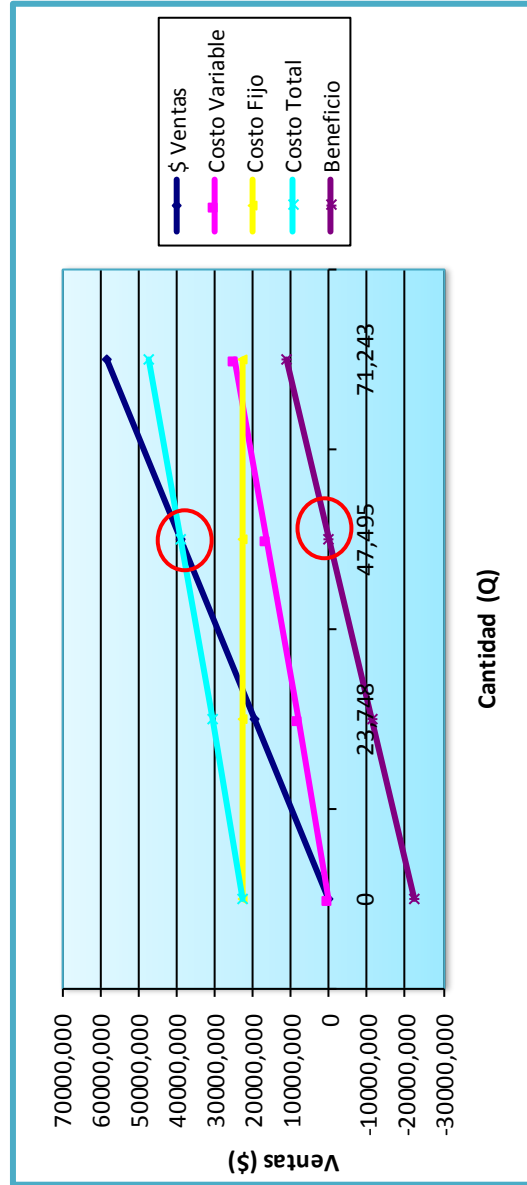
Datos iniciales	
Precio Venta	817.41
Coste Unitario	343.31
Gastos Fijos Mes	22517,488
Pto. Equilibrio	47,495
\$ Ventas Equilibrio	38823,091

Q de Equilibrio	
\$ de Equilibrio	38823,091

Datos para el gráfico	PERDIDA	P. E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	47,495	71,243
\$ Ventas	0	38823,091	58234,636
Costo Variable	8152,802	16305,603	24458,405
Costo Fijo	22517,488	22517,488	22517,488
Costo Total	22517,488	38823,091	46975,892
Beneficio	-22517,488	-11258,744	11258,744

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 47495.276 unidades anuales





Anexo 16

**LIBRERÍA ACUARELA, S.A.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO**  
**PARA EL PERIODO 2016**

		<b>2016</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes:</b>		
Efectivo en caja y bancos	C\$	20,909,291.70
Cuentas por cobrar, neto	C\$	1,612,704.57
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	C\$	-
Inventarios	C\$	16,259,957.92
Gastos prepagados	C\$	413,738.46
Total activos corrientes	C\$	39,195,692.66
<b>Activos no corrientes:</b>		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS - Neto	C\$	3,880,675.04
<i>Ingresos por venta de vehículos</i>		
OTROS ACTIVOS	C\$	286,492.80
Total activos no corrientes	C\$	4,167,167.84
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>C\$</b>	<b>43,362,860.50</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>Pasivos corrientes:</b>		
Porción corriente de financiamiento	C\$	1,190,266.98
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	C\$	945,279.13
Anticipos recibidos de clientes	C\$	12,078.40
Cuentas por pagar a partes relacionadas	C\$	655,445.00
Impuestos y retenciones por pagar	C\$	3,366,146.09
Gastos acumulados por pagar	C\$	7,608,695.32
Total pasivos corrientes	C\$	13,777,910.92
<b>Pasivo no corriente:</b>		
Préstamo bancario	C\$	3,570,800.94
Indemnización Laboral	C\$	1,252,557.23
Total pasivos	C\$	4,823,358.17
	C\$	18,601,269.09
<b>Patrimonio</b>		
Capital social autorizado	C\$	300,000.00
Aportes adicionales de capital	C\$	7,612,348.00
Ganancias acumuladas	C\$	9,062,613.45
Reserva legal	C\$	28,114.00
Utilidad de periodo	C\$	7,758,515.96
Total patrimonio	C\$	24,761,591.41
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>C\$</b>	<b>43,362,860.50</b>

Elaborado por:  
 Contador General.

Revisado por:  
 Finanzas.

Autorizado por:  
 Finanzas



Anexo 17

***Librería Acuarela, S.A.***  
***Estado de Resultado Presupuestado***  
***Correspondiente al periodo 2016***  
***Expresado en Córdoba***

	<b><i>Total</i></b>
<b><i>Ventas</i></b>	<b><i>45,405,582</i></b>
<b><i>Costo De Venta</i></b>	<b><i>18,162,233</i></b>
<b><i>Utilidad Bruta</i></b>	<b><i>27,243,349</i></b>
<b><i>Gastos de Operación</i></b>	
<b><i>Gastos De Ventas</i></b>	<b><i>8,947,038</i></b>
<b><i>Gastos De Administración</i></b>	<b><i>6,780,513</i></b>
<b><i>Gastos Financieros</i></b>	<b><i>432,204</i></b>
<b><i>Total Gastos</i></b>	<b><i>16,159,755</i></b>
<b><i>Utilidad Antes Ir</i></b>	<b><i>11,083,594</i></b>
<b><i>Ir 30%</i></b>	<b><i>3,325,078</i></b>
<b><i>Utilidad Del ejercicio</i></b>	<b><i>7,758,516</i></b>

---

**Elaborado por:**  
**Contador General.**

---

**Revisado por:**  
**Gerente Financiero**

---

**Autorizado por:**  
**Gerente General**



Anexo 18

LIBRERÍA ACUARELA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO  
 PERIODO 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas</b>	4,746,141	4,314,674	3,751,890	3,442,101	3,278,191	3,376,657	3,477,853	3,582,168	3,689,633	3,800,322	3,914,331	4,031,761	45,405,582
<b>Costo De Venta</b>	1,898,457	1,725,870	1,500,756	1,376,840	1,311,276	1,350,615	1,391,133	1,432,867	1,475,833	1,520,129	1,565,733	1,612,705	18,162,233
<b>Utilidad Bruta</b>	2,847,685	2,588,804	2,251,134	2,065,261	1,966,915	2,025,922	2,086,700	2,149,301	2,213,700	2,280,193	2,348,599	2,419,057	27,243,349
<b>Gastos de Operación</b>													
<b>Gastos De Ventas</b>	755,210	750,895	745,267	742,170	740,530	741,514	742,527	743,570	744,645	745,732	746,892	748,066	8,947,038
<b>Gastos De Administración</b>	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	565,043	6,786,513
<b>Gastos Financieros</b>	39,269	38,692	38,112	37,526	36,937	36,342	35,744	35,141	34,533	33,921	33,304	32,683	432,204
<b>Total Gastos</b>	1,359,522	1,384,681	1,348,422	1,344,739	1,342,510	1,342,899	1,343,313	1,343,754	1,344,221	1,344,715	1,345,239	1,345,792	16,157,755
<b>Utilidad Antes Ir</b>	1,488,163	1,234,174	902,712	720,522	624,405	683,023	743,386	805,547	869,559	935,478	1,003,360	1,073,265	11,083,594
<b>Ir: 30%</b>													3,325,078
<b>Utilidad Del ejercicio</b>													<u>7,758,516</u>



Anexo 19

**Razones Financieras de los años 2015-2016**

			<b>2016</b>		<b>2015</b>
<b>R. Circulante:</b>	<u>Activo Circulante</u>	39,195,692.66	2.84	▼ 40,783,043.20	1.77
	pasivo Circulante	13,777,910.92		23,002,155.40	
<b>R. Acida:</b>	<u>Act. Circ-Invent</u>	22,935,734.74	1.66	▼ 14,987,913.00	0.65
	Pasivo Circulante	13,777,910.92		23,002,155.40	
<b>R. Deuda:</b>	<u>Deuda total</u>	18,601,269.09	0.43	▼ 29,190,411.55	0.63
	Activo total	43,362,860.50		46,193,487.00	
<b>Rotac. Invent:</b>	<u>Ventas</u>	45,405,582.29	2.79	▼ 37,860,956.57	1.47
	Inventario	16,259,957.92		25,795,130.20	
<b>Periodo cobro:</b>	<u>Cuentas por cobrar</u>	1,612,704.57	12.79	▼ 548,329.60	5.21
	Ventas por día	126,126.62		105,169.32	
<b>Rotac. Activos Fijos</b>	<u>Ventas</u>	45,405,582.29	10.90	▼ 37,860,956.57	7.00
	Activos. Fijos Netos	4,167,167.84		5,410,443.80	
<b>Rotac. Act. Total</b>	<u>Ventas</u>	45,405,582.29	1.05	▼ 37,860,956.57	0.82
	Activ. Totales	43,362,860.50		46,193,487.00	
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	<u>Utilidad Neta</u>	7,758,515.96	0.17	▼ 1,391,110.45	0.04
	Ventas	45,405,582.29		37,860,956.57	
<b>Rendimiento Activo total</b>	<u>Utilidad Neta</u>	7,758,515.96	0.18	▼ 1,391,110.45	0.03
	Activo total	43,362,860.50		46,193,487.00	
<b>Rendimiento Patrimonio</b>	<u>Utilidad Neta</u>	7,758,515.96	25.86	▼ 1,391,110.45	4.64
	Patrimonio	300,000.00		300,000.00	





## VI. Conclusiones

La planeación financiera no solo es un plan, es un equipo de organizaciones o personal trabajando en equipo, y en forma continua para identificar objetivos en común y definir acciones a tomar para logara los objetivos, esto la convierte en un proceso. Con la culminación de este informe logramos profundizar en los conceptos básicos a cerca de la planeación financiera y su importancia para las finanzas.

Este proceso de planeación financiera es una parte importante de las operaciones de la empresa, proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de este para lograr los objetivos. Dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera son la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades. La primera implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa y la segunda se refiere a la preparación de estados financieros proformas.

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes tienen un periodo de uno a dos años. La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros.

Al realizar el caso práctico ejecutado a la librería Acuarela S.A. los errores principales al realizar los pronósticos financieros son inadecuada asignación de los recursos en la empresa, una mala rotación inventario, disminución de las utilidades. Lo más importante para las organizaciones, es que estas fijen sus objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector de la economía en el cual se desarrolla. Tomando de base su gestión financiera, proceso final a corto plazo de la planeación financiera, el presupuesto de efectivo, el estado de resultado proforma y el balance general proforma.



## VII. Bibliografía

- Alcalá Sánchez, S. (9 de febrero de 2005). *Punto de equilibrio dinámico*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/punto-de-equilibrio-dinamico/>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2005). *Principios de finanzas corporativas*. (9na ed. ). Mexico: Pearson Educacion.
- Carboney Ruiz, R. (28 de Febrero de 2014). *Planeacion y Control Financiera* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-y-control-financiero/>
- Carboney Ruiz, Rafael. (19 de 03 de 2014). *Grandes Pymes*. Obtenido de Planeacion y control financiero: <http://www.grandespymes.com.ar/2014/03/18/planeacion-y-control-financiero/>
- Circulo Tec. (2012). *Circulo Tec*. Obtenido de Presupuesto de efectivo: [http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/cap/docent/materiales\\_financieros/mudulo6/CF060.pdf](http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/cap/docent/materiales_financieros/mudulo6/CF060.pdf)
- Costa , S. (10 de octubre de 2011). *Monografias.com/*. Obtenido de La planificación : <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>
- cursos aiu. (s.f). *Control Financiero*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Planeacion%20y%20Control%20Financiero/PDF/Tema%205.pdf>
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). *Finanzas corporativas*. (2da ed. ). Mexico, D.F: Cengage learning editores,s.a.
- Emprende Pyme. (s.f). *Emprende Pyme*. Obtenido de Presupuesto de efectivo: <http://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-efectivo.html>
- Gómez, G. (11 de Mayo de 2001). *Estados financieros Pro-forma* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estados-financieros-pro-forma/>
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de Costos, 5ta Edic*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lawrence J, G. (2007). *Principios de Administracion Financiera.11va ed*. Mexico: Pearson.
- Lawrence J, G., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administracion financiera 12va ed*. México: PEARSON EDUCACION.
- Moreno Fernandez, J. A. (2002). En *La Finanzas en la Empresa*. Mexico: CECSA.
- Ortega Castro , A. (2008). *Planeacion Financira Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.



- Quintero Pedraza, J. C. (octubre de 2009). *Planificación financiera*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
- Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa. 8va ed.* Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Red tercer milenio s.c.
- Salazar Robles, G. D. (28 de 03 de 2006). *Planeacion financiera*. Obtenido de <http://pirata86.blogspot.mx/>
- Salazar, L. (s.f). *El punto de equilibrio*. Obtenido de Monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos82/el-punto-de-equilibrio/el-punto-de-equilibrio2.shtml>
- Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentode administracion financiera. (13ra ed. .)*. Mexico: Pearson Educaion.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). *Presupuesto, Planificacion y Control.(6ta ed. .)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Witte, E. (1969). *La politica de la liquidez de la empresa*. España: Sagitario.



## **ANEXO**



## Glosario

**Accionistas:** Los dueños de una corporación cuya propiedad o patrimonio se demuestra con acciones comunes o preferentes.

**Activos corrientes:** Activos a corto plazo que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo de un año o menos.

**Administración de las cuentas por pagar:** Administración por parte de la compañía del tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y el envío de su pago por correo al proveedor.

**Administración del capital de trabajo (o administración financiera a corto plazo):**

Administración de los activos y pasivos corrientes.

**Administración financiera:** Este concepto se refiere a las tareas del *gerente financiero* de la empresa.

**Análisis del punto de equilibrio** Indica el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos y permite evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas; se conoce también como *análisis de costo, volumen y utilidad*.



**Apalancamiento financiero:** Aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como el endeudamiento y las acciones preferentes. Uso de los *costos financieros fijos* para acrecentar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acción de la empresa.

**Apalancamiento operativo:** Uso de los *costos operativos fijos* para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos de la compañía.

**Apalancamiento total:** Uso de los *costos fijos, tanto operativos como financieros*, para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las ganancias por acción de la empresa.

**Entradas de efectivo:** Todas las entradas de efectivo de una empresa durante un periodo financiero específico.

**Entradas de efectivo intermedias** Entradas de efectivo que se reciben antes del término de un Proyecto.

**Entradas de efectivo operativas:** Entradas de efectivo netas incrementales, después de impuestos, generadas durante la vida de un proyecto.

**Estado de flujos de efectivo** Proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo.



**Estado de ganancias retenidas** Reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico, y cualquier dividendo pagado en efectivo, con el cambio en las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año. Es una forma abreviada del *estado del patrimonio de los accionistas*.

**Estado de pérdidas y ganancias:** También llamado estado de resultados, proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico.

**Estado de pérdidas y ganancias de tamaño común:** Estado de resultados en el que cada rubro se expresa como un porcentaje de las ventas.

