

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA DE  
BANCA Y FINANZAS.

**TEMA GENERAL: PLANEACIÓN FINANCIERA**

SUBTEMA: PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DENOMINADA BLACKBOARD CATERING PARA EL PERIODO 2015

**NOMBRE DEL AUTOR:**

BRA. KAREN AUXILIADORA SEQUEIRA RODAS

BR. BYRON TICAY ALVARADO

**NOMBRE DEL TUTOR:**

MSC. SANDRA GUADALUPE ALVARADO CERVANTES.

**LUGAR Y FECHA DE LA DEFENSA:**

Managua, Nicaragua, 02 de Enero 2015



---

**Tema General:**

Planeación Financiera

**Tema específico:**

Planeación Financiera A Corto Plazo En La Empresa De Servicios Denominada  
Blackboard Catering Para El Periodo 2015



---

## Dedicatoria

A Dios padre, porque me dio las fuerzas suficiente para poder coronar mi carrera y por tener la dicha de tener a mis padres conmigo.

A mi Madre que sin su apoyo emocional y económico no hubiera podido terminar con satisfacción mis estudios.

A todos los docentes que me impartieron clases, ya que me brindaron sus consejos y conocimientos para que me formara y así ser un buen profesional.

A mi Esposo por su paciencia, comprensión y apoyo, para que yo lograra al igual que él, poder ser egresada de esta gran universidad.

A mi Hija, que fue parte de mi motivación para seguir adelante y así llegar ser parte de sus orgullos y el de mi familia.

*Karen Auxiliadora Sequeira Rodas*

*“Pensar es el trabajo más difícil que existe. Quizá esa sea la razón por la que haya tan pocas personas que lo practiquen”*

*"Henry Ford"*



---

## Dedicatoria

A Dios padre, por darme la oportunidad de estar en este lugar y darme las fuerzas suficiente para poder coronar mi carrera y por tener la dicha de tener a mis padres conmigo.

A mi Madre porque me dado todo su apoyo emocional y económico incondicionalmente.

A todos los docentes que me impartieron clases, ya que me brindaron sus consejos y conocimientos para que me formara y así ser un buen profesional.

A mi señora esposa por tener paciencia y comprensión todo el tiempo que estuve ausente realizando este trabajo.

A mis hijos por darme las fuerzas, el ánimo y servirme inspiración para seguir adelante.

A mis compañeros de clases que junto conmigo tuvieron la oportunidad de vivir esta maravillosa experiencia en la universidad y deseo que este sea uno de los primeros pasos para nuestra exitosa carrera profesional.

*Byron Ticay Alvarado*

*“Largo es el camino de la enseñanza por medio de las teorías, breve y eficaz por medio de ejemplos”*

*"Séneca"*



## Agradecimiento

Primeramente a nuestro Señor Jesucristo, por darme vida y sabiduría suficiente para culminar mi carrera con mucho goce y salud.

A mi Madre que me proporcionó la ayuda económica y emocional durante toda mi vida, la que ha sido mi mejor amiga y consejera en todo momento.

A mis Hermanas que siempre me motivaron para que siguiera adelante y así cumplir con uno de mis sueños.

A todos los maestros que durante toda la carrera tuvieron paciencia y sabiduría para que pudiéramos formarnos como verdaderos profesionales.

Por último y no menos importante a la Universidad, primeramente porque me dieron la oportunidad de ingresar a este prestigioso centro universitario y así como también por brindarme todos los instrumentos necesarios para poder culminar en mi carrera.

*Karen Auxiliadora Sequeira Rodas*

*“La educación es necesariamente un punto muy importante en la vida porque con ella, mucha gente sabe lo que eres y lo que vales”*

*“Paulo Coelho”*



---

## Agradecimiento

Primeramente a Dios creador de todo y de todos, el que nos da el entendimiento para seguir un buen camino y lograr nuestros propósitos en la vida.

A mi madre que me proporciono la ayuda económica y emocional durante toda mi vida.

A todos los maestros que durante estos cinco años de carrera me brindaron sus conocimientos y experiencias que me ayudaron a formarme como un profesional.

*Byron Ticay Alvarado*

*“El mejor amigo del hombre es el libro, pues en él encontrará qué hacer en la mañana”*

*"Javier Cáceres"*



## CARTA AVAL

Managua, 17 de diciembre de 2014.

**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 subtema: **“Planeación Financiera A Corto Plazo En La Empresa De Servicios Denominada Blackboard Catering Para El Periodo 2015”**, presentado por los bachilleres: Karen Auxiliadora Sequeira Rodas, carnet No. 06-19645-7 y Byron Ticay Alvarado, carnet No. 05-20572-5, para optar al título de Licenciados en Banca y Finanzas.

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

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

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

---

**MSC. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes**  
**Tutor**



---

## Resumen

El objetivo principal de presente trabajo fue realizar la planeación financiera a corto plazo en una empresa de servicio, en este caso fue escogida la empresa denominada Blackboard Catering, por el cual basados en datos históricos, se ha logrado proyectar las finanzas de la empresa para el año 2015.

Se ha empleado una metodología de recopilación de información bibliográfica y de datos contables de la empresa para analizar sus indicadores financieros y ver de qué manera esta empresa está preparada para responder o no a una situación inusual y de la cual necesita salir adelante tomando las mejores decisiones financieras para lograr sus metas y objetivos.

Se realizó la proyección de los ingresos y egresos a corto plazo del 2015, tomado como referencia datos históricos de los dos últimos años, calculando la diferencia porcentual de incremento de un periodo a otro y así poder realizar la proyección financiera, posteriormente un análisis de las razones financieras de los estados financieros 2013, 2014 y el 2015 proyectado.

Como resultados obtenidos del análisis de las razones financieras se puede destacar el aumento de la rentabilidad en el año 2015, el mantenimiento del margen de utilidad en 64.55% respecto al año anterior y la rentabilidad por año aumentó de 15.10% a 16.52%.

En año con mayor índice de endeudamiento fue el 2015 ya que la empresa financió la inversión con deuda desde un 68.06% en el 2013 a un 73.11% en el 2015, así mismo la cobertura de los gastos financieros que en el 2013 era de 1.37 veces y en el 2015 disminuyó a 1.31 veces.



---

## Índice.

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Valoracion del docente.....	v
Resumen.....	vi
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	4
III. Objetivos. ....	5
3.1.    Objetivo General:.....	5
3.2.    Objetivos Específicos: .....	5
IV. Desarrollo.....	6
4.1.    Generalidades de las finanzas.....	6
4.1.1.  Conceptos de finanzas y planeación.....	7
4.1.1.1.  La naturaleza de la planeación. ....	9
4.1.1.2.  Importancia de la planeación.....	9
4.1.1.3.  Características de la planeación. ....	10
4.1.1.4.  Principios de la planeación.....	11
4.2.    Planeación Financiera.....	13
4.2.1.  Importancia de la planeación financiera.....	14



---

4.2.2.	Objetivos de Planeación financiera. ....	15
4.2.3.	Objetivos Del Control Financiero. ....	16
4.2.4.	Tipos de Planeación Financiera. ....	17
4.2.5.	Teoría de la planeación financiera a corto plazo. ....	17
4.2.6.	Principales decisiones que pueden tomarse a corto plazo. ....	18
4.2.7.	Etapas de planeación financiera a corto plazo. ....	18
4.2.8.	Los planes financieros a corto plazo. ....	20
4.2.9.	Proceso de planeación financiera a corto plazo. ....	20
4.2.9.1.	Planeación Financiera a Largo Plazo. ....	21
4.2.9.2.	Herramientas en el proceso de planeación. ....	24
4.3.	Análisis Financiero .....	25
4.3.1.	Clasificación del Análisis Financiero. ....	26
4.3.2.	Ámbito del Análisis Financiero. ....	27
4.3.3.	Estados Financieros. ....	27
4.3.4.	Estado de Resultados. ....	27
4.3.5.	Estado de Situación Financiera. ....	29
4.3.6.	Estado de Flujo del Efectivo. ....	30
4.3.7.	Indicadores Financieros. ....	31
4.3.8.	Pronósticos financieros. ....	34



---

4.3.9. Pronóstico de Ventas.....	35
4.3.9.1. Características de los pronósticos de Ventas:.....	38
4.3.9.2. Ventajas de los pronósticos de Ventas: .....	39
4.3.9.3. Desventaja de los pronósticos de Ventas: .....	39
4.3.10. Presupuesto de Efectivo. ....	39
4.3.11. Presupuesto De Caja.....	41
4.3.12. Planeación de utilidades. Estados Financieros Proforma. ....	42
4.3.14. Características.....	45
4.3.15. Estado de Resultado Proforma. ....	45
V. Caso Practico.....	46
5.1. Perfil de la Empresa.....	46
5.2. Perfil estratégico .....	47
5.2.1. Misión.....	47
5.2.2. Visión. ....	47
5.2.3. Meta.....	47
5.2.4. Valores.....	48
5.3. Servicios que ofrece.....	48
5.4. Estructura Organizacional: .....	48
5.4.1. Funciones generales de cada unidad organizativa.....	49



---

5.5.	Descripción del FODA .....	50
5.6.	Estados financieros del periodo 2013 al 2014 y Proyección 2015 .....	51
5.6.1.	Flujo de efectivo proyectado. ....	62
5.6.2.	Estados Financieros proyectados al 2015.....	68
5.6.3.	Comparativa de estados financieros. ....	72
5.6.4.	Calculo de las Razones Financieras. ....	81
5.6.5.	Conclusiones del Caso.....	89
VI.	Conclusiones .....	93
VII.	Bibliografía.....	96
VIII.	Anexos.....	101



## I. Introducción

El tema de las finanzas ocupa un lugar relevante en discusiones de desarrollo académicos y jefes de gobiernos encargados de definir la política monetaria de sus respectivos países. La preocupación central ha girado entorno a los crecientes desafíos que representan para la soberanía nacional de los integrantes de la economía mundial, debido a que su desenvolvimiento ha estado acompañado de choques y pánicos que provocan numerosos riesgos para la gestión de política en el ámbito de la microeconomía y la macroeconomía.

Cuando se habla de planeación financiera dan por hecho que no es una parte fundamental dentro de los análisis de la empresa o sencillamente lo toman como un indicador poco ilustrativo de su empresa. Está muy claro que los modelos a veces son complejos, pero realmente necesarios. También se sabe que no existe un modelo estándar internacional ni nacional para los modelos financieros que a veces cuenta más un poco de lógica que una serie de fórmulas, pero tenemos que tener presente que entender el pasado es el primer paso para entender el futuro (Rivas, C., Estrada, S. 2010).

Pocas empresas Nicaragüenses utilizan un modelo de planeación económico financiero, primero porque la mayoría de las empresas los únicos informes que le piden generalmente son el balance general y el estado de resultado y quizás un presupuesto de ingresos y gastos. Pero ninguna sabe cuándo necesita en efectivo un mes cuando tendrá un déficit o cuando tendrá exceso de efectivo que, o se puede transferir o invertir en nuevas materias primas o cualquier otra necesidad de la empresa.

En la actualidad la administración o planeación financiera es de mucha importancia ya que es una de las aéreas que se encarga de lograr objetivos de la empresa, del óptimo control y manejo de recursos



económicos y financiero, incluyendo la obtención de recursos financieros tanto como internos como externos, para así lograr liquidez y rentabilidad a la hora de una necesidad o para ejecutar un proyecto que será factible y rentable para la empresa en un corto plazo.

Se puede decir la planeación financiera es un conjunto de técnicas y métodos que tiene como fin establecer pronósticos de una empresa y metas financieras a alcanzar, es por esto que como parte de la estructura de este trabajo se desarrollaran los tipos de planeación financiera y en particular en la planeación a corto plazo, haciendo referencia de las principales decisiones que se pueden tomar con ellas y tomando en cuenta las herramientas con las que se basa la planeación, al final se elaborará un caso práctico en donde se aplicara las técnicas y métodos desarrollados en este trabajo.

El objetivo general de este trabajo es analizar el proceso general de la planeación financiera a corto plazo en la empresa de servicio denominada Blackboard Catering en el periodo 2013 – 2015, debido a la alta complejidad y competitividad de las empresas, en donde se producen cambios continuos y acelerados que requiere de un máximo de eficiencia en el manejo de las empresas.

Para poder realizar un análisis e interpretación de la información financiera es necesario conocer cuáles serán las herramientas necesarias para poder llevarlo a cabo, por tal razón se dará a conocer la estructura básica del presente documento de investigación.



El desarrollo del presente trabajo está estructurado de acuerdo con las disposiciones de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, el cual contendrá en el Primer Acápite “Introducción”, se hace una pequeña reseña de la planeación financiera y contenido del presente documento, además detalla de forma clara la importancia del tema y la estructura del trabajo; En el Segundo Acápite “Justificación”, en donde se explica el fin que tiene este trabajo y la importancia que este tema tiene para un sector en especial; En el Tercer Acápite “Objetivos Generales y Específicos”; En el Cuarto Acápite “Desarrollo del Tema y los Subtemas” en donde se recopila los conceptos más relevantes sobre la Planeación financiera que sustentan el desarrollo del presente trabajo, se abordara las generalidades, principales conceptos de la planeación financiera y además se dará a conocer el proceso de planeación financiera a corto plazo.

En el Quinto Acápite “Caso Practico, Análisis y Conclusiones”, se dará a conocer la importancia del análisis e interpretación de los estados financieros, así como la explicación de las razones financieras; En el Sexto Acápite “Conclusiones Generales”; En el Séptimo Acápite “Bibliografías Utilizadas” en las que se detallan las fuentes de donde se obtuvo la información; y finalmente en el Octavo Acápite “Anexos”.

La Planeación Financiera se ha convertido en un elemento necesario para el éxito de las actividades comerciales puesto que permite tener una visión futurista, además ayuda y facilita la identificación anticipada de los problemas económicos y financieros a determinar cuáles son sus posibles causas y lo más importante a tomar los correctivos necesarios para el desarrollo progresivo de la misma.



---

## II. Justificación

El presente seminario de graduación se realizó con el fin de conocer e identificar el procedimiento general en la planeación financiera a corto plazo en una empresa de servicios. Para lograr esto, se deben de analizar los conceptos, herramientas y estrategias de la planeación financiera, hay que considerar que es importante este tema para dar a conocer como se deberían comportar las empresas en general, ya que es parte fundamental para lograr las metas y los objetivos que persiguen cada una.

La planeación no es más que la correcta identificación de las necesidades que supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. Es la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro.

El tema de planeación financiera a corto plazo es de vital importancia para el sector económico financiero y profesional, por estas y muchas razones se eligió el tema de planeación financiera para este trabajo, con el fin de que aunque sea de manera simplificada los estudiantes tengan las nociones básicas de lo que es la planeación, en otras palabras esta información denota aspectos importantes que ayudan a conocer necesidades que enfrenta este sector en particular para permitirle desarrollarse rápidamente aplicando un plan de contingencia financiero en una situación en que la empresa no tenga liquidez.



---

### III. Objetivos.

#### 3.1. Objetivo General:

- ❖ Analizar el proceso general de la planeación financiera a corto plazo en la empresa de servicio denominada Blackboard Catering en el periodo 2013 – 2015.

#### 3.2. Objetivos Específicos:

- ❖ Dar a conocer los conceptos y elementos básicos de la planeación financiera a corto plazo.
- ❖ Identificar cuáles son las herramientas en el proceso de planeación financiera.
- ❖ Aplicar el proceso de planeación financiera a corto plazo en la empresa Blackboard Catering durante el periodo 2013 – 2015, a través de un caso práctico.



## IV. Desarrollo

### 4.1. Generalidades de las finanzas

El análisis Económico-Financiero se apoya básicamente en los dos estados contables fundamentales: Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, resultantes del proceso de registro contable (Massons, J., 2014, pág.31).

El marco del Análisis Económico-Financiero se ceñirá al estudio de estos dos estados, introduciendo, sin embargo, dos elementos importantes:

- a) Una instrumentación numérica materializada en presentaciones gráficas, ratios, índices y estados especiales derivados de los dos estados contables fundamentales.
- b) La descripción de los fenómenos específicos de «Causa-Efecto» que describen las relaciones y movimientos más importantes sobre las magnitudes económico-financieras de las empresas. Este aspecto es el más difícil del análisis económico-financiero, pero es el que asegura la plena validez del mismo para no convertirlo en una pura enumeración de datos o realización de cálculos sin mayor enlace.

En determinada época histórica, muchas de las decisiones empresariales solían venir separadas del balance, la aparición del balance se va produciendo de una forma tímida a medida que el banquero, el comerciante o el industrial tienen necesidad de registrar por escrito sus propiedades, sus derechos y sus obligaciones. Estas necesidades no surgen solamente en el orden individual, sino en el colectivo y la ley ha informado mucho la labor creadora en torno a los balances. Los diversos objetivos del balance han dado origen a enfoques y definiciones diversas del mismo.



#### **4.1.1. Conceptos de finanzas y planeación.**

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. 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, empresas y gobiernos (Lawrence, G. 2007, pág. 3).

El objeto principal de las finanzas es la maximización de los recursos de la empresa, es decir la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en proyectos más productivos. Esto se puede resumir como “El hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos”. (Levy, L. s.f, pág. 39).

Planificar no solo es un instrumento empresarial, sino algo más que trasciende de lo operativo y que tiene que ver más con lo estratégico, 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.

Planear implica hacer elección de decisiones adecuadas acerca de lo que se va a realizar en el futuro, consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Conjuntando los conceptos anteriores, las finanzas en las empresas contemplan la planeación de los recursos económico para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales

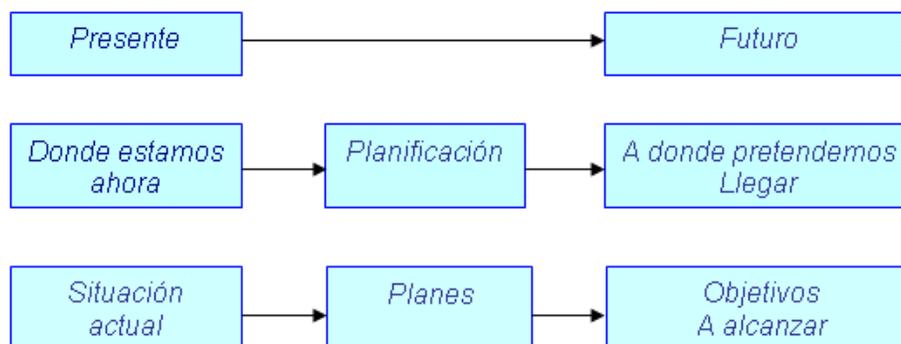


(operaciones normales de la organización), así como las fuentes externas más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo y así hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa.

“La planeación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.” (Jiménez, W. 1990).

Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planeación, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo. Si bien la planeación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planeación de ser requerido.

Figura No. 1. Las premisas de la planeación.



Fuente: (Costa, S. s.f, pág. 2)



#### **4.1.1.1. La naturaleza de la planeación debe tener cuatro aspectos principales.**

- ❖ El logro de propósitos u objetivos.
- ❖ Primacía de la planeación: antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar con los objetivos propuestos.
- ❖ Generalización de la planeación: aunque el carácter y el alcance de la planeación varía con la autoridad de cada uno de los gerentes.
- ❖ Eficacia de los planes resultantes.

#### **4.1.1.2. Importancia de la planeación.**

Es importante planear, porque se evitan o aminoran riesgos innecesarios. Otra razón es que permite el control de la empresa. Finalmente facilita la coordinación de las distintas funciones de la empresa. También se puede decir que es importante porque:

- ❖ Propicia el desarrollo y el propósito de la empresa.
- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se presenten a futuro.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer contingencia a los problemas que se presentan.
- ❖ Mantiene una mentalidad futurista.
- ❖ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ❖ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.(García, V. s.f, pág. 5).



---

#### **4.1.1.3. Características de la planeación.**

Las características más importantes de la planeación son las siguientes:

- ❖ La planeación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- ❖ La planeación está siempre orientada hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la previsión.
- ❖ La planeación 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 le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- ❖ La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- ❖ La planeación es sistemática: la planeación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- ❖ La planeación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- ❖ La planeación 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.
- ❖ La planeación es una técnica cíclica: la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planeación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas.



- ❖ La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- ❖ La planeación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- ❖ La planeación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro (Costa, S. s.f, pág. 2)

Figura No. 2. Características de la planeación.



Fuente: (Guerrero, O. 2008, pág. 1)

#### 4.1.1.4. Principios de la planeación.

Los principios de la planeación más importantes son los siguientes:

- ❖ Principio de la contribución a objetivos – el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.



- ❖ Principio de la primacía de la planeación – la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planeación, que facilita la organización, la dirección y el control.
- ❖ Principio de la iniciación de la planeaciones la alta gerencia – la planeación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planeación.
- ❖ Principio de la penetración de la planeación – la planeación abarca todos los niveles de la empresa.
- ❖ Principio de la eficiencia de operaciones por planeación – las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planeación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- ❖ Principio de la flexibilidad de la planeación – el proceso de planeación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.
- ❖ Principio de sincronización de la planeación – los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar más eficaz y económicamente los objetivos de la organización.
- ❖ Principio de los factores limitantes – los planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.
- ❖ Principio de estrategias eficaces – una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.
- ❖ Principios de programas eficaces – para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planeación a corto y largo plazo y debe estar integrados a la planeación estratégica, táctica y operacional.



- ❖ Principios de políticas eficaces – las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores (Costa, S. s.f, pág. 5).

## 4.2. Planeación Financiera

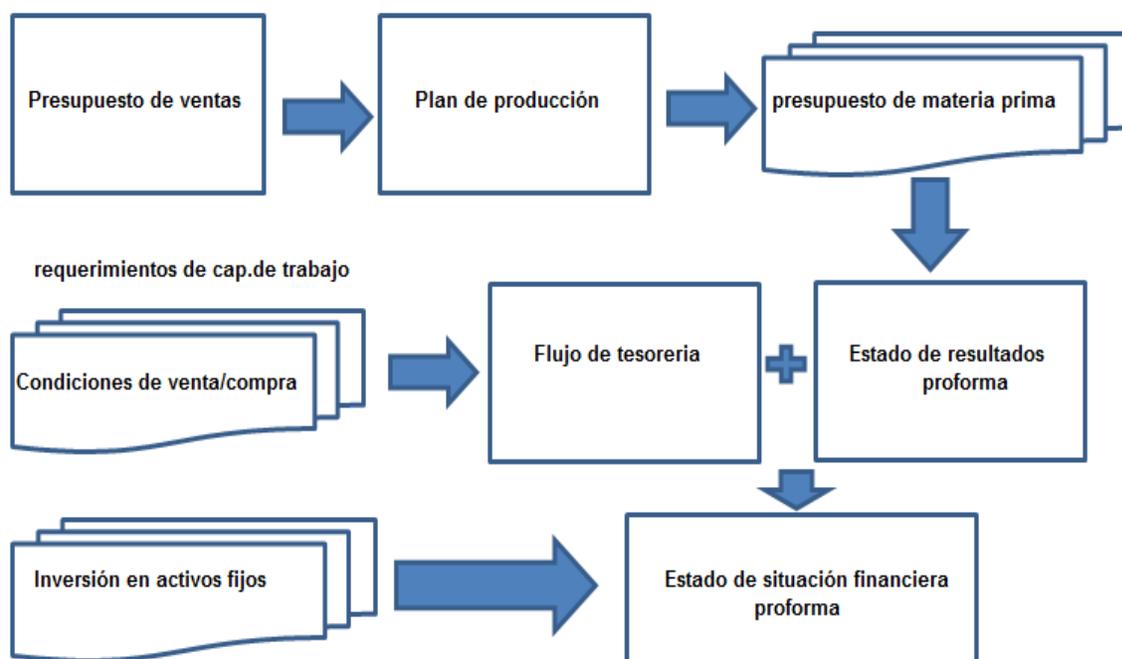
“La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.” (R. Emery., et all. s.f, pág. 223)

La planeación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras. Se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo, está a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. La planeación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

En este sentido, las finanzas cubren la planeación financiera que a su vez involucra la estimación de entradas y salidas de fondos de la caja para la operación, la generación de recursos operativos o por financiamientos, así como su uso, inversión, distribución y control.



Figura No.3. Proceso de Planeación.



Fuente: Weston, J. Fred y Brigham, E. (1992).

De acuerdo con Weston y Brigham 1992 (Fundamentos de Administración Financiera), el proceso de planeación financiera "implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones".

#### 4.2.1. Importancia de la planeación financiera.

La planeación financiera es importante porque las decisiones de financiación y de inversiones influyen mutuamente y no deben adoptarse de forma independiente. También es necesaria para ayudar a los directivos financieros a evitar sorpresas y a pensar de antemano como deberían de reaccionar ante situaciones inevitables. Finalmente la planeación financiera ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir los resultados.



Como comprenderán, la planeación financiera es un tema de suma importancia para las empresas ya que de lo contrario no existiría organización ni control sobre ella, ella busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa y está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.

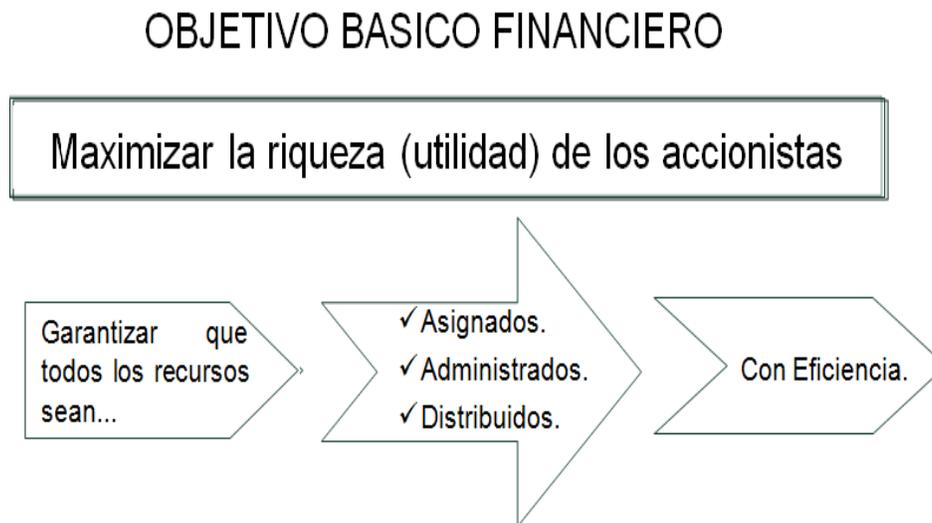
Define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar de todos sus integrantes y funciones. La implantación de la planeación es importante tanto a nivel interno como para las personas que ejecutan las decisiones vinculadas a la empresa, es importante llevar una buena planeación financiera desde las pequeñas empresas hasta las grandes industrias, pues de esta depende alcanzar los objetivos y metas planeadas y así mantenerse como una organización competitiva.

En una empresa no solo se trata de tomar la decisión que se crea más conveniente, primero se debe analizar las propuestas y hacer una serie de investigaciones sobre liquidez, solvencia y rentabilidad, reunirse con la junta directiva o las personas encargadas de ejecutar la planeación y evaluar cada proyecto para aumentar las ganancias y utilidades de la empresa, es por esto que la planeación se debe tener siempre presente en cualquier tipo de organización pues gracias a esta se pierde la incertidumbre sobre que decisiones a tomar o si habrá pérdida o ganancia en los proyectos de inversión a implementarse (Costa, S. s.f, pág. 6).

#### **4.2.2. Objetivos de Planeación financiera.**

“Minimizar el riesgo y aprovechar oportunidades y los recursos financieros y Decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación buscando un mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.”

Figura No. 4. Objetivo Básico Financiero.



Fuente: (Castro, F. 2011, pág. 12)

Los objetivos fundamentales de la planeación financiera son:

- ❖ Como objetivo prioritario de toda planeación financiera que es dotar a la empresa de una estructura acorde con su base de negocio.
- ❖ Trascender más allá de lo operativo y acercarse más a lo estratégico.
- ❖ Ayudar a identificar los objetivos de la empresa.
- ❖ Establecer las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.
- ❖ Cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa.
- ❖ Promover el análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa.

#### 4.2.3. Objetivos Del Control Financiero.

- ❖ **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 los resultados de las diversas actividades de la empresa.
- ❖ Motivar: de todos los logros que tenga la empresa, a través de sistemas de control tendrán beneficios todos los empleados (Cruz, O., 2012, pág.7).

#### **4.2.4. Tipos de Planeación Financiera.**

Existen 3 tipos de planeación según su tipo de realización y estas son planeación financiera a corto, mediano y largo plazo.

#### **4.2.5. Teoría de la planeación financiera a corto plazo.**

La planeación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. (Van Horne, J. 2002)

De manera general la planeación financiera a corto plazo es aquella parte de la planeación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma. (Giron, J. 2014, pág.7).

El producto tangible del proceso de planeación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional. Es un proceso que implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de



producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones. Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

“La planeación financiera es una parte importante de las operaciones, porque proporciona esquemas y pautas para guiar conducir y controlar las actividades de las empresas, con el propósito de lograr el éxito, manteniendo el equilibrio financiero en función de una saludable liquidez; y generando utilidades que satisfagan las expectativas de los dueños de las empresas y la opción de pago de dividendos, con el fin de asegurar el éxito y disminuir los riesgos e incertidumbre de los negocios es indispensable que el gerente y sus colaboradores hagan de la planeación financiera una costumbre sana, previa a la ejecución de operaciones” (Zapata, P. 2006)

#### **4.2.6. Principales decisiones que pueden tomarse a corto plazo.**

Las principales decisiones que pueden tomarse a corto plazo se refieren a:

- ❖ ¿Cuál es el nivel razonable de efectivo a mantener en caja o banco para pagar?
- ❖ ¿Qué cantidad de materia prima debe pedirse?
- ❖ ¿Cuánto crédito puede ser extendido a los consumidores?

#### **4.2.7. Etapas de planeación financiera a corto plazo.**

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas, requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos



---

operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados y balance general pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa. (Cruz, O., 2012, pág.11).

Todo proceso de planeación financiera estará basado en la estimación de los requerimientos financieros de una empresa, que implica determinar qué cantidad de dinero necesitará durante un periodo específico y qué cantidad generará esta internamente durante el mismo tiempo. Es importante contemplar de manera preliminar y posterior el análisis financiero que permita evaluar el punto de partida y la evolución de la situación futura. Es recomendable construir los presupuestos sobre distintos escenarios que pueden ir desde los más optimistas hasta los más pesimistas a fin de poder corregir las desviaciones.

La planeación financiera en un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos, estos dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Generalmente, los planes y presupuestos a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. (Lawrence, G. 2007, pág.103)

Gitman, J. Plantea lo siguiente:

Los planes financieros a corto plazo especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de estas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2 años. Las entradas claves incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas claves incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.



#### **4.2.8. Los planes financieros a corto plazo.**

- ❖ Especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto en la empresa. A menudo abarca un periodo de uno a dos años.
- ❖ Su información básica está compuesta por los pronósticos de ventas y diversas modalidades de información operativa y financiera.
- ❖ Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.

El proceso de planeación financiera a corto plazo se puede esquematizar de la siguiente forma:

(Cruz, O., 2012, pág.11)

La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de ventas. A partir de este se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega e incluyen los cálculos de las materias primas requeridas. Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja de la empresa. Con las entradas básicas (estado de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso en activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del periodo actual), es posible desarrollar finalmente el balance general proforma (Lawrence, G. 2007, pág.104).

#### **4.2.9. Proceso de planeación financiera a corto plazo.**

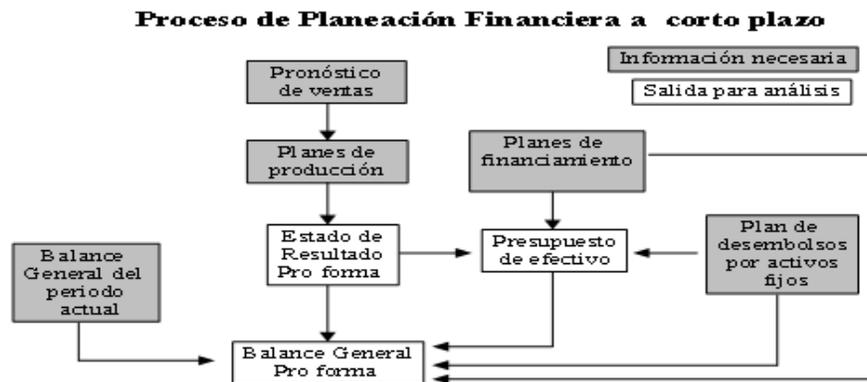
La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa por que proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos (Lawrence, G. 2007, pág.102).



Los planes financieros de corto plazo (operativos) se ocupan fundamentalmente de los activos y pasivos circulantes de una empresa, entonces planifica el comportamiento a futuro (un año aproximadamente) del efectivo, cuentas por cobrar y pagar, existencias o inventarios, valores negociables y préstamos bancarios a corto plazo (Cruz, O., 2012, pág.11)

La planeación financiera a corto plazo permite determinar los excedentes o déficit de caja, previstos en los estados financieros proyectados, lo cual permite desarrollar opciones de inversión y estrategias de financiamiento, para ese período de corto plazo.

Figura No. 5. Proceso de Planeación Financiera a Corto Plazo



Fuente: (Lawrence, G. 2007, pág.103)

#### 4.2.9.1. Planeación Financiera a Largo Plazo.

En otros capítulos se ha abarcado ampliamente la Planeación Financiera en General para hablar a continuación de planeación financiera a corto plazo se debe de empezar por la planeación financiera a largo plazo que a su vez guía a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo.



Las finanzas a largo plazo estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años, los cuales se revisan en cuanto hay información importante disponible. En general, las empresas que están sujetas a altos grados de incertidumbre operativa, a ciclos de producción relativamente cortos, a los dos, tienden a usar horizontes de planeación más cortos.

La planeación financiera a largo plazo es parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, guían a la empresa hacia objetivos estratégicos. Esos planes a largo plazo consideran desembolsos propuestos para activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También se podría incluir la terminación de proyectos existentes, líneas de productos o giros comerciales; reembolsos o retiro de deudas pendientes y adquisiciones planeadas. Tales planes tienden a ser apoyados por una serie de presupuestos anuales y planes de utilidades. (Lawrence, G. 2007, pág.103).

La planeación financiera a largo plazo generalmente está formado de dos partes: La primera el entorno de la empresa, fija objetivos y estrategias y estudia la problemática y oportunidades a los que se enfrenta; la segunda resume el plan en términos financieros. Esta es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten.

Por supuesto no existe un espejo mágico, de modo que lo mejor que se puede esperar es un procedimiento lógico y organizado para explorar lo desconocido. A como se escuchó decir de uno de los miembros de General Motors “La planeación es un proceso en el que en el mejor de los casos ayuda a la empresa para que no entre tambaleante y de espaldas al futuro.” (Gualán, M. 2012, pág.20).



Las planeación a largo plazo abarca de 5 a más años para su realización, su función es regir la obtención, uso y disposición de medios. Estos cubren un área más amplia y no se fijan tanto en los detalles como una planeación de corto plazo, es utilizada generalmente por empresas de mayor amplitud y magnitud. Los gerentes de una empresa que tiene mayor rango son aquellos que tienen mayor compromiso con estos planes. Es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

Para que una empresa funcione eficientemente debe tener capital invertido en instalaciones, maquinaria, inventarios, etc. El costo total de estos activos son las llamadas necesidades acumuladas de capital de la empresa. Estas pueden cubrirse con financiación a largo o corto plazo de acuerdo a las variaciones que presente en el período. Para obtener un mejor nivel de financiación a largo plazo en relación con las necesidades acumuladas se tiene en cuenta: ajustes de vencimientos, necesidades permanentes de fondo de maniobra y la comodidad de los excedentes de tesorería. (A, A. 2002)

El proceso de planeación se ha dividido tradicionalmente en Planeación a corto, mediano y largo plazo. Este proceso estaba perfectamente delimitado por una temporalidad dada en forma arbitraria ya que no existía base alguna para ello. Así, el corto plazo era todo lo comprendido hasta un año; el mediano de más de uno hasta tres años el largo a más de tres años. Otros estudiosos consideraban el mediano plazo hasta cinco años y el largo por el periodo excedente.

El proceso de planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos. A su vez, estos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u operativos. Por lo



---

general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. (Lawrence, G. 2007, pág.102).

Por último se dice que la planeación a largo plazo es la capacidad de ver el panorama completo y metas a largo plazo y forjar planes realistas y claros para lograr los resultados deseados, las personas que son buenas para esto son capaces de “ver el futuro” de manera efectiva, en contraste con las personas que no son tan buenas para la planeación a largo plazo, estas pueden estar más orientadas en el “ahora” y en este caso se enfocan más en la planeación a corto plazo y como el tema asignado a esta pareja de seminario de graduación son las Finanzas a Corto Plazo, nos enfocaremos en ese tema.

#### **4.2.9.2. Herramientas en el proceso de planeación.**

Los gerentes de todos los niveles se enfrentan con una multitud de opciones y datos potencialmente desconcertantes, sin embargo existen técnicas de la ciencia administrativa que pueden proporcionarle sentido a estos datos y ayudar a los gerentes para que tomen decisiones de planeación que sean eficientes y efectivas a la vez.

Tomando en cuenta el ambiente actual del mundo de los negocios, con la globalización de la economía y el desarrollo creciente de las tecnologías se ha vuelto menos estable y más impredecible el ambiente externo de las organizaciones, esto significa que los gerentes se enfrentan cada día a situaciones de menor certeza, mayor riesgo y más incertidumbre. La formulación de proyecciones es el proceso que consiste en el empleo de sucesos del pasado para realizar proyecciones sistemáticas sobre tendencias o resultados futuros, sin embargo las proyecciones no tienen que ser correctas para ser útiles. Basta que se prueben los acontecimientos futuros con suficiente veracidad para guiar las acciones presentes en forma válida y con miras a una meta. (Gualan, M. 2012, pág.22)



Las proyecciones son necesarias, sin ellas, tanto los individuos como las organizaciones estarían a la merced de los acontecimientos futuros. Su uso más importante se ubica en la actividad de planeación, cuando los directivos utilizan proyecciones para crear premisas o supuestos básicos que se convierten en los cimientos de la planeación o la toma de decisiones. Estas proyecciones responden a dos categorías generales: las que se realizan acerca de sucesos que serán determinados en gran medida por lo que la organización hace o deja de hacer; y los que son acerca de cambios de las variables básicas sociales, económicas, políticas y tecnológicas que conforman el ambiente de acción indirecta.

Las proyecciones que se ven afectadas por las acciones de una organización son más difíciles de realizar, puesto que también involucran supuestos acerca de los ambientes de acción directa e indirecta. Las herramientas en que se basa la planeación financiera a corto plazo estarán dadas por la planeación del efectivo y de sus utilidades.

### **4.3. Análisis Financiero**

Se lo puedo definir como “un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones” (Ortiz, H. 2006)

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.



#### 4.3.1. Clasificación del Análisis Financiero.

- ❖ Según su Destino.- Para usos internos con fines administrativos, es decir se presentan cuando el analista tiene acceso a los libros y registros detallados de la empresa.
  
- ❖ Según su Forma
  - ❖ Análisis vertical.-Utiliza y evalúa a un solo estado, tiene el carácter de ser estático porque se lo realiza a una fecha determinada en particular se caracteriza por la comparación porcentual de las cuentas respecto a los grupos financieros. ”Se refiere al estudio de los estados financieros a determinada fecha o periodo sin relacionarlas o compararlas con otro.” (Bravo, M. 2004)
  - ❖ Análisis horizontal.- Es el método que permite analizar los estados financieros de igual naturaleza pero distintas fechas por medio del cual se puede determinar aumentos o disminuciones que han sufrido las diferentes cuentas.
  
- ❖ Según su Análisis
  - ❖ Análisis de Tendencias.- se analizan los estados financieros en base a comparaciones para identificar tendencias o proyecciones definidas.
  - ❖ Análisis de Fluctuaciones.- Identifica y comenta sobre situaciones de comportamiento especial.
  - ❖ Diagnóstico Financiero.- Modelo completo que investiga causas, efectos de las situaciones generales.
  - ❖ Análisis por Índices o Razones Financieras.- Se utiliza la razón o índices que es la relación entre dos cantidades de los estados financieros para alcanzar el objetivo deseado.



---

#### **4.3.2.      Ámbito del Análisis Financiero.**

- ❖ Aspecto Externo.- se debe considerar la situación económica mundial, la situación del sector al cual pertenece la empresa y la situación política y legal.
- ❖ Aspecto Interno.- se debe observar la organización administrativa, relaciones laborales, el mercado nacional y de exportación, competencia, cartera, las ventas y la producción.

#### **4.3.3.      Estados Financieros.**

“Se pueden definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio.” (Ortiz, H. 2006).

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período. La contabilidad da origen a los estados financieros y esta se define como el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros. Son importantes porque ayudan a proveer información sobre la posición financiera, de una empresa que será utilizada por los directivos para la correcta toma de decisiones.

#### **4.3.4.      Estado de Resultados.**

Permite conocer como se ha generado el resultado de una organización durante un cierto periodo o ejercicio. Muestra los ingresos y gastos así como la utilidad o pérdida del ejercicio. “Se pueden definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio.” (Ortiz, H. 2006)



Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período. La contabilidad da origen a los estados financieros y esta se define como el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros. Son importantes porque ayudan a proveer información sobre la posición financiera, de una empresa que será utilizada por los directivos para la correcta toma de decisiones.

Permite conocer como se ha generado el resultado de una organización durante un cierto periodo o ejercicio. Muestra los ingresos y gastos así como la utilidad o pérdida del ejercicio.

Figura No. 6. Forma Básica del Estado de Resultado

<b>EMPRESA XY.</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</b>			
<b>INGRESOS</b>			
Ventas 12%	XXXX		
Ventas 0%			
<b>TOTAL INGRESOS</b>		XXXX	
<b>COSTOS O GASTOS</b>			
Inventario inicial de bienes	XXXX		
Compras netas locales de bienes	XXXX		
Inventario final de bienes	XXXX		
Mantenimiento y reparación	XXXX		
Combustible	XXXX		
Publicidad	XXXX		
Suministros y materiales	XXXX		
Arrendamiento mercantil	XXXX		
Impuestos, contribuciones y otros	XXXX		
Servicios públicos	XXXX		
Pagos por otros servicios	XXXX		
<b>TOTAL COSTOS</b>		XXXX	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>			XXXX
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADORA</b>	

Fuente: (Contreras, L. 2008)



### 4.3.5. Estado de Situación Financiera.

Se elabora al finalizar un periodo contable para establecer la situación financiera de la empresa en una fecha determinada. Refleja los resultados de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio de un periodo determinado, presentando las cuentas en forma ordenada.

Figura No. 7. Forma Básica del Balance General

<b>EMPRESA XY.</b>			
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</b>			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Caja	XXXX		
Cuentas y documento por cobrar clientes	XXXX		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo IVA	XXXX		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo RENTA	XXXX		
Inventario de mercadería	XXXX		
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		XXXX	
<b>ACTIVO FIJO</b>			
Muebles y enseres	XXXX		
Equipo de computación	XXXX		
Vehículo-equipos de transporte	XXXX		
(-)Depreciación acumulada activo fijo	XXXX		
<b>TOTAL ACTIVO FIJOS</b>		XXXX	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			XXXX
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas y documentos por pagar			
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		XXXX	
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>			
Cuentas y documentos por pagar			
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>		XXXX	
<b>TOTAL PASIVOS</b>			XXXX
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>			XXXX
<b>TOTAL PASIVO - PATRIMONIO</b>			XXXX
<b>GERENTE</b>	<b>CONTADORA</b>		

Fuente: (Contreras, L. 2008)



### 4.3.6. Estado de Flujo del Efectivo.

El estado de Flujo del Efectivo es el informe contable principal que presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futuro.

Figura No.8. Forma Básica de la Estructura del Flujo de Efectivo.

EMPRESA COMERCIAL "XY"		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
DEL..... AL .....		
<b>1. Flujos de efectivo de las actividades de operación</b>		
Cobros a clientes	XXXXXX	
Pagos a proveedores y al personal	XXXXXX	
Efectivo generado por las operaciones	XXXXXX	
Intereses pagados	XXXXXX	
Impuestos sobre las ganancias pagados		XXXXXX
<b>Flujos netos de efectivo por actividades de operación</b>		
<b>2. Flujos de efectivo por actividades de inversión</b>		
Adquisición de la subsidiaria X, neta de las partidas líquidas existentes	XXXXXX	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	XXXXXX	
Cobros por venta de equipos	XXXXXX	
Intereses cobrados	XXXXXX	
Dividendos recibidos	XXXXXX	
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión</b>		XXXXXX
<b>3. Flujos de efectivo por actividades de financiación</b>		
Cobros por emisión de capital		
Cobro de préstamos tomados a largo plazo	XXXXXX	
Pago de pasivos derivados de arrendamientos financieros	XXXXXX	
Dividendos pagados a los propietarios	XXXXXX	
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiación</b>		XXXXXX
<b>4. Incremento neto de efectivo y demás equivalentes al efectivo</b>		
<b>Incremento neto de efectivo y demás equivalentes al efectivo</b>		
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo		XXXXXX
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo		XXXXXX
		XXXXXX
GERENTE	CONTADORA	

Fuente: (Contreras, L. 2008)



### 4.3.7. Indicadores Financieros.

Es la relación que existe entre dos cuentas de los estados financieros básicos (balance general, estado de resultados) que permitan señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

Los indicadores no hacen nada por sí mismos y por consiguiente es necesario compararlos contra algo, los estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- ❖ Estándares mentales del analista (su propio criterio).
- ❖ Indicadores de la misma empresa del analista (su propio criterio).
- ❖ Indicadores de la misma empresa en años anteriores.
- ❖ Indicadores calculados con bases a presupuestos de la empresa.
- ❖ Indicadores representativos de la empresa.

### Indicadores de Liquidez

Surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para generar fondos suficientes para el cumplimiento de sus compromisos y obligaciones de corto plazo, tanto operativos como financieros, es decir la capacidad de pago a corto plazo.

#### ❖ **Liquidez Corriente.-**

“Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.” (Gualan, M. 2012, pág.31)

#### *Formula*

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$



### ❖ Capital de Trabajo.-

No es propiamente un indicador sino más bien este cálculo expresa en términos cuantificativos de valor lo que la razón corriente presenta como relación.

#### *Formula*

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

### ❖ Indicadores de Solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

#### ❖ Solidez.

“Permite evaluar la estructura del financiamiento del Activo Total mientras menor sea la participación del pasivo total en el financiamiento del activo total, menor es el riesgo de la empresa. “

(Bravo, M. 2004)

#### *Formula*

$$\text{SOLIDEZ} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$



### ❖ Endeudamiento Patrimonial.-

Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

#### *Formula*

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### ❖ Indicadores de Rentabilidad

Denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, las ventas se ven reflejadas en la utilidad. La aplicación de estos indicadores determina la manera de cómo se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (la rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre los activos totales).

#### **Margen Bruto.**

Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

#### *Formula*

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$



### ❖ Rentabilidad sobre el patrimonio.-

“Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios. Si el porcentaje es mayor el rendimiento del mercado financiero y la tasa de inflación del ejercicio, la rentabilidad sobre el patrimonio obtenida se considera buena.”(Bravo, M. 2004)

#### *Formula*

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

### ❖ Rotación de Activos Totales.-

Este indicador muestra la intensidad del uso de los activos en una empresa. “Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los activos, ya que no todos tienen igual rentabilidad” (Bravo, M. 2004)

#### *Fórmula*

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS TOTALES} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Totales}}$$

#### 4.3.8. Pronósticos financieros.

Se define con esta expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio.



El pronóstico financiero es uno de las de las herramientas más importantes para la planeación. Reducir la incertidumbre acerca de lo que puede acontecer en el futuro proporcionando información cercana a la realidad que permita tomar decisiones sobre los cursos de acción a tomar tanto en el presente como en el futuro.

#### **4.3.9. Pronóstico de Ventas.**

La información necesaria para el proceso de planeación financiera es el pronóstico de ventas, este pronóstico es la predicción de las ventas de la empresa correspondiente a un periodo específico. Con base en este pronóstico, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales que resultan de las ventas proyectadas y de la disposición de fondos relacionada con la producción, el inventario y las ventas.

“Un pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico”. (Thompson, I. 2006)

Se denomina como, la técnica que le permite calcular las proyecciones de ventas de una manera rápida y confiable, utilizando como fuentes de datos, ya sea las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. Establece las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.



Su importancia radica en que es la base para la toma de decisiones y así determinar gastos, capital de trabajo, utilización de planta e instalaciones de almacenaje, límite mínimo de ventas, calendario de producción, la contratación de operarios y la compra de materias primas. De acuerdo con el pronóstico de ventas, el administrador financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. El administrador también determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción.

La entrada clave en el proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas de la empresa. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el departamento de marketing (Lawrence, G. 2007, pág.104)

Es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos, para un periodo de tiempo determinado. Realizar este tipo de pronóstico permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, obtener los demás presupuestos. Es un insumo clave del proceso de planeación financiera a corto plazo y, por tanto, al presupuesto de caja. La unidad de comercialización proporciona dichos datos a la gerencia administrativa. Con base en dicho pronóstico, el administrador financiero estima los flujos de efectivo que resultarían de los ingresos por las ventas, además de los desembolsos relacionados con la producción, inventario y ventas (Cruz, O., 2012, pág.18).

El pronóstico de ventas también permite conocer las utilidades de un proyecto (al restarle los futuros egresos a las futuras ventas), y, de ese modo, determinar la viabilidad del proyecto; razón por la cual el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más importantes del plan de la empresa



(Cruz, O., 2012, pág.79). Asimismo, determina el nivel de activos fijos requeridos y la cantidad de financiamiento necesaria, si la hubiese, para apoyar el pronóstico del nivel de producción y ventas. El pronóstico de ventas podrá basarse en el análisis de información externa o interna, o una combinación de ambos.

- ❖ Pronóstico externo: se apoyan en la relación establecida entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave, tales como el Producto Interno Bruto (PIB), nuevos proyectos habitacionales o el ingreso personal disponible, etc.

Debido a que las ventas de la empresa frecuentemente se relacionan mucho con algún aspecto de la actividad económica nacional general, un pronóstico de actividad económica debe proporcionar una perspectiva de las ventas futuras (Lawrence, G. 2007, pág.105)

- ❖ Los pronósticos internos: tienen como base la centralización o consenso de los pronósticos de ventas, esto a través de los canales internos de la misma empresa. Para ello, se les pide a los vendedores de la empresa que realicen una estimación del número de unidades, de cada tipo de producto, que esperan vender.

El administrador de ventas reúne y suma los pronósticos, además de ajustar las cifras usando el conocimiento de mercados específicos o las habilidades de predicción del vendedor (Lawrence, G. 2007, pág.105)

- ❖ Pronósticos combinados: las empresas, generalmente, utilizan la combinación de información de pronósticos externos e internos para la elaboración del pronóstico de ventas final. La información



---

interna proporciona perspectivas internas en las expectativas de ventas, en tanto la información externa brinda los medios para hacer los ajustes a estas expectativas, teniendo en cuenta los factores económicos generales (Cruz, O., 2012, pág.19)

#### **4.3.9.1. Características de los pronósticos de Ventas:**

- ❖ Funciona cuando hay falta o escasez de datos históricos y cuando es difícil de convertir en números las variables que intervienen en la determinación de la demanda futura.
- ❖ No requiere de equipos computarizados para hacerse.
- ❖ Realiza las proyecciones de ventas de la empresa para cualquier período de tiempo con las transacciones en tiempo real.
- ❖ El usuario puede escoger el orden en la presentación de los datos pronosticados, ya sea creciente o decreciente.
- ❖ Los pronósticos aprobados no pueden ser modificados, controlando la seguridad de los datos calculados.
- ❖ Puede cargar los datos históricos y comparar los datos proyectados con los reales.
- ❖ Los pronósticos son calculados en moneda local y de reporte.
- ❖ Ayuda a la toma de decisiones.

El objetivo principal de los pronósticos se transforma entonces en el de convertirse en la entrada para el resto de los planes operativos. El pronóstico de venta necesariamente debe establecer la demanda de mercado para un producto que es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing.



---

#### **4.3.9.2. Ventajas de los pronósticos de Ventas:**

- ❖ Apoyo a la toma de decisiones por parte de las Gerencias de Mercadeo, Ventas y Producción al proveerlos con información congruente y exacta, la cual se calcula utilizando modelos matemáticos de pronóstico, datos históricos del comportamiento de las ventas y el juicio de los ejecutivos representantes de cada departamento involucrado de la empresa.
- ❖ Mayor seguridad en el manejo de la información relacionada con las ventas de la empresa.
- ❖ Gran flexibilidad en la elaboración de pronósticos y para la creación y comparación de múltiples escenarios para efectos de análisis de ventas proyectadas.

#### **4.3.9.3. Desventaja de los pronósticos de Ventas:**

- ❖ La desventaja mayor radica en que puedan confiar demasiado en su capacidad de apreciación para el logro de utilidades. Si hay satisfacción en lo que se ha logrado hasta la fecha, es probable que nos impida ver lo que en realidad está pasando.

#### **4.3.10. Presupuesto de Efectivo.**

En tanto la planeación de efectivo se centra en pronóstico de flujos de efectivo, la planeación de utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa (Lawrence, G. 2007, pág.112)

El presupuesto de efectivo, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa, para calcular las necesidades de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de caja, Entonces, Una empresa que espera un excedente de efectivo puede planear inversiones, en tanto que una empresa que espera faltantes de efectivo debe disponer del financiamiento a corto plazo. (Lawrence, G. 2007, pág.104).



Figura No.9. Modelo general del presupuesto de efectivo.

	CONCEPTOS	PERIODOS			
		Enero	Febrero	...	Diciembre
	Entradas de efectivo				
Menos:	Desembolsos de efectivo				
	Flujo neto de caja				
Más:	Saldo inicial de caja				
	Saldo final en caja				
Menos:	Saldo requerido				
	Superávit o Déficit de caja				
Más:	Financiamiento (déficit)				
Menos:	Inversiones temporales (superávit)				
	Saldo final en caja (ajustado)				

Fuente: Elaboración propia

La información necesaria para el proceso de planeación financiera es el pronóstico de ventas, este pronóstico es la predicción de las ventas de la empresa correspondiente a un periodo específico. Con base en este pronóstico, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales que resultan de las ventas proyectadas y de la disposición de fondos relacionada con la producción, el inventario y las ventas.

El presupuesto de efectivo es importante ya que permite saber si existe déficit o superávit en cada uno de los meses cubierto por el pronóstico, este muestra y pronostica los flujos de efectivo de entrada, salida y saldos de efectivo de una empresa en un periodo de tiempo determinado, proporciona liquidez confiable, información futura del movimiento del efectivo en la empresa, indica el momento y aproximadamente en qué cuantía la entidad tendrá, necesidad de efectivo a corto plazo y consecuentemente buscar su financiación o si por el contrario tendrá excedentes temporales ociosos que podrían ser invertidos y de esta manera poner a rendir el dinero, algo fundamental para que la gerencia esté mejor preparada para controlar la situación futura de efectivo y tratar de garantizar la liquidez necesaria para la entidad.



- ❖ Herramienta de proyección,
- ❖ Planeamiento y control de efectivo para generar escenarios.
- ❖ Como invertir el dinero, estrategias de inversión.
- ❖ Tener un pronóstico de efectivo en un período.
- ❖ Administración óptima de la liquidez de la empresa.
- ❖ Conocer la entradas y salidas de dinero en un determinado periodo.

#### **4.3.11. Presupuesto De Caja.**

El presupuesto de caja o pronóstico de caja, permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, el departamento financiero de la empresa en casi todas las ocasiones presta atención a la planeación de excedentes de caja como a la planeación de sus déficits, ya que al obtener remanentes estos pueden ser invertidos, pero por el contrario si hay faltante planear la forma de buscar financiamiento a corto plazo.

Los factores fundamentales en el análisis del presupuesto de caja se encuentran en los pronósticos que se hacen sobre las ventas, los que se hacen con terceros y los propios de la organización, todos los inputs y outputs de efectivo y el flujo neto de efectivo se explicarán a continuación sus planteamientos básicos.

Por lo general el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y tipo de intervalos depende de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor serán los números de intervalos. Puesto que muchas empresas se enfrentan en 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 (Lawrence, G. 2007, pág.109)



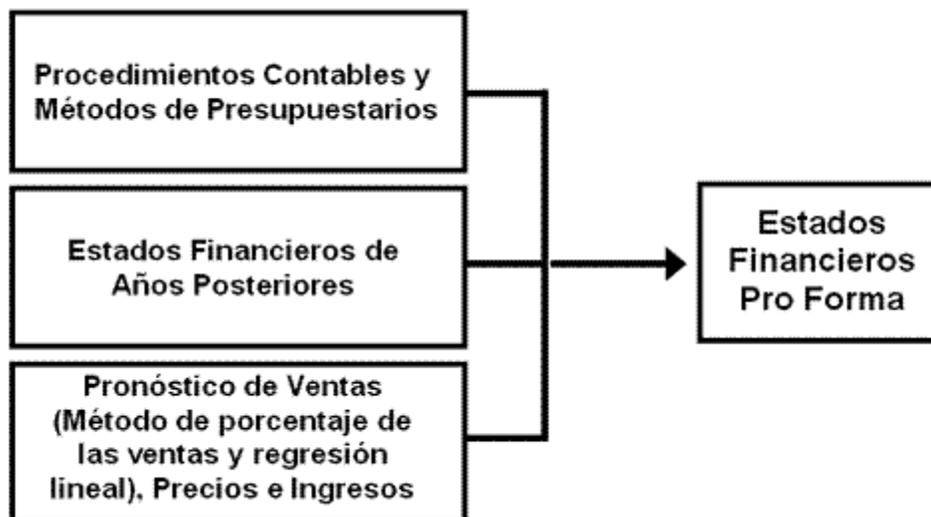
#### 4.3.12. Planeación de utilidades. Estados Financieros Proforma.

“Los estados pro-forma son útiles en el proceso de planeación financiera de la empresa y en la consecución de préstamos futuros” (Lawrence, G. 2007, pág.112).

El proceso de planeación es muy importante en todas las empresas independientemente del tamaño, y llevarlo a cabo implica considerar el entorno en el que habrán de desarrollarse las operaciones a futuro: tasas de interés, participación del mercado, competencia, crecimiento de la economía, etc.

Son sumamente útil: en forma interna, permiten a la administración visualizar de manera cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y prever situaciones que pueden presentarse en el futuro y, en forma externa, sirven para tomar decisiones de crédito y/o inversión.

Figura No. 10. Estados Financieros Proformas.



Fuente: (Cruz, O., 2012, pág.20)

El proceso de planeación financiera se centra en la elaboración de los Estados Pro Forma, los cuales son estados financieros proyectados (o previstos), tales como el Estado de Resultados, Balance



---

General y Presupuesto de Caja. Para esto se requiere una cuidadosa combinación de procedimientos a fin de contabilizar ingresos, costos, gastos, activos, pasivos, inversiones, capital social, etc., que resultan del nivel anticipado de ventas u operaciones de la empresa (Cruz, O., 2012, pág.19).

Los estados proformas o estados financieros proyectados constituyen el producto final de proceso de planeación financiera de una empresa. Para elaborar los estados financieros proyectados (o previstos), se deben utilizar procedimientos contables y métodos de presupuestarios, que aunado a los estados financieros de años posteriores y considerando los pronósticos de ventas, precios e ingresos y otras variables, se pueden estimar estos estados.

Mientras que la planeación de efectivo se enfoca en el pronóstico de los flujos de efectivo, la planeación de las utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar las utilidades de la empresa y toda su situación financiera. Los accionistas, acreedores y administradores de la empresa prestan mucha más atención a los estados financieros proforma, que son Estado de Resultado y Balance General proyectados.

Para preparar los estados financieros proforma se requieren dos entradas: los estados financieros del año anterior y el pronóstico de ventas para el año entrante y el método más sencillo es el de porcentaje de ventas; el cual pronostica las ventas y después expresa diversos rubros del Estado de Resultado como porcentajes de las ventas proyectadas. Los porcentajes usados corresponden a los porcentajes de ventas de los rubros del año anterior.



Para el balance general se utiliza un método simplificado, llamado el método de juicio, el cual se estiman los valores de las cuentas del balance general y se usa el financiamiento externo de la empresa como una cifra de balance y de ajuste, llamada financiamiento externo requerido.

Los Estados Pro Forma (estados financieros proyectados o previstos), permiten vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización: (Cruz, O., 2012, pág.20)

- ❖ Liquidez: capacidad de convertir activos en dinero.
- ❖ Situación financiera general: equilibrio a largo plazo entre endeudamiento y capital contable.
- ❖ Rentabilidad: capacidad de obtener utilidades.

#### **4.3.13. Estado de Situación Financiera Proforma.**

Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proforma. Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance. El método de cálculo-estimación es aquel que se utiliza para la elaboración del balance general proforma en el que los valores de ciertas cuentas son estimados, en tanto que otros son calculados, se utiliza aquí el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.



---

#### **4.3.14. Características.**

Es un estado financiero que muestra el activo, el pasivo y el capital contable futuro de una empresa, en la cual su propietario puede ser una persona física o moral. La información que proporciona corresponde a una fecha fija futura (estático).

#### **4.3.15. Estado de Resultado Proforma.**

Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas.

Suministra una proyección de cuanta utilidad calcula la empresa que tendrá durante el periodo. Es un estado financiero Muestra las ventas, costos de lo vendido, distribución, adición y la utilidad y pérdida neta, y camino para obtenerla.



## V. Caso Practico

Para la realización de este caso práctico, se eligió realizar un análisis de los estados financieros e indicadores de la empresa Blackboard Catering, para lo cual se procede a reunir los principales datos sobre dicha empresa y la información correspondiente a diciembre 2013 y diciembre 2014, además en base a esta análisis e información se va elaborar la proyección a corto plazo para el año 2015.

Se pretende analizar el proceso general de la planeación financiera de esta empresa, en el periodo determinado, aplicando las herramientas del proceso de planeación a corto plazo, para poder determinar cuáles han sido los factores que han llevado a que tenga pérdidas o ganancias, además que se podrá presentar estrategias financieras para mejorar el periodo que se va a proyectar.

La empresa Blackboard Catering, se encarga de brindar servicios de bufete a domicilio, preparar eventos privados, montando una completa logística para brindar la mejor atención y el cliente quede completamente satisfecho, esta empresa es de poco personal, la empresa se encarga de la elaboración de la comida y el resto de la logística es montada con personal sub contratado y con otros proveedores.

### 5.1. Perfil de la Empresa

Blackboard es la mejor y más fina compañía de banquetes.... (Catering) en Nicaragua que brinda la solución integral para toda clase de eventos sociales y corporativos cubriendo todo el territorio nacional con un servicio de lujo.



---

Ofrecen un servicio gastronómico de alta calidad con estándares internacionales ya que están conformados por un grupo de profesionales con más de 20 años de experiencia en hoteles de cadenas internacionales en las áreas de alimentos y bebidas.

## **5.2. Perfil estratégico**

Dentro del perfil estratégico de la empresa encontramos:

### **5.2.1. Misión.**

Brinda un servicio de alta calidad a precios competitivos, con el toque necesario de distinción, cuidando todos los detalles de logística y servicio al máximo. La combinación de muchos años de experiencia, dedicación y compromiso con nuestros clientes garantizan el éxito en sus eventos.

### **5.2.2. Visión.**

Consolidarlos en el mercado local y nacional como organización de servicios alimenticios de calidad certificada, mediante estricto cumplimiento de las normas aplicables a este tipo de servicios. Ser la mejor empresa de servicios de catering del país, ser líderes en calidad, precios y servicios personalizados.

### **5.2.3. Meta.**

La meta consiste en aportar, con sus conocimientos y experiencia, las mejores soluciones e ideas de forma estratégica y creativa para organizar las mejores fiestas de sus clientes, al igual que atender de manera eficiente los servicios que le solicitan las empresas privadas o públicas para atender sus eventos ejecutivos y así contribuir al desarrollo sostenible del país.



**5.2.4. Valores.**

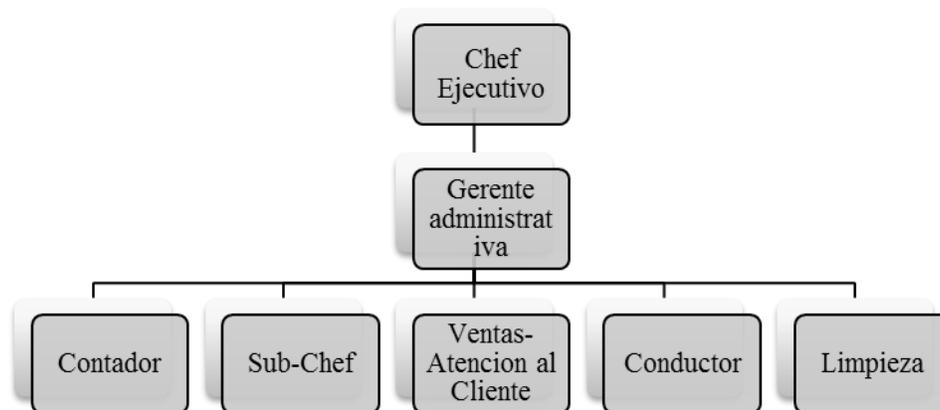
- ❖ Calidad y Servicio.
- ❖ Higiene y seguridad.
- ❖ Compromiso y Competencia.

**5.3. Servicios que ofrece**

- ❖ Servicio de banquete de lujo desde 10 hasta 2000 personas
- ❖ Eventos sociales (Bodas, 15 Años, Bautizos, Comuniones, Piñatas, etc.)
- ❖ Eventos corporativos (Seminarios, Coffee Breaks, Cocteles Etc.)
- ❖ Almuerzos y Cenas Buffet o servidas.
- ❖ Locales para sus eventos.
- ❖ Pastelería Express (Bocadillos y pasteles por encargo)
- ❖ Alquiler de Mesas, Sillas, Meseros, Decoraciones y Música.

**5.4. Estructura Organizacional:**

Figura No.11. Organigrama



Fuente: Blackboard



---

#### **5.4.1. Funciones generales de cada unidad organizativa.**

##### **Socios:**

Son los dueños del negocio, quienes aportan el capital necesario para la puesta en marcha del mismo, además emiten todas las orientaciones sobre la visión, misión, políticas y objetivos a la gerencia general, en este caso en particular el encargado de aportar toda esta información es el Chef ejecutivo que es el único dueño de esta empresa de servicio. También es el que representa legalmente a la empresa además de dirigir, controlar y supervisar; garantizando que todo el personal cumpla estrictamente con las normas establecidas, así como el funcionamiento de la empresa.

##### **Producción/Cocina:**

Es nuestra principal área ya que es la encargada de la elaboración de los platillos y de llevar un control de la materia prima y producto terminado. Además se ocupa del mantenimiento del equipo a utilizar en el proceso productivo.

##### **Conductor/Distribución:**

Será responsable de todas las funciones de almacenaje y distribución requeridas. Tiene la responsabilidad de proporcionar todos los requerimientos como materias primas, materiales y útiles de oficina.

##### **Administración/Finanzas:**

Tiene la responsabilidad de mantener actualizado los registros contables y financieros de la empresa. Realizan un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir



los valores y recursos de una empresa, mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa ya proteger el capital invertido.

### Recursos humanos:

Como se ha podido observar la administración es también la encargada de llevar a cabo los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal y garantizar que cumpla las especificaciones de los diferentes cargos.

## 5.5. Descripción del FODA

Tabla No.1. Matriz de Factores Internos y Externos “FODA”

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Personal Con Experiencia</b>	Reconocimiento y seriedad en el Mercado
<b>Buen Sistema De Distribución</b>	Innovación en electrodomésticos y artículos de cocinas
<b>Orientados Al Servicio Al Cliente</b>	Sistema de ventas a través de las tarjetas de crédito
<b>Buena Relación Con Proveedores</b>	Ventas a minoristas
<b>Ubicación Estratégicas</b>	Posibilidad de ampliación e incremento de nuevos mercados
<b>Aplicación De Estrategias De Ventas</b>	
<b>Imagen Y Prestigio Empresarial</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Posee Capital De Trabajo Suficiente Para El Normal Desarrollo De La Empresa</b>	Competencia Con Otras Empresas Que Ofrecen El Mismo Servicio
<b>Debilidades</b>	Competencia De Otros Proveedores Sustitutos Que Brindan El Mismo Servicio De Catering Completo
<b>Falta De Locales Propios Para Alquiler</b>	
<b>Falta De Proyecciones De Ventas Y Compras</b>	
<b>Escasa Publicidad</b>	
<b>Bajo Poder De Negociación Por Parte De Personal Encargado De La Atención Al Cliente</b>	

Fuente: Elaboración Propia.



## 5.6. Estados financieros del periodo 2013 al 2014 y Proyección 2015

En este acápite se presenta la situación financiera histórica, actual y proyectada de la empresa Blackboard Catering. (Desde el año 2013 al 2015)

- ❖ Estado de Resultados 2013
- ❖ Balance General 2013
- ❖ Estado de Resultados 2014
- ❖ Balance General 2014
- ❖ Presupuesto de Ingresos Proyectados para el año 2015
- ❖ Presupuesto de Gastos Proyectados para el año 2015
- ❖ Flujo de Efectivo Proyecto para el año 2015
- ❖ Estados Financieros Proyectados en base a presupuesto de ingresos, egresos y flujo de efectivo
- ❖ Estado de Resultados Proyectado 2015
- ❖ Balance General Proyectado 2015
- ❖ Realización e Interpretación de las Razones Financieras



Tabla No.2. Estado de Resultados 2013

DENOLF &amp; MERLO, S.A.

"BLACKBOARD CATERING"

ESTADO DE RESULTADO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Expresada en Córdoba

DESCRIPCION	Saldo Actual
<b>INGRESOS</b>	<b>3,988,522.00</b>
Ingresos por Servicios	3,988,522.00
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>200.00</b>
Ingresos Varios	200.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b><u>3,988,722.00</u></b>
<b>COSTOS</b>	<b><u>1,410,729.24</u></b>
Costos por Servicios	1,410,729.24
<b>GASTOS</b>	<b><u>2,552,962.56</u></b>
Gastos de Administración	2,484,644.38
Gastos Financieros	68,318.18
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b><u>55,610.79</u></b>
Otros Ingresos	78,221.64
Otros Egresos	22,610.85
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b><u><u>80,641.00</u></u></b>
Impuesto IR S/ Renta 30%	<b><u><u>24,192.30</u></u></b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u><u>56,448.70</u></u></b>
Elaborado	Autorizado

Fuente: Blackboard



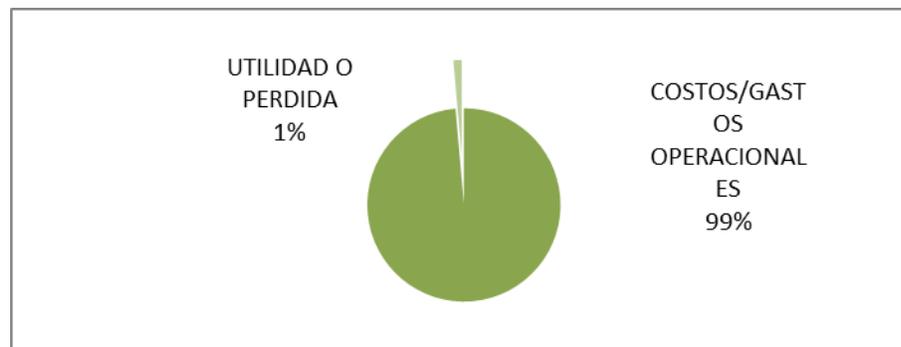
Gráfico 1. Estructura Económica 2013



Fuente. Elaboración propia

Dentro de la estructura económica para el periodo 2013 se obtuvieron ingresos por C\$ 3, 988,722.00 que fueron adquiridos en un 100% por ventas al finalizar el año.

Gráfico 2. Estructura Económica 2013



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los costos y gastos se desglosan de la siguiente manera: Administrativo y Financiero C\$ 2, 552,962.56 es decir un 64%, mientras que el Costo por Servicio fue de C\$ 1, 410,729.24 equivalente al 36% del total.



Tabla No.3. Balance General 2013

<b>DENOLF &amp; MERLO, S.A.</b>		
<b>BLACKBOARD CATERING</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>		
<b>Expresada en Córdobas</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos Circulantes</b>		
Efectivo en Caja	486,915.47	
Efectivo en Banco	1,270,625.00	
Cuentas por Cobrar	587,573.80	
Impuestos Pagados por Anticipado	97,588.66	
<b>Total Circulante</b>		<b>2,442,702.93</b>
<b>Activos Fijos</b>		
Mobiliario y Equipo de Oficina	50,871.23	
Equipo de Cocina	81,594.71	
Equipo Rodante	256,637.53	
Mobiliarios Generales	39,477.08	
Depreciaciones	<u>-96,811.52</u>	
<b>Total Fijos</b>		<b>331,769.03</b>
Otros Activos		<u><b>219,592.90</b></u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><u><b>2,994,064.86</b></u></u>
<b>PASIVOS</b>		
Proveedores	19,295.24	
Cuentas por Pagar	931,493.81	
Impuestos por Pagar	24,192.30	
Retenciones por Pagar	70,290.54	
Gastos Acumulados por Pagar	197,191.88	
Otras Cuentas por Pagar	135,775.45	
Intereses por Pagar	<u>84,640.29</u>	
<b>Total Pasivos</b>		<u><b>1,462,879.51</b></u>
<b>Cuentas por pagar a LP</b>	424,736.66	
<b>Obligaciones con Socios</b>	150,000.00	
<b>Total Pasivos</b>		<u><b>574,736.66</b></u>
<b>CAPITAL</b>		
Capital Inicial	900,000.00	
Utilidad del Ejercicio	<u>56,448.70</u>	
<b>TOTAL CAPITAL</b>		<u><b>956,448.70</b></u>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<u><u><b>2,994,064.86</b></u></u>
Elaborado		Autorizado

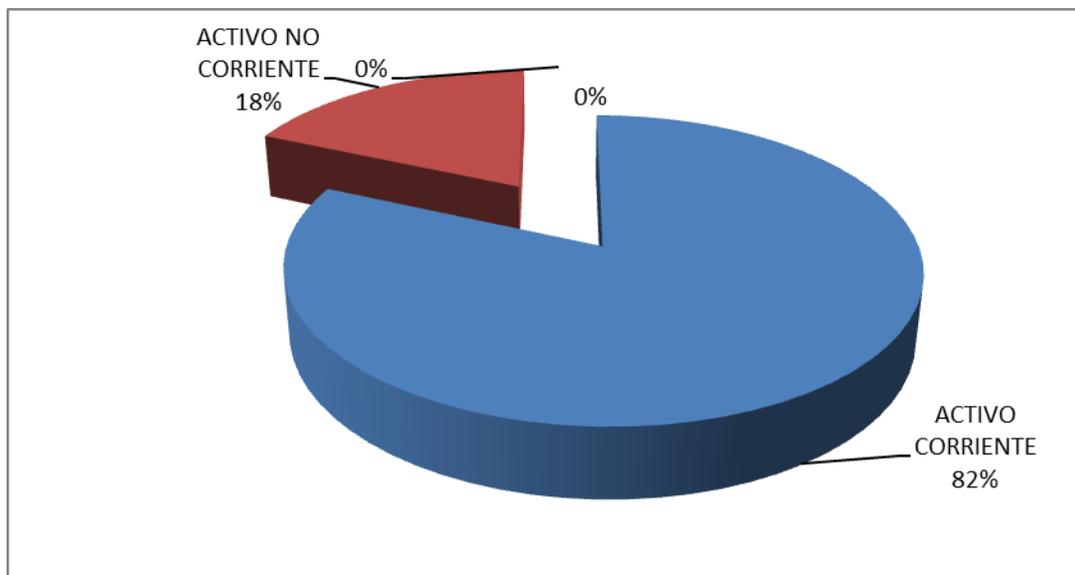
Fuente: Blackboard



Una vez analizada la estructura financiera en el periodo 2013 se consiguieron los siguientes resultados:

Los Activos Corrientes obtienen un valor de C\$ 2,442,702.93 que representa el 82%, mientras el activo no circulante representa un valor de C\$ 551,361.93 equivalente al 18%, del Activo Total, lo que indica que la empresa posee activos corrientes y por consiguiente capacidad de pago para continuar operando y adquiriendo mercancías.

Gráfico 3. Estructura Financiera 2013

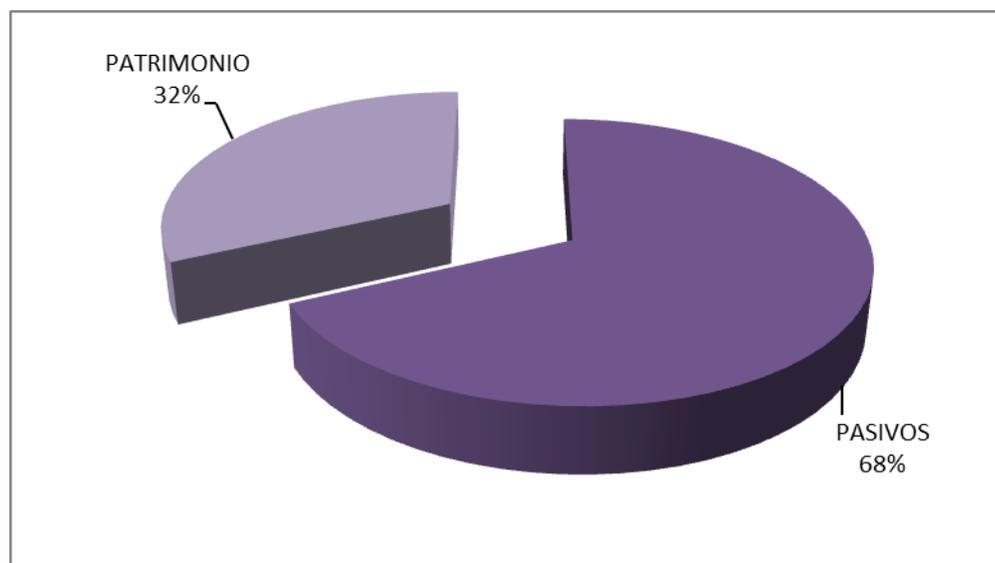


Fuente. Elaboracion propia



En cuanto a los Pasivos la empresa cuenta en mayor parte con circulantes con un monto de C\$ 2, 037,616.16 es decir un 68% del financiamiento de operaciones (71.80% Circulante más 28.20% en Capital de Trabajo o P-L/P), que representa que la empresa adquirió deudas y se encuentra en alto índice de obligaciones a terceros.

Gráfico 4. Estructura Financiera 2013



Fuente. Elaboración propia

El patrimonio es de C\$ 956,448.69 representa un 32% del financiamiento lo que demuestra que la empresa tiene estabilidad económica.



Tabla No.4. Estado de Resultados 2014

DENOLF & MERLO, S.A.  
 "BLACKBOARD CATERING"  
 ESTADO DE RESULTADO  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014  
 Expresada en Córdobas

DESCRIPCION	Saldo Actual
<b>INGRESOS</b>	<b>4,386,499.00</b>
Ingresos por Servicios	4,386,499.00
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>200.00</b>
Ingresos Varios	200.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b><u>4,386,699.00</u></b>
<b>COSTOS</b>	<b><u>1,555,103.24</u></b>
Costos por Servicios	1,555,103.24
<b>GASTOS</b>	<b><u>2,808,259.41</u></b>
Gastos de Administración	2,733,109.38
Gastos Financieros	75,150.03
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b><u>61,172.60</u></b>
Otros Ingresos	86,044.54
Otros Egresos	24,871.94
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b><u><u>84,508.96</u></u></b>
<b>Impuesto IR S/ Renta 30%</b>	<b><u><u>25,352.69</u></u></b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u><u>59,156.27</u></u></b>

Elaborado

Fuente: Blackboard

Autorizado



Estructura económica para el periodo 2014, se obtuvieron ingresos por C\$ 4, 386,699.00 que fueron adquiridos en un 100% por ventas al finalizar el año.

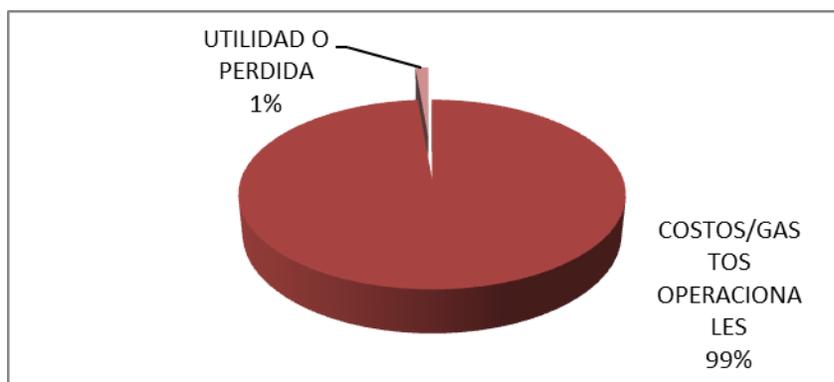
Gráfico 5. Estructura Económica 2014



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los costos y gastos se desglosan de la siguiente manera: Administrativo y Financiero C\$ 2, 808,259.41 es decir un 64%, mientras que el Costo por Servicio fue de C\$ 1, 555,103.24 equivalente al 36% del total.

Gráfico 6. Estructura Económica 2014



Fuente. Elaboración propia



## Tabla No.5. Balance General 2014

<b>DENOLF &amp; MERLO, S.A.</b>		
<b>BLACKBOARD CATERING</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>		
<b>Expresada en Córdobas</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos Circulantes</b>		
Efectivo en Caja	511,051.24	
Efectivo en Banco	1,344,646.73	
Cuentas por Cobrar	609,601.87	
Impuestos Pagados por Anticipado	<u>101,418.25</u>	
<b>Total Circulante</b>		<b><u>2,566,718.09</u></b>
<b>Activos Fijos</b>		
Mobiliario y Equipo de Oficina	50,871.23	
Equipo de Cocina	81,594.71	
Equipo Rodante	256,637.53	
Mobiliarios Generales	39,477.08	
Depreciaciones	<u>-96,811.52</u>	
<b>Total Fijos</b>		<b><u>331,769.03</u></b>
Otros Activos		<b><u>230,571.64</u></b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u><u>3,129,058.76</u></u></b>
<b>PASIVOS</b>		
Proveedores	20,260.00	
Cuentas por Pagar	978,673.25	
Impuestos por Pagar	25,352.69	
Retenciones por Pagar	74,855.07	
Gastos Acumulados por Pagar	209,151.47	
Otras Cuentas por Pagar	142,564.22	
Intereses por Pagar	<u>88,872.30</u>	
<b>Total Pasivos</b>		<b><u>1,539,729.00</u></b>
<b>Cuentas por pagar a LP</b>	450,173.49	
<b>Obligaciones con Socios</b>	<u>180,000.00</u>	
<b>Total Pasivos</b>		<b><u>630,173.49</u></b>
<b>CAPITAL</b>		
Capital Inicial	900,000.00	
Utilidad del Ejercicio	<u>59,156.27</u>	
<b>TOTAL CAPITAL</b>		<b><u>959,156.27</u></b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b><u><u>3,129,058.76</u></u></b>

Elaborado

Fuente: Blackboard

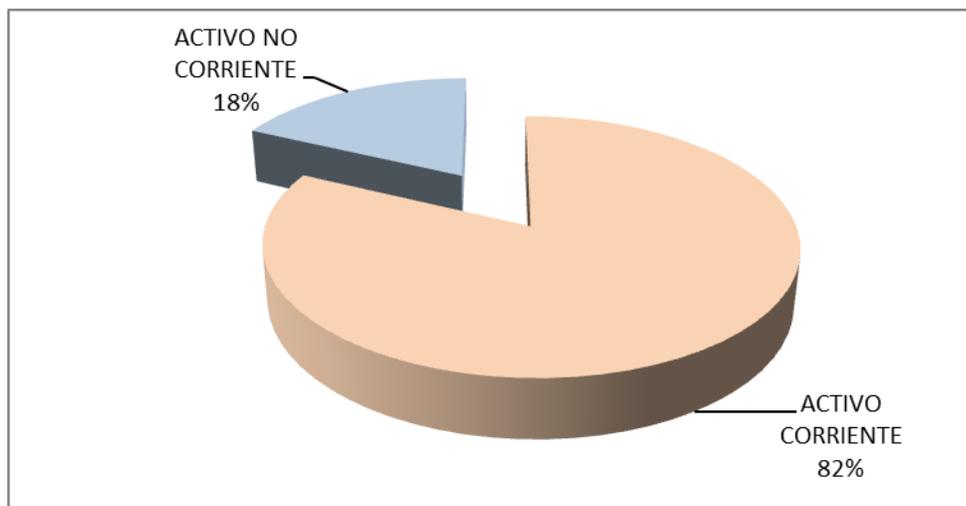
Autorizado



Una vez analizada la estructura financiera en el periodo 2014 se consiguieron los siguientes resultados:

Los Activos Corrientes obtienen un valor de C\$ 2,566,718.09 que representa el 82%, mientras el activo no circulante representa un valor de C\$ 562,340.67 equivalente al 18%, del Activo Total, lo que indica que la empresa posee activos corrientes y por consiguiente capacidad de pago para continuar operando y adquiriendo mercancías.

Gráfico 7. Estructura Financiera 2014

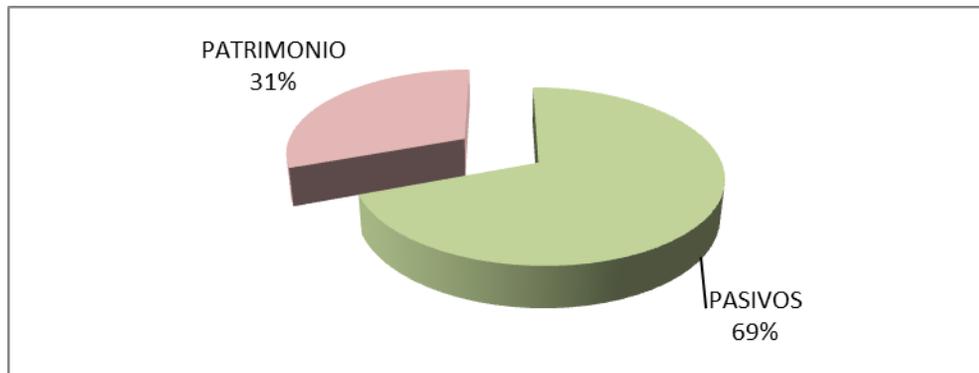


Fuente. Elaboración propia



En cuanto a los Pasivos la empresa cuenta en mayor parte con circulantes con un monto de C\$ 2, 169,902.49 es decir un 69% del financiamiento de operaciones (70.95% Circulante más 29.05% en Capital de Trabajo o P-L/P), que representa que la empresa adquirió deudas y se encuentra en alto índice de obligaciones a terceros.

Gráfico 8. Estructura Financiera 2014



Fuente. Elaboración propia

El patrimonio es de C\$ 959,156.27 representa un 31% del financiamiento lo que demuestra que la empresa tiene estabilidad económica.



### 5.6.1. Flujo de efectivo proyectado.

DENOLF & MERLO, S.A.  
"BLACKBOARD CATERING"

**Tabla No.6. Presupuesto de Ingresos 2015. Primer Semestre**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	420,000.00	430,000.00	425,000.00	428,000.00	440,000.00	433,000.00
Contado 30%	126,000.00	129,000.00	127,500.00	128,400.00	132,000.00	129,900.00
1mes Cred 40%		168,000.00	172,000.00	170,000.00	171,200.00	176,000.00
2mes Cred 30%			126,000.00	129,000.00	127,500.00	128,400.00
<b>Total</b>	<b>126,000.00</b>	<b>297,000.00</b>	<b>425,500.00</b>	<b>427,400.00</b>	<b>430,700.00</b>	<b>434,300.00</b>

Fuente. Elaboración propia

**Tabla No.7. Presupuesto de Ingresos 2015. Segundo Semestre**

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	435,000.00	439,000.00	443,000.00	439,000.00	445,000.00	460,000.00
Contado 30%	130,500.00	131,700.00	132,900.00	131,700.00	133,500.00	138,000.00
1mes Cred 40%	173,200.00	174,000.00	175,600.00	177,200.00	175,600.00	178,000.00
2mes Cred 30%	132,000.00	129,900.00	130,500.00	131,700.00	132,900.00	131,700.00
<b>Total</b>	<b>435,700.00</b>	<b>435,600.00</b>	<b>439,000.00</b>	<b>440,600.00</b>	<b>442,000.00</b>	<b>447,700.00</b>

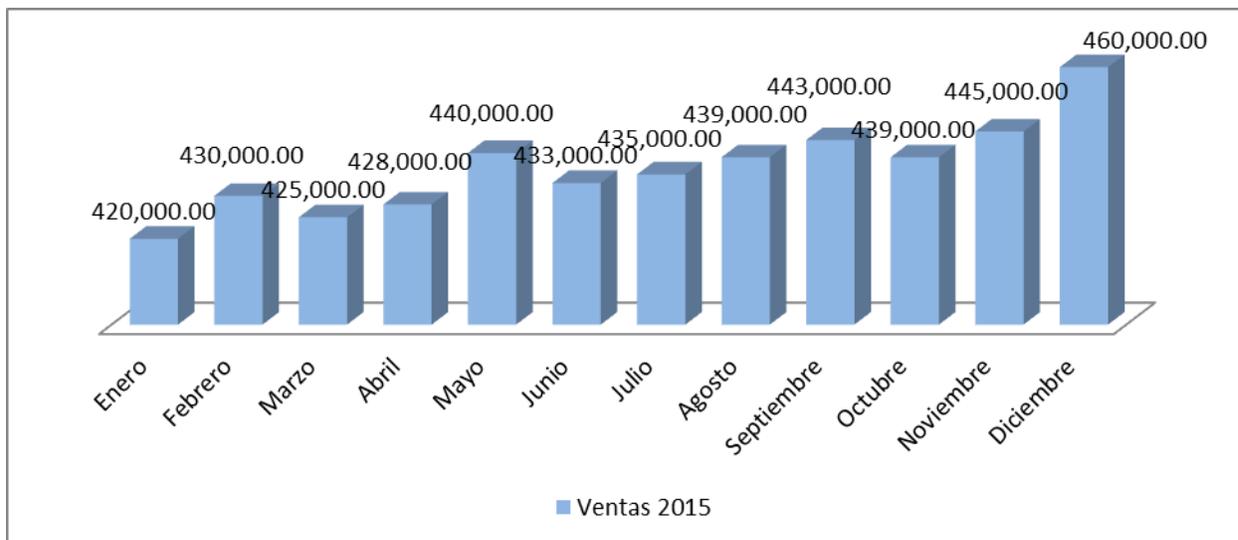
Los datos fueron suministrados de los promedios de ingresos de los últimos dos años.

4,781,500.00

Fuente. Elaboración propia



Gráfico 9. Proyección de Ingresos/Ventas 2015



Fuente. Elaboración propia

Dentro del presupuesto de ingresos para el año 2015 se plantea un crecimiento de las ventas con un aproximado del 1% mensual y un 9.52% de incremento al finalizar el año, se observa que hay incrementos en los meses festivos de todo el año por lo tanto se proyectan más ingresos, también plantea que el 30% de los ingresos serán de contado, el 40% se recuperaran en 30 días y el restante 30% de recupera a 60 días para obtener un ingreso total de C\$ 4, 781,500.00 a Diciembre 2015.



DENOLF &amp; MERLO, S.A.

"BLACKBOARD CATERING"

**Tabla No.8. Presupuesto de Gastos 2015. Primer Semestre**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Compras	175,000.00	176,050.00	177,106.30	178,168.94	179,237.95	180,313.38
Contado 10%	17,500.00	17,605.00	17,710.63	17,816.89	17,923.80	18,031.34
1mes Cred 60%		105,000.00	105,630.00	106,263.78	106,901.36	107,542.77
2mes Cred 30%			52,500.00	52,815.00	53,131.89	53,450.68
Dividendos			50,000.00			50,000.00
Renta	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Salarios	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00
Impuestos						
Aguinaldo						
Serv Básicos	21,808.40	21,808.40	21,808.40	21,808.40	21,808.40	21,808.40
Honorarios L	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total</b>	<b>81,808.40</b>	<b>186,913.40</b>	<b>290,149.03</b>	<b>241,204.07</b>	<b>242,265.45</b>	<b>293,333.19</b>

Fuente. Elaboración propia

**Tabla No.9. Presupuesto de Gastos 2015. Segundo Semestre**

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras	181,395.26	182,483.63	183,578.53	184,680.00	185,788.08	186,902.81
Contado 10%	18,139.53	18,248.36	18,357.85	18,468.00	18,578.81	18,690.28
1mes Cred 60%	108,188.03	108,837.16	109,490.18	110,147.12	110,808.00	111,472.85
2mes Cred 30%	53,771.39	54,094.01	54,418.58	54,745.09	55,073.56	55,404.00
Dividendos			50,000.00			50,000.00
Renta	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Salarios	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00
Impuestos						27,633.08
Aguinaldo						33,000.00
Serv Básicos	21,808.40	21,808.40	21,808.40	21,808.40	21,808.40	21,808.40
Honorarios L	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total</b>	<b>244,407.34</b>	<b>245,487.93</b>	<b>296,575.01</b>	<b>247,668.61</b>	<b>248,768.77</b>	<b>360,508.62</b>

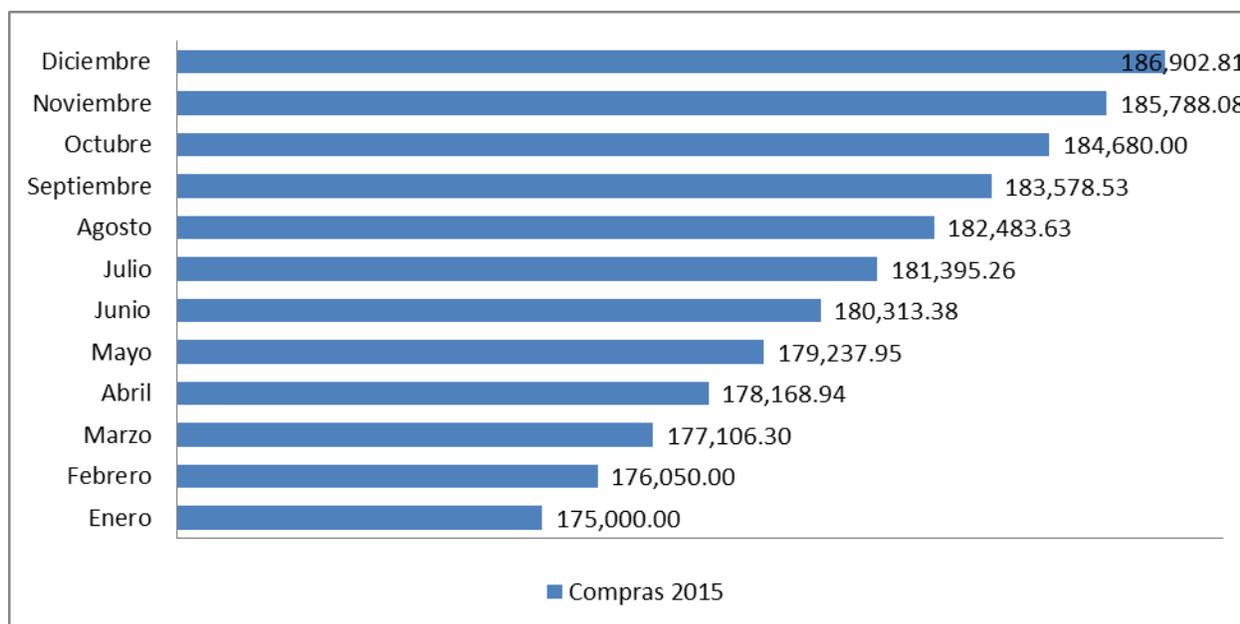
Los datos fueron suministrados de los promedios de egresos de los últimos dos años.

2,979,089.80

Fuente. Elaboración propia



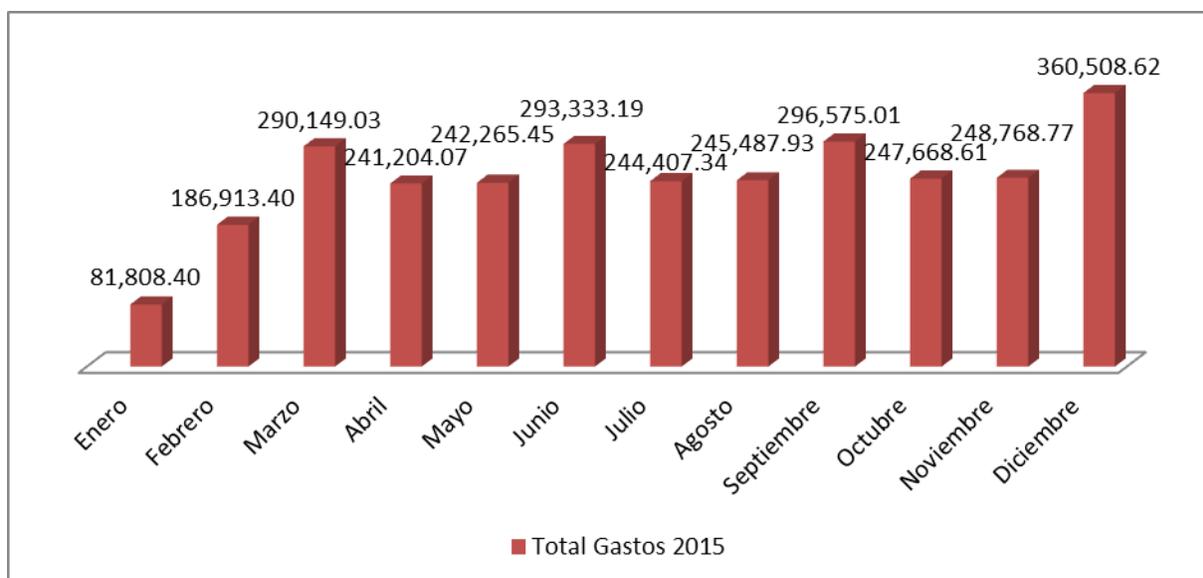
Gráfico 10. Proyección De Compras 2015



Fuente. Elaboración propia

En el presente presupuesto de gastos para el periodo 2015 se plantea el comportamiento de las compras que crece a un promedio de 0.60% mensual y que al finalizar el año se espera que el crecimiento sea 6.80% aproximadamente.

Gráfico 11. Proyección De Egresos 2015



Fuente. Elaboración propia



La forma de pago de las compras se pronostica de la siguiente manera:

- ❖ 10% al Contado.
- ❖ 60% de Crédito a 30 días.
- ❖ 30% de Crédito a 60 días.

También se plantea el pago trimestral de dividendos a socios por un monto de C\$200,000.00 al finalizar el periodo, se presentan los pagos o gastos administrativos como: Salarios, Aguinaldo, Honorarios Legales, Impuestos, Renta y Servicios básicos. Al finalizar el periodo 2015 se esperan C\$ 2, 979,089.80 como presupuesto de gastos.

DENOLF & MERLO, S.A.  
"BLACKBOARD CATERING"

**Tabla No.10. Flujo De Efectivo 2015.**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingreso efectivo	126,000.00	297,000.00	425,500.00	427,400.00	430,700.00	434,300.00
Desembolso	81,808.40	186,913.40	290,149.03	241,204.07	242,265.45	293,333.19
Flujo efectivo neto	44,191.60	110,086.60	135,350.97	186,195.93	188,434.55	140,966.81
Efectivo inicial	511,051.24	555,242.84	665,329.44	800,680.42	986,876.34	1,175,310.90
Efectivo final	555,242.84	665,329.44	800,680.42	986,876.34	1,175,310.90	1,316,277.71
Saldo efectivo mínimo	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Financiamiento o excedente	<b>530,242.84</b>	<b>640,329.44</b>	<b>775,680.42</b>	<b>961,876.34</b>	<b>1,150,310.90</b>	<b>1,291,277.71</b>

Fuente. Elaboración propia

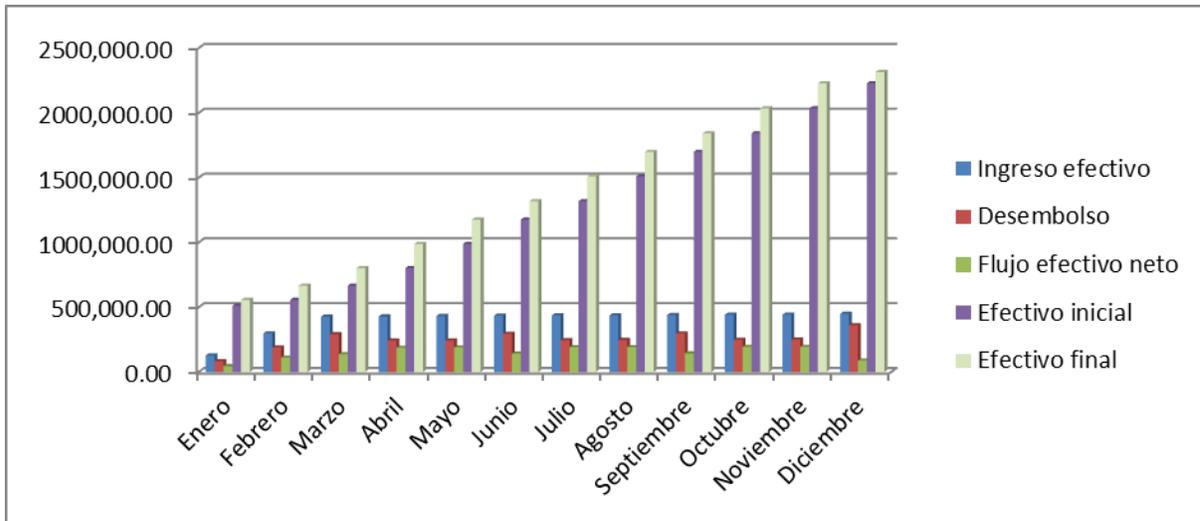
**Tabla No.11. Flujo De Efectivo 2015**

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso efectivo	435,700.00	435,600.00	439,000.00	440,600.00	442,000.00	447,700.00
Desembolso	244,407.34	245,487.93	296,575.01	247,668.61	248,768.77	360,508.62
Flujo efectivo neto	191,292.66	190,112.07	142,424.99	192,931.39	193,231.23	87,191.38
Efectivo inicial	1,316,277.71	1,507,570.37	1,697,682.44	1,840,107.43	2,033,038.83	2,226,270.06
Efectivo final	1,507,570.37	1,697,682.44	1,840,107.43	2,033,038.83	2,226,270.06	2,313,461.44
Saldo efectivo mínimo	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Financiamiento o excedente	<b>1,482,570.37</b>	<b>1,672,682.44</b>	<b>1,815,107.43</b>	<b>2,008,038.83</b>	<b>2,201,270.06</b>	<b>2,288,461.44</b>

Fuente. Elaboración propia



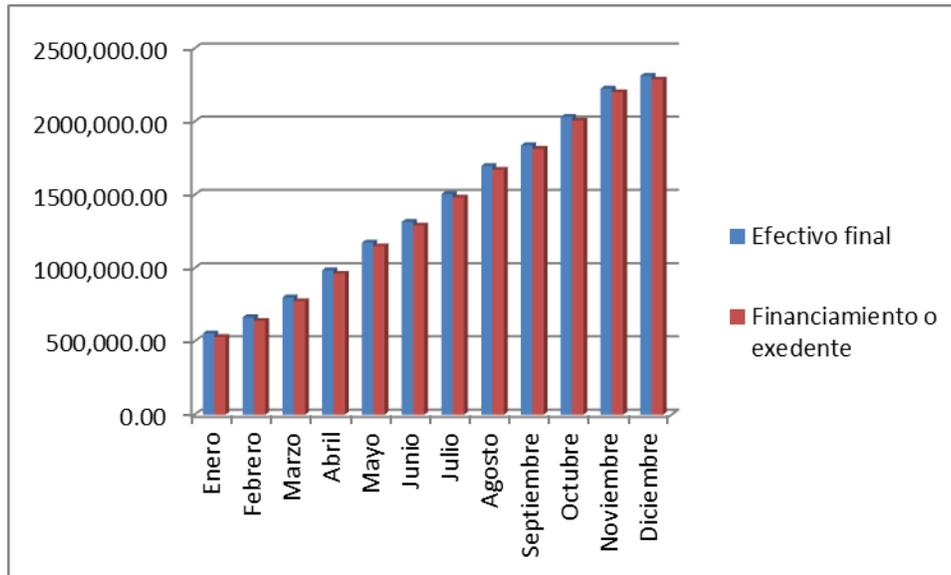
Grafico 12. Flujo de Efectivo Projectado 2015



Fuente. Elaboración propia

Para el flujo de efectivo proyectado al 2015 se toma en cuenta los resultados finales del presupuesto de ingresos y egresos de cada mes, al finalizar el periodo se tiene un excedente promedio 14.37% mensual.

Gráfico 13. Flujo de Efectivo Projectado 2015 / Efectivo Final - Excedente



Fuente. Elaboración propia



## 5.6.2. Estados Financieros proyectados al 2015.

Tabla No.12. Estado de Resultados Proyectado 2015

DENOLF & MERLO, S.A.

"BLACKBOARD CATERING"

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

Expresada en Córdoba

DESCRIPCION	Saldo Actual
<b>INGRESOS</b>	<b>4,781,284.00</b>
Ingresos por Servicios	4,781,284.00
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>216.00</b>
Ingresos Varios	216.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b><u>4,781,500.00</u></b>
<b>COSTOS</b>	<b><u>1,695,063.43</u></b>
Costos por Servicios	1,695,063.43
<b>GASTOS</b>	<b><u>3,061,003.54</u></b>
Gastos de Administración	2,979,089.80
Gastos Financieros	81,913.74
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b><u>66,677.25</u></b>
Otros Ingresos	93,787.79
Otros Egresos	27,110.54
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b><u><u>92,110.28</u></u></b>
<b>Impuesto IR S/ Renta 30%</b>	<b><u><u>27,633.08</u></u></b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u><u>64,477.20</u></u></b>

Elaborado

Autorizado

Fuente: Blackboard



Gráfico 14. Estructura Económica 2015



Fuente. Elaboración propia

De la estructura económica en el periodo 2015 se obtuvieron ingresos por C\$ 4, 781,500.00 que fueron adquiridos en un 100% por ventas al finalizar el año. En cuanto a los costos y gastos se desglosan de la siguiente manera: Administrativo y Financiero C\$ 3, 061,003.54 es decir un 64%, mientras que el Costo por Servicio fue de C\$ 1, 695,063.43 equivalente al 36% del total.

Gráfico 15. Estructura Económica 2015



Fuente. Elaboración propia



Tabla No.13. Balance General Proyectado 2015

<b>DENOLF &amp; MERLO, S.A.</b>		
<b>BLACKBOARD CATERING</b>		
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015</b>		
<b>Expresada en Córdobas</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos Circulantes</b>		
Efectivo en Caja y Banco	2,313,461.44	
Cuentas por Cobrar	609,601.87	
Impuestos Pagados por Anticipado	<u>101,418.25</u>	
<b>Total Circulante</b>		<b><u>3,024,481.56</u></b>
<b>Activos Fijos</b>		
Mobiliario y Equipo de Oficina	50,871.23	
Equipo de Cocina	81,594.71	
Equipo Rodante	256,637.53	
Mobiliarios Generales	39,477.08	
Depreciaciones	<u>-96,811.52</u>	
<b>Total Fijos</b>		<b><u>331,769.03</u></b>
Otros Activos		<b><u>230,571.64</u></b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u><u>3,586,822.23</u></u></b>
<b>PASIVOS</b>		
Proveedores	23,174.33	
Cuentas por Pagar	1,201,913.84	
Impuestos por Pagar	27,633.08	
Retenciones por Pagar	92,492.03	
Gastos Acumulados por Pagar	279,205.11	
Anticipos de Clientes	0.00	
Otras Cuentas por Pagar	166,295.00	
Intereses por Pagar	<u>100,140.81</u>	
		<b><u>1,890,854.19</u></b>
<b>Cuentas por pagar a LP</b>	531,490.84	
<b>Obligaciones con Socios</b>	<u>200,000.00</u>	
<b>Total Pasivos</b>		<b><u>731,490.84</u></b>
<b>CAPITAL</b>		
Capital Inicial	900,000.00	
Utilidad del Ejercicio	<u>64,477.20</u>	
<b>TOTAL CAPITAL</b>		<b><u>964,477.20</u></b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b><u><u>3,586,822.23</u></u></b>

Elaborado

Fuente: Blackboard

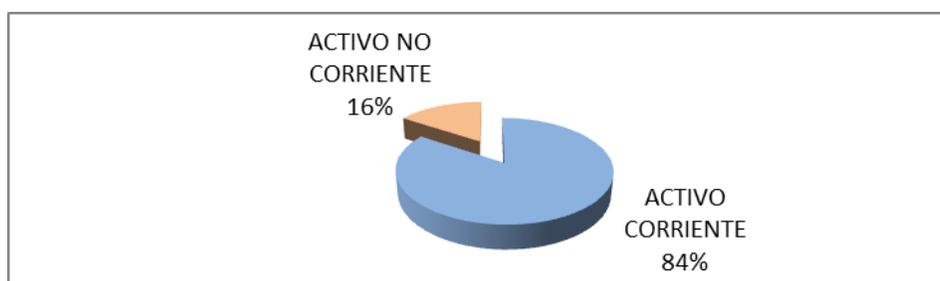
Autorizado



Según el gráfico de la estructura financiera en el periodo 2015 se consiguieron los siguientes resultados:

Los Activos Corrientes obtienen un valor de C\$ 3,024,481.56 que representa el 84%, mientras el activo no circulante representa un valor de C\$ 562,340.67 equivalente al 16%, del Activo Total, lo que indica que la empresa posee activos corrientes y por consiguiente capacidad de pago para continuar operando y adquiriendo mercancías.

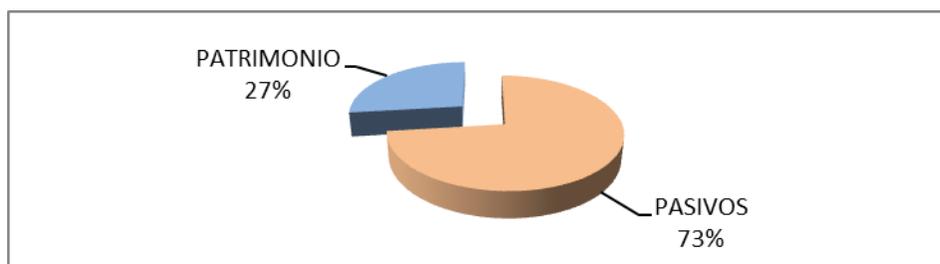
Gráfico 16. Estructura Financiera 2015



Fuente. Elaboración propia

Mientras los Pasivos la empresa cuenta en mayor parte con circulantes con un monto de C\$ 2,622,345.03 es decir un 73% del financiamiento de operaciones (72.10% Circulante más 27.90% en Capital de Trabajo o P-L/P), que representa que la empresa adquirió deudas y se encuentra en alto índice de obligaciones a terceros.

Gráfico 17. Estructura Financiera 2015



Fuente. Elaboración propia



El patrimonio de la empresa es de C\$ 964,477.20 representa un 27% del financiamiento lo que demuestra que la empresa tiene estabilidad económica.

### 5.6.3. Comparativa de estados financieros.

Tabla No.14. Comparativo de Estados Financieros / Balance General

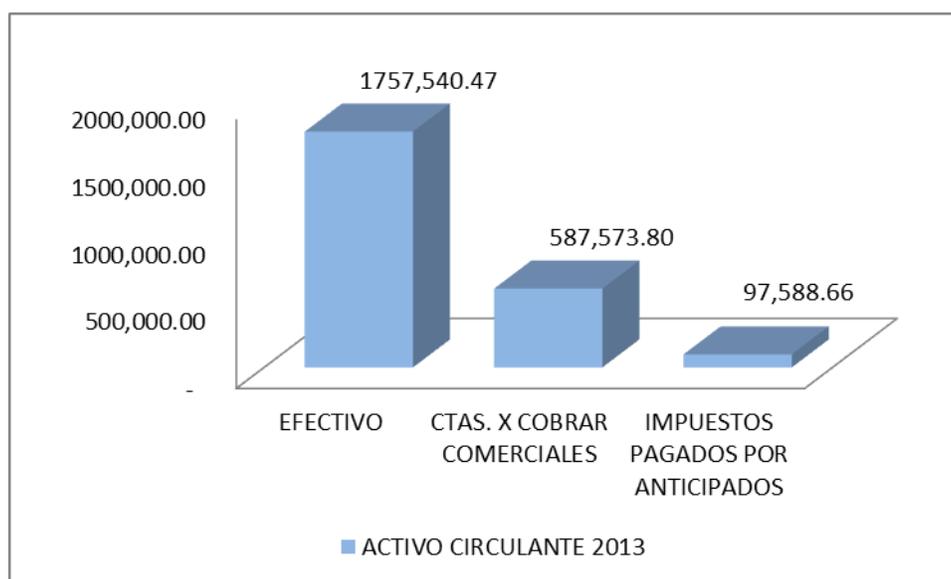
ESTADOS FINANCIEROS (Montos en córdobas)			Fecha de Evaluación:			
DENOLF & MERLO, S.A.						
BALANCE DE SITUACION	31-dic-2013	%	31-dic-2014	%	31-dic-2015	%
COMPARATIVOS	INTERNOS		INTERNOS		INTERNOS	
<b>ACTIVO</b>						
EFFECTIVO	1,757,540.47	59%	1,855,697.97	59%	2,313,461.44	64%
CTAS. X COBRAR COMERCIALES	587,573.80	20%	609,601.87	19%	609,601.87	17%
IMP/ PAG POR ANTICIPADOS	97,588.66	3%	101,418.25	3%	101,418.25	3%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>2,442,702.93</b>	<b>82%</b>	<b>2,566,718.09</b>	<b>82%</b>	<b>3,024,481.56</b>	<b>84%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
Equipos	81,594.71		81,594.71		81,594.71	
Mobiliario y Equipo de oficina	90,348.31		90,348.31		90,348.31	
Equipo Rodante	256,637.53		256,637.53		256,637.53	
DEPRECIACION ACUMULADA	(96,811.52)	-3%	(96,811.52)	-3%	(96,811.52)	-3%
<b>ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>331,769.03</b>	<b>11%</b>	<b>331,769.03</b>	<b>11%</b>	<b>331,769.03</b>	<b>9%</b>
Otros activos	219,592.90	7%	230,571.64	7%	230,571.64	6%
<b>TOTAL ACT. NO CIRC.</b>	<b>551,361.93</b>	<b>18%</b>	<b>562,340.67</b>	<b>18%</b>	<b>562,340.67</b>	<b>16%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,994,064.86</b>	<b>100%</b>	<b>3,129,058.76</b>	<b>100%</b>	<b>3,586,822.23</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
DOCTOS. X PAGAR C. P.	84,640.29	3%	88,872.30	3%	100,140.81	3%
CTAS. X PAGAR COMERCIALES	931,493.81	31%	978,673.25	31%	1,201,913.84	34%
ACREEDORES DIVERSOS	19,295.24	1%	20,260.00	1%	23,174.33	1%
OTRAS CTAS. X PAGAR	135,775.45	5%	142,564.22	5%	166,295.00	5%
IMPUESTOS POR PAGAR	24,192.30	1%	25,352.69	1%	27,633.08	1%
GASTOS ACUMS.	197,191.88	7%	209,151.47	7%	279,205.11	8%
PROVISIONES Y RETENCIONES	70,290.54	2%	74,855.07	2%	92,492.03	3%
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>1,462,879.51</b>	<b>49%</b>	<b>1,539,729.00</b>	<b>49%</b>	<b>1,890,854.19</b>	<b>53%</b>
DOCUMENTOS A LARGO PLAZO	424,736.66	14%	450,173.49	14%	531,490.84	15%
OTROS PASIVOS	150,000.00	5%	180,000.00	6%	200,000.00	6%
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>574,736.66</b>	<b>19%</b>	<b>630,173.49</b>	<b>20%</b>	<b>731,490.84</b>	<b>20%</b>



<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,037,616.16</b>	68%	<b>2,169,902.49</b>	69%	<b>2,622,345.03</b>	73%
CAPITAL SOCIAL	900,000.00	30%	900,000.00	29%	900,000.00	25%
UTILIDAD DEL PERIODO	56,448.70	2%	59,156.27	2%	64,477.20	2%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>956,448.70</b>	32%	<b>959,156.27</b>	31%	<b>964,477.20</b>	27%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,994,064.86</b>	100%	<b>3,129,058.76</b>	100%	<b>3,586,822.23</b>	100%

Fuente. Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros

Gráfico 18. Activo Circulante 2013

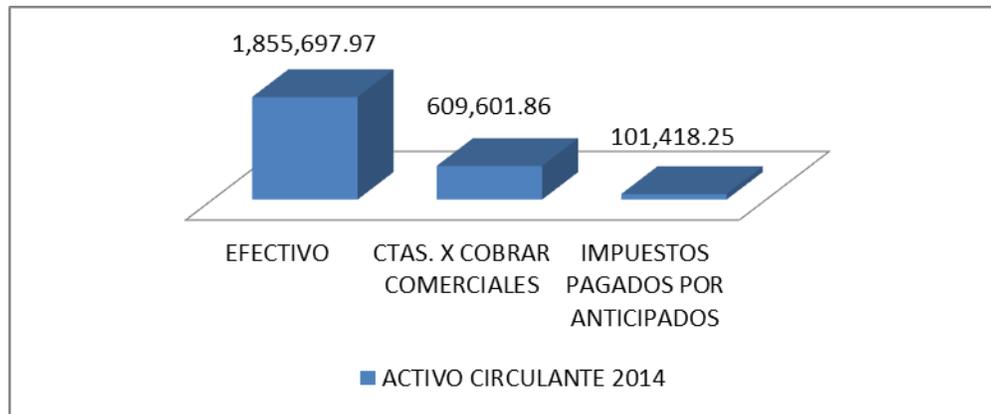


Fuente. Elaboración propia

Para el año 2013 el activo circulante de la empresa C\$ 2, 442,702.93 representado por el 82% del total de Activos, siendo el Efectivo en Caja y banco la cuenta con mayor representatividad con C\$ 1, 757,540.47 que equivale a 72% de Circulante, posteriormente tenemos las cuentas por cobrar con C\$ 587,573.80 representando el 24% del Activo Circulante y finalmente los Impuestos pagados por anticipado con el 4% de representación a C\$ 97,588.66



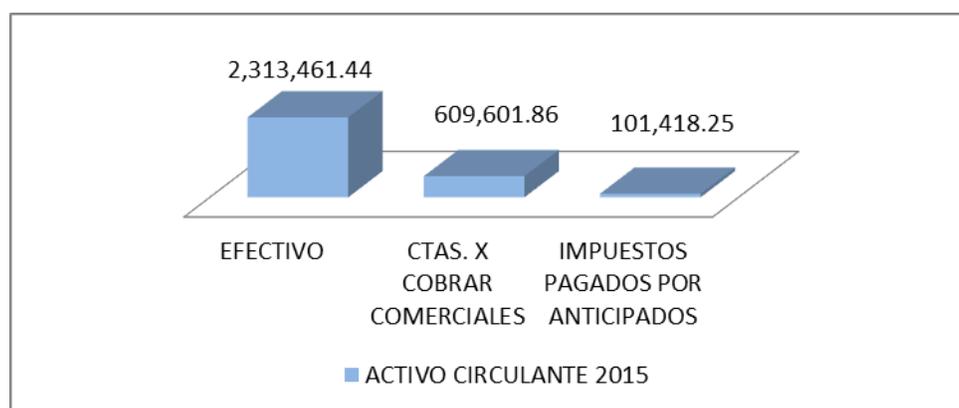
Gráfico 19. Activo Circulante 2014



Fuente. Elaboración propia

En el año 2014 el activo circulante de la empresa C\$ 2, 566,718.09 representado por el 82% del total de Activos, siendo el Efectivo en Caja y banco la cuenta con mayor representatividad con C\$ 1, 855,697.97 que equivale a 72% de Circulante, posteriormente se observa las cuentas por cobrar con C\$ 609,601.87 representando el 24% del Activo Circulante y finalmente los Impuestos pagados por anticipado con C\$ 101,418.25 representa el 4% de circulantes.

Gráfico 20. Activo Circulante 2015



Fuente. Elaboración propia



La proyección del año 2015 muestra al Activo circulante con C\$ 3, 024,481.56 es decir el 84% del total de Activos, se observa el Efectivo en Caja y banco como la cuenta de mayor representatividad con C\$ 2, 313,461.44 que equivale a 76% del Circulante, seguidamente se tiene la cuentas por cobrar con C\$ 609,601.87 representando el 20% del Activo Circulante y finalmente los Impuestos pagados por anticipado con C\$ 101,418.25 representa el 3% de circulantes.

**Tabla No.15. Comparativo de Estados Financieros / Estado de Resultados**

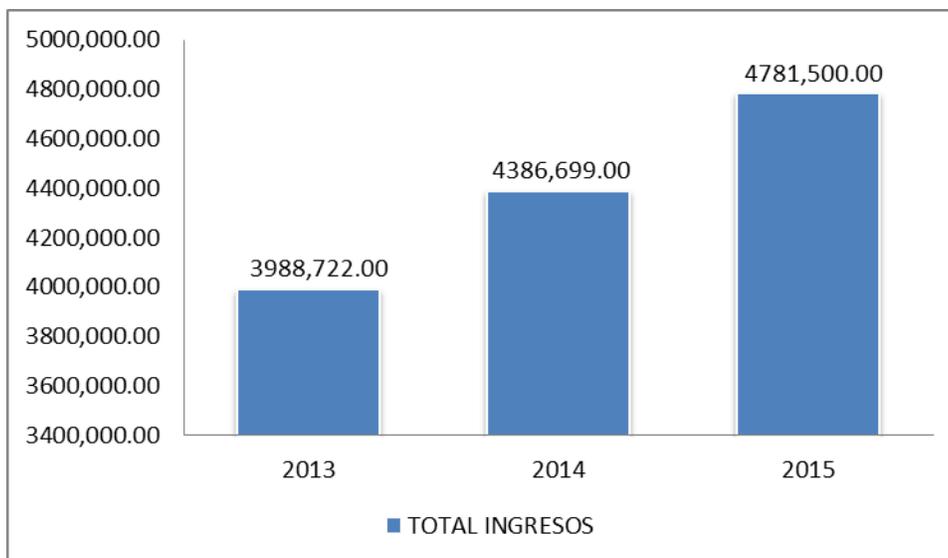
<b>DENOLF &amp; MERLO, S.A.</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>31-dic-2013</b>		<b>31-dic-2014</b>		<b>31-dic-2015</b>	
<b>(Montos en córdobas)</b>	<b>INTERNOS</b>		<b>INTERNOS</b>		<b>INTERNOS</b>	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,988,722.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,386,699.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,781,500.00</b>	<b>100.00%</b>
COSTO DE OPERACIÓN	1,410,729.24	35.37%	1,555,103.24	35.45%	1,695,063.43	35.45%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>2,577,992.76</b>	<b>64.63%</b>	<b>2,831,595.76</b>	<b>64.55%</b>	<b>3,086,436.57</b>	<b>64.55%</b>
GASTOS OPERATIVOS Y ADMON.	2,484,644.38	62.29%	2,733,109.38	62.30%	2,979,089.80	62.30%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>93,348.38</b>	<b>2.34%</b>	<b>98,486.38</b>	<b>2.25%</b>	<b>107,346.77</b>	<b>2.25%</b>
OTROS GASTOS FINANCIEROS	68,318.18	1.71%	75,150.03	1.71%	81,913.74	1.71%
OTROS INGRESOS/EGRESOS	55,610.79	1.39%	61,172.60	1.39%	66,677.25	1.39%
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>	<b>80,641.00</b>	<b>2.02%</b>	<b>84,508.96</b>	<b>1.93%</b>	<b>92,110.28</b>	<b>1.93%</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	24,192.30	0.61%	25,352.69	0.58%	27,633.08	0.58%
IMPUESTO SOBRE ACTIVOS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>56,448.70</b>	<b>1.42%</b>	<b>59,156.27</b>	<b>1.35%</b>	<b>64,477.20</b>	<b>1.35%</b>
<b>RESERVA LEGAL</b>	-		-	0.00%	-	
<b>UTILIDAD DISPONIBLE</b>	<b>56,448.70</b>		<b>59,156.27</b>		<b>64,477.20</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros

Debido al volumen de ventas en el año 2013 se percibieron un total de ingresos por monto de C\$ 3, 988,722.00, para el 2014 C\$ 4, 386,699.00 y en la proyección 2015 C\$ 4,781,500.00 esto demuestra un aumento de C\$ 397,977.00 al 2014 y C\$ 394,801.00 al 2015 equivalentes a 9.97% y 9% respectivamente.

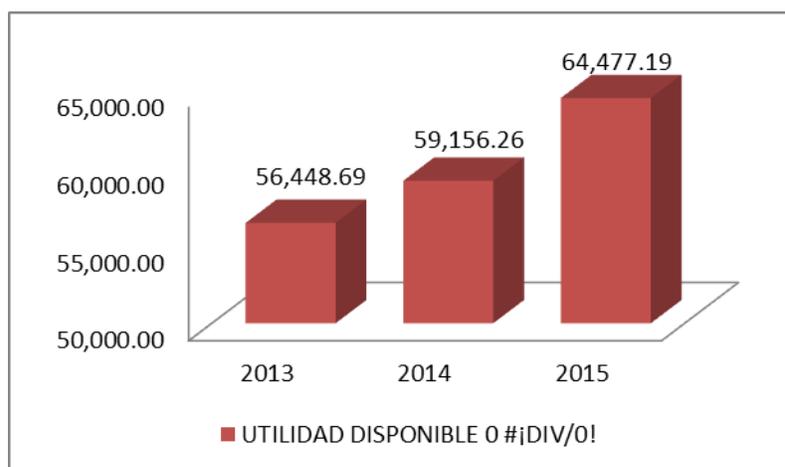


Gráfico 21. Total de Ingresos 2013 al 2015



Fuente. Elaboración propia

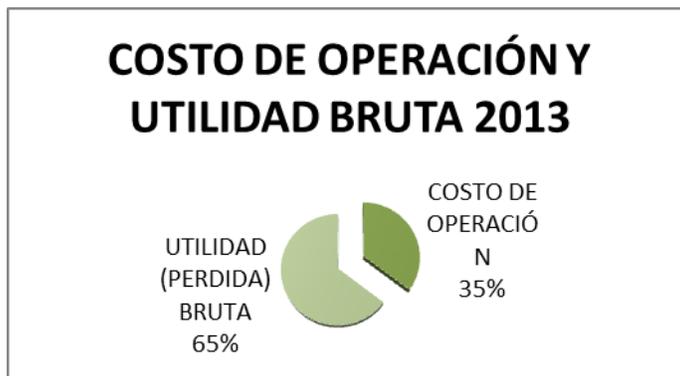
Gráfico 22. Utilidades Disponibles 2013 al 2015



Fuente. Elaboración propia

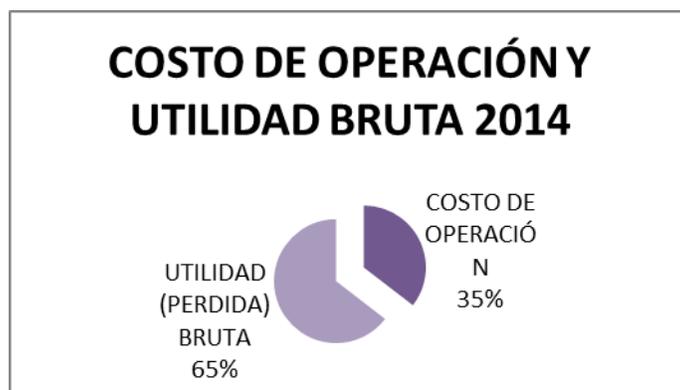


Gráfico 23. Costos de Operación 2013



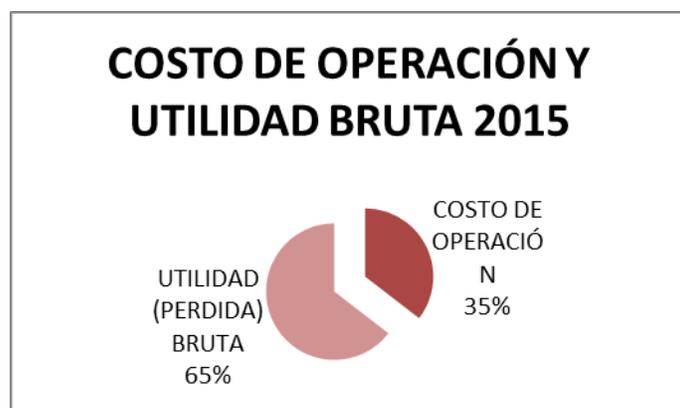
Fuente. Elaboración propia

Gráfico 24. Costos de Operación 2014



Fuente. Elaboración propia

Gráfico 25. Costos de Operación 2015



Fuente. Elaboración propia



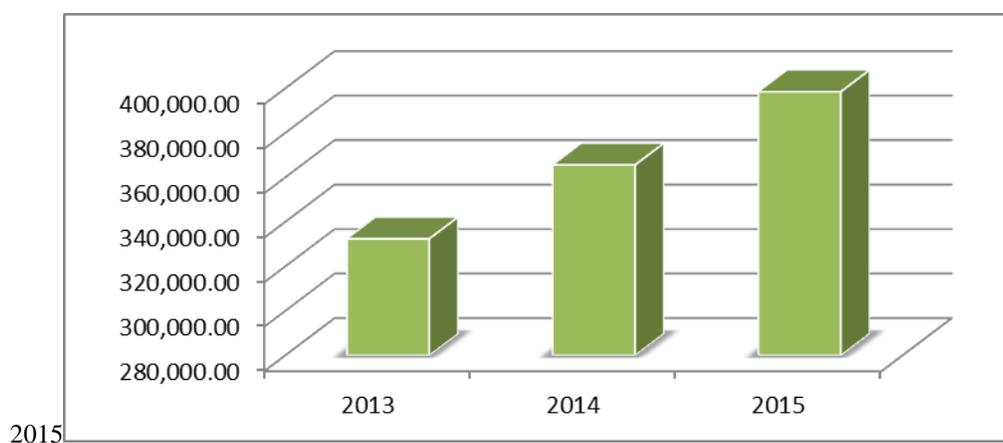
Tabla No.16. Estado de cambio y variaciones mensuales

Estado de cambios y/o variaciones mensuales

	Fecha 31-dic.-2013	Meses 12	Fecha 31-dic.-2014	Meses 12	Fecha 31-dic.-2015	Meses 12
<b>TOTAL INGRESOS</b>	332,393.50		365,558.25	<b>9.98%</b>	398,458.33	<b>8.26%</b>
COSTO DE OPERACIÓN	117,560.77		129,591.94	<b>10.23%</b>	141,255.29	<b>8.26%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>	214,832.73		235,966.31	<b>9.84%</b>	257,203.05	<b>8.26%</b>
GASTOS OPERATIVOS Y ADMN.	207,053.70		227,759.12	<b>10.00%</b>	248,257.48	<b>8.26%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	7,779.03		8,207.20	<b>5.50%</b>	8,945.56	<b>8.25%</b>
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5,693.18		6,262.50	<b>10.00%</b>	6,826.14	<b>8.26%</b>
OTROS INGRESOS/EGRESOS	4,634.23		5,097.72	<b>10.00%</b>	5,556.44	<b>8.26%</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>	6,720.08		7,042.41	<b>4.80%</b>	7,675.86	<b>8.25%</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2,016.02		2,112.72	<b>4.80%</b>	2,302.76	<b>8.25%</b>
IMPUESTO SOBRE ACTIVOS	0.00		0.00	<b>#¡DIV/0!</b>	0.00	<b>#¡DIV/0!</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	4,704.06		4,929.69	<b>4.80%</b>	5,373.10	<b>8.25%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros

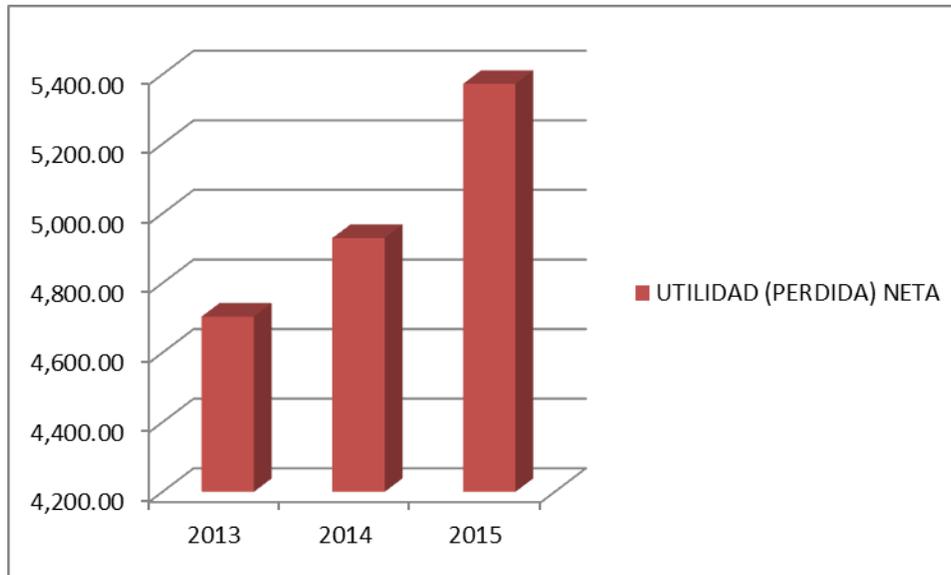
Gráfico 26. Ingresos mensuales 2013, 2014 y



Fuente. Elaboración propia



Gráfico 27. Utilidad o Pérdida Neta 2013 al 2015



Fuente. Elaboración propia

Tabla No.17. Estadísticas Promedios de Estados Financieros

Promedio Clientes	602,259.18
Promedio Proveedores	91,217.80
Costo Vtas	1,553,631.97
Vtas	4,385,640.33
Prom. Costo Vta x día	4,315.64
Prom. Ventas diarias	12,182.33
CXC	602,259.18
Ctas X Pagar	1,037,360.30

Fuente. Elaboración propia



Tabla No.18. Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Estado de Origen y Aplicación de Fondos				
Variaciones Absolutas del	31-dic-2014	al	31-dic-2015	
	ORIGEN		APLICACIÓN	
EFFECTIVO	0.00	0.00%	457,763.47	100.00%
CTAS. X PAGAR COMERCIALES	223,240.59	48.77%	0.00	0.00%
CTAS. X PAGAR RELACIONADAS	2,914.33	0.64%	0.00	0.00%
PORC. CIRC. DE DEUDA L. P.	23,730.78	5.18%	0.00	0.00%
IMPUESTOS POR PAGAR	2,280.40	0.50%	0.00	0.00%
GASTOS ACUMS.	70,053.63	15.30%	0.00	0.00%
PROVISIONES	17,636.96	3.85%	0.00	0.00%
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
DOCUMENTOS A LARGO PLAZO	81,317.35	17.76%	0.00	0.00%
RESERVAS DE PASIVOS	20,000.00	4.37%	0.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>				
UTILIDAD DEL PERIODO	5,320.93	1.16%		0.00%
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>TOTALES</b>	<b>457,763.47</b>	<b>100%</b>	<b>457,763.47</b>	<b>100%</b>
		<b>Dif.</b>	<b>0.00</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros

Tabla No.19. Políticas de financiamiento e inversión

*Política Financiera del Negocio*

31-dic.-2015

<u>USOS DE FONDOS</u>		<u>FUENTES DE FONDOS</u>	
Inversión de Activos Productivos	100.00%	Generación Propia de Fondos	1.16%
Tratamiento Deuda	0.00%	Endeudamiento o Apalancamiento	98.84%
Dividendos	0.00%	Otros movimientos fuera giro neg.	0.00%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

31-dic.-2014

<u>USOS DE FONDOS</u>		<u>FUENTES DE FONDOS</u>	
Inversión de Activos Productivos	94.89%	Generación Propia de Fondos	0.00%
Tratamiento Deuda	3.21%	Endeudamiento o Apalancamiento	68.34%
Dividendos	1.90%	Otros Movimientos fuera giro neg.	31.66%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros



#### 5.6.4. Cálculo de las Razones Financieras.

Tabla No.20. Cálculo de las Razones Financieras

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>31-dic-2013</b>		<b>31-dic-2014</b>		<b>31-dic-2015</b>	
<b>Días y Meses de Actividad</b>	<b>12</b>	<b>360</b>	<b>12</b>	<b>360</b>	<b>12</b>	<b>360</b>
<b>LIQUIDEZ</b>						
CIRCULANTE	1.67	veces	1.67	veces	1.6	veces
ACIDA	1.67	veces	1.67	veces	1.6	veces
CAPITAL DE TRABAJO NETO	979,823.42		1,026,989.09		1,133,627.37	
MARGEN DE SEGURIDAD (CT/PCP)	0.67	veces	0.67	veces	0.6	veces
LIQUIDEZ O DISPONIBLE	1.6	veces	1.6	veces	1.55	veces
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	68.06%		69.35%		73.11%	
RAZON DE APALANCAMIENTO	3.13		3.26	3.26	3.72	
PASIVO A C. P. / PASIVO TOTAL	71.79%		70.96%		72.11%	
COBERTURA GASTOS FINANCS.	1.37	veces	1.31	veces	1.31	veces
SOLVENCIA	1.47		1.44		1.37	
<b>RENTABILIDAD</b>						
RENDIMIENTO S/ PATRIMONIO	5.90%		6.17%		6.69%	
RENDIMIENTO S/ ACTIVO TOTAL	1.89%		1.89%		1.80%	
RENDIMIENTO S/ VENTAS NETAS	1.42%		1.35%		1.35%	
RENDIMIENTO / MARGEN DE UTILIDAD	64.63%		64.55%		64.55%	
<b>RENTABILIDAD / ACTIVOS</b>	5.90%		6.17%		6.69	
<b>RENTABILIDAD POR AÑO</b>	15.10%		15.57%		16.52%	
<b>ACTIVIDAD</b>						
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	53.03	días	50.03	días	45.9	días
ROTAC. ACTIVO FIJO (VECES)	12.02	veces	13.22	veces	14.41	veces
ROTAC. ACTIVO TOTAL (VECES)	1.33	veces	1.4	veces	1.33	veces
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	237.71	días	226.56	días	255.26	días
INVENTARIO / CAPITAL TRABAJO	0		0		0	
CTAS. X COB. / CAPITAL TRABAJO	0.6		0.59		0.54	
ROTACION CUENTAS X COBRAR	6.79	veces	7.2	veces	7.84	veces

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros



Otras Razones Financieras	31-dic.-2013	31-dic.-2014	31-dic.-2015
Posición de Caja (%pasivos cubiertos por efectivo)	86.25	85.52	88.22
Índice de Solvencia (%pasivo circ. cubierto con act. circ.)	59.89	59.99	62.52
Solvencia Gral. ((%pasivo circ. cubierta con activo circ.)	1.67	1.67	1.6
Solvencia Total (% cubierto pasivo total con activo circ.)	0.83	0.85	0.87
Posición Inventarios (% de inventarios / activo circ.)	0	0	0
Posic. Activo Fijo (Invers. en c/C\$1 de capital en activo fijo)	0.35	0.35	0.34
Costo Dinero en préstamos (Tasa int, promedio pagada por oblig. circul.)	4.67	4.88	4.33

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros

Una vez realizados los cálculos, se prosigue a sumar primeramente cada indicador por parámetro, por ejemplo las razones financieras para calcular la rentabilidad se suma para determinar qué año es el que más rentabilidad obtiene, y así con cada uno de los parámetros, obteniendo los siguientes resultados.

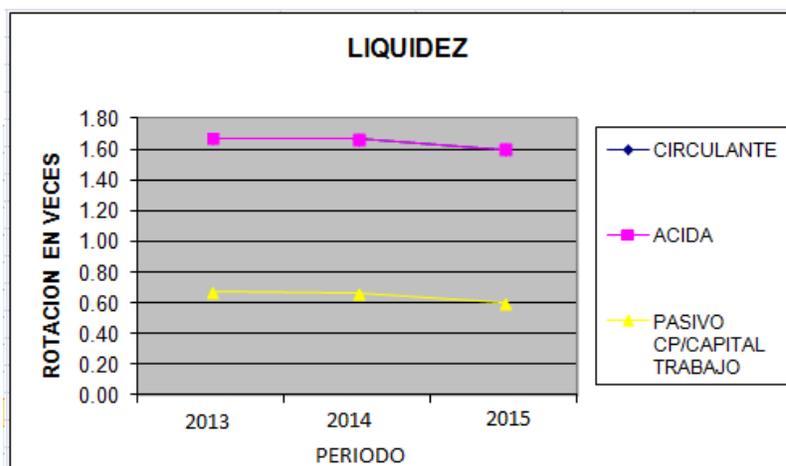
**Tabla No.21. Calculo de Liquidez**

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>31-dic-2013</b>		<b>31-dic-2014</b>		<b>31-dic-2015</b>	
Días y Meses de Actividad	12	360	12	360	12	360
<b>LIQUIDEZ</b>						
CIRCULANTE	1.67	veces	1.67	veces	1.6	veces
ACIDA	1.67	veces	1.67	veces	1.6	veces
CAPITAL DE TRABAJO NETO	979,823.42	104.81%	1,026,989.09		1,133,627.37	
MARGEN DE SEGURIDAD (CT/PCP)	0.67	veces	0.67	veces	0.6	veces
LIQUIDEZ O DISPONIBLE	1.6	veces	1.6	veces	1.55	veces
SOLVENCIA	0.68		0.69		0.73	

Fuente. Elaboración propia



Gráfico 28. Liquidez del periodo 2013 al 2015



Fuente. Elaboración propia

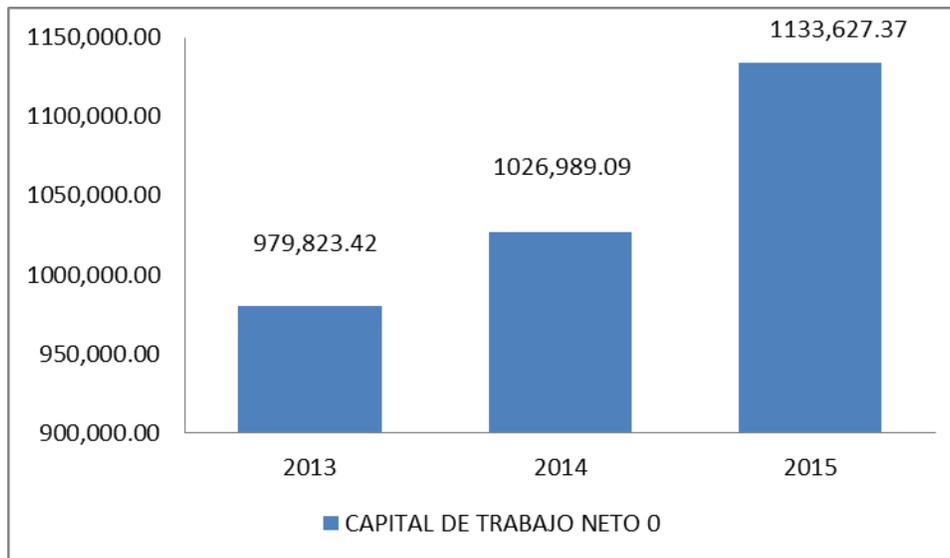
Una vez realizados los cálculos, se puede observar que el activo circulante cubre 1.67 veces al pasivo circulante en el 2013 y 2014, 1.60 veces en el 2015. (Que representa C\$ 1,67 de AC por cada C\$ en PC para el 2013 y 2014; C\$ 1.60 por cada C\$ en PC para el 2015). El activo circulante de mayor liquidez exceptuando el inventario cubre 1.67 veces al pasivo circulante en el 2013 y 2014, 1.60 veces en el 2015. (C\$ 1,67 de AC exceptuando el inventario por cada C\$ en PC o deuda a corto plazo para el 2013 y 2014; C\$ 1.60 por cada C\$ en PC o deuda a corto plazo para el 2015).

En los años 2013 y 2014 tienen mayor liquidez como proporción de su activo total. Esta empresa por ser de servicios no cuenta con inventarios, por lo tanto la prueba acida se realiza directamente con los activos circulantes y el resultado es el mismo que el caso anterior. El indicador de solvencia muestra que en el año 2013 la empresa cuenta con C\$ 0.68 centavos para cubrir sus deudas a corto plazo, en el año 2014 cuenta C\$ 0.69 es decir es decir que la empresa tiene liquidez contando con los bienes y recursos suficientes para respaldar las deudas contraídas y en el año 2015 su saldo es de C\$ 0.73 centavos para deudas a corto plazo.



Se observa el aumento de capital de trabajo para el 2014 en 4.81% y para el 2015 aumenta 10.38% que representa C\$ 979,823.42 a C\$ 1, 133,627.37 respectivamente.

Gráfico 29. Capital de Trabajo Neto para el periodo 2013 al 2015



Fuente. Elaboración propia

Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran C\$ 979,823.42 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica en el 2013. Se puede observar que para el año 2014 dicho capital de trabajo aumentó a C\$ 1, 026,989.09. Mientras que después de las proyecciones realizadas en el 2015 este capital aumento considerablemente a C\$ 1, 133,627.37 por la disminución de gastos innecesarios y la aplicación de nuevas políticas en la recuperación de la cartera de crédito.

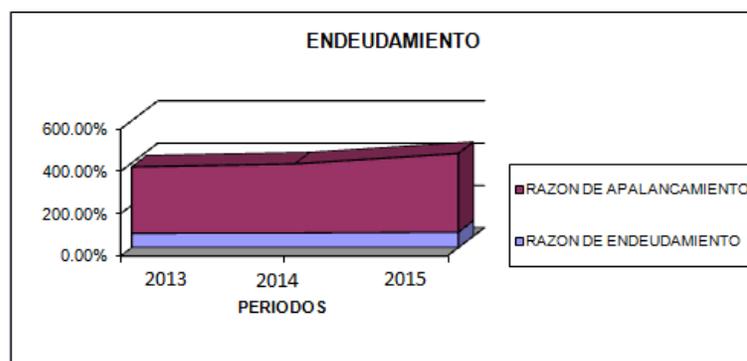


Tabla No.22. Calculo de Endeudamiento

PRODUCTIVIDAD	31-dic.-2013		31-dic.-2014		31-dic.-2015	
Días y Meses de Actividad	12	360	12	360	12	360
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	68.06%		69.35%		73.11%	
RAZON DE APALANCAMIENTO	3.13		3.26		3.72	
PASIVO A C. P. / PASIVO TOTAL	71.79%		70.96%		72.11%	
COBERTURA GASTOS FINANCS.	1.37	veces	1.31	veces	1.31	veces

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 30. Razón de Endeudamiento



Fuente. Elaboración propia

Para el año 2015 en nivel de endeudamiento sigue en aumento con un 73.11% en comparación con 68.06% del año 2013. Al igual que el apalancamiento que aumentó del 3.13% al 3.72% en el 2015.

En el año 2015 las deudas a corto plazo aumentaron desde 71.79% a 72.11% que representa una diferencia monetaria de C\$ 427,974.69. La cobertura de los gastos financieros es de 1.37 veces para el 2013 y de 1.31 veces para los siguientes dos años.

En el año 2013 la empresa financio con deuda C\$ 68.06 por cada C\$ 100 que invierte.

En el año 2014 la empresa financio con deuda C\$ 69.35 por cada C\$ 100 que invierte.

En el año 2015 la empresa financio con deuda C\$ 73.11 por cada C\$ 100 que invierte.



Tabla No.23. Calculo de Rentabilidad

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>31-dic.-2013</b>	<b>31-dic.-2014</b>	<b>31-dic.-2015</b>
<b>Días y Meses de Actividad</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>RENTABILIDAD</b>			
RENDIMIENTO S/ PATRIMONIO	5.90%	6.17%	6.69%
RENDIMIENTO S/ ACTIVO TOTAL	1.89%	1.89%	1.80%
RENDIMIENTO S/ VENTAS NETAS	1.42%	1.35%	1.35%
RENDIMIENTO / MARGEN DE UTILIDAD	64.63%	64.55%	64.55%
<b>RENTABILIDAD / ACTIVOS</b>	5.90%	6.17%	6.69
<b>RENTABILIDAD POR AÑO</b>	15.10%	15.57%	16.52%

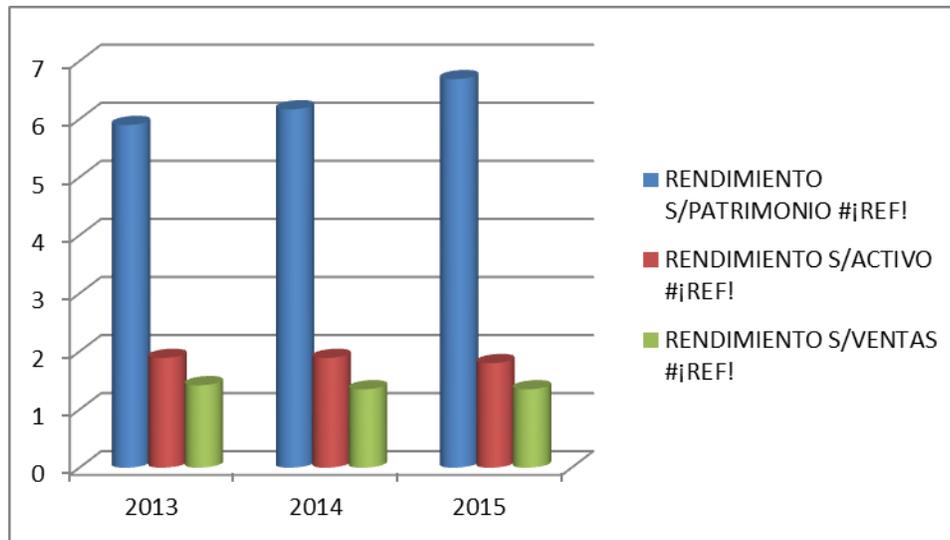
Fuente. Elaboración propia

A nivel general es mayor la rentabilidad del año 2015 en un 16.52% respecto al 15.57% en 2014 y 15.10% en el 2013. En rendimiento de activo sobre ingresos totales y patrimonio va en aumento desde 5.90%, 6.17% al 6.69 en el 2015 relacionándolo con el apalancamiento, rendimiento de ventas netas y la rotación de activos totales. En el año 2015 se observa una disminución del rendimiento de activos totales sobre la utilidad neta de 1.89% al 1.80 respecto a los dos años anteriores. En el año 2014 y 2015 se muestra una disminución del rendimiento de ventas netas en 1.35% respecto al 1.42% del 2013. Lo que significa que obtuvo una utilidad de 135 por 100 invertidos.

Este indicador del margen de utilidad en el año 2013 obtiene un 0.0142 esto indica que por cada córdoba que la empresa percibió por las ventas la empresa tiene una utilidad de 0.0142 centavos, en el año 2014 y 2015 indica que la empresa percibió 0.0135 por cada unidad de venta, esto muestra que las ventas de este año son aceptables permitiendo obtener una utilidad.



Gráfico 31. Razones de Rentabilidad / Rendimiento



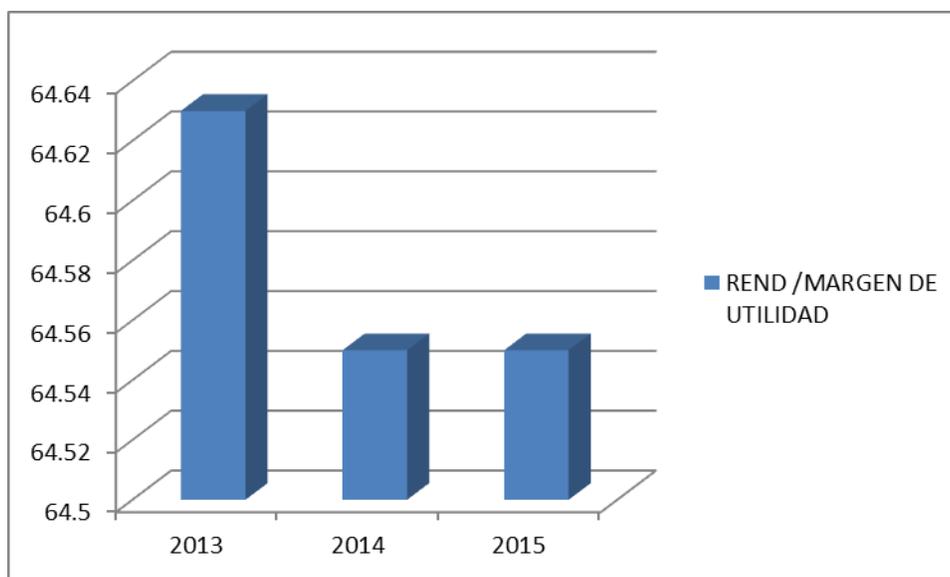
Fuente. Elaboración propia

En los dos últimos años se observa que el margen de utilidad se mantiene en 64.55%, por lo que en el año 2013 la empresa obtuvo 1.89% de utilidad por cada C\$ 100 invertido y los accionistas obtuvieron 5.90% de utilidad por cada C\$ 100 que invirtieron. En el año 2014 la empresa obtuvo 1.89% de utilidad por cada C\$ 100 invertido y los accionistas obtuvieron 6.17% de utilidad por cada C\$ 100 que invirtieron. En el año 2015 la empresa obtuvo 1.80% de utilidad por cada C\$ 100 invertido y los accionistas obtuvieron 6.69% de utilidad por cada C\$ 100 que invirtieron.

Se observa que la rentabilidad sobre el patrimonio es mayor que la rentabilidad de inversión en los tres años. Esto se debe que la rentabilidad en patrimonio se obtiene comparando la utilidad neta sobre el capital, mientras que la rentabilidad de la inversión se obtiene comparando la misma utilidad con todos los activos.



Gráfico 32. Razones de Rentabilidad / Margen de Utilidad



Fuente. Elaboración propia

Tabla No.24. Calculo de Actividad

PRODUCTIVIDAD	31-dic.-2013		31-dic.-2014		31-dic.-2015	
Días y Meses de Actividad	12	360	12	360	12	360
<b>ACTIVIDAD</b>						
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	53.03	días	50.03	días	45.9	días
ROTAC. ACTIVO FIJO (VECES)	12.02	veces	13.22	veces	14.41	veces
ROTAC. ACTIVO TOTAL (VECES)	1.33	veces	1.4	veces	1.33	veces
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	237.71	días	226.56	días	255.26	días
CTAS. X COB. / CAPITAL TRABAJO	0.6		0.59		0.54	
ROTACION CUENTAS X COBRAR	6.79	veces	7.2	veces	7.84	veces

Fuente. Elaboración propia

- ❖ En el año 2013 las cuentas por cobrar rotaron 6.79 veces significa que fueron recuperadas ese mismo número de veces y en promedio cada 53.03 días.
- ❖ En el año 2014 las cuentas por cobrar rotaron 7.20 veces significa que fueron recuperadas ese mismo número de veces y se recuperaron en promedio cada 50.03 días.



- ❖ En el año 2015 las cuentas por cobrar rotaron 7.84 veces significa que fueron recuperadas ese mismo número de veces además se recuperaron en promedio cada 45.90 días.

La cobertura de los ingresos totales sobre los activos fijos va en aumento:

- ❖ En el año 2013 los ingresos totales cubren 12.02 veces al activo fijo.
- ❖ En el año 2014 los ingresos totales cubren 13.22 veces al activo fijo.
- ❖ En el año 2015 los ingresos totales cubren 14.41 veces al activo fijo.
- ❖ La cobertura de los ingresos totales sobre los activos totales va en aumento:
- ❖ En el año 2013 los ingresos totales cubren 1.33 veces a los activos totales, cada C\$1 invertido genera C\$ 1.33 de rentabilidad.
- ❖ En el año 2014 los ingresos totales cubren 1.40 veces a los activos totales, cada C\$1 invertido genera C\$ 1.40 de rentabilidad
- ❖ En el año 2015 los ingresos totales cubren 1.33 veces a los activos totales, cada C\$1 invertido genera C\$ 1.33 de rentabilidad.

#### **5.6.5. Conclusiones del Caso.**

Los resultados presentados en este caso se refieren a la aplicación de los indicadores financieros de los años base y el proyectado.

La adopción de un modelo de planeación financiera le permitirá a “Blackboard Catering” optimizar la utilización de sus recursos y obtener mejores resultados, haciéndole frente a futuras obligaciones y compromisos que pueda enfrentar, además de prever futuras expansiones o inversiones, para esta empresa de servicios es de suma importancia la realización los pronósticos de ventas y gastos,



---

que le servirán como datos para la elaboración de los flujos de caja y por lo tanto para la toma de decisiones más acertadas y con menor riesgo de incertidumbre.

A partir del proceso de planeación financiera desarrollado en este caso, consideramos que se debe adoptar este modelo anualmente que le permitirá coordinar eficientemente las actividades del negocio y específicamente proyectar los ingresos, gastos y el uso adecuado de los recursos presentes y esperados, para garantizar una mayor rentabilidad.

Es recomendable que la empresa presupueste sus ingresos y egresos por área anualmente, para tener una idea más precisa del desempeño financiero de cada área dentro de la empresa e identificar así aquellas áreas que presentar mayores debilidades que deberían ser subsanadas.

Blackboard debe acoger un modelo formal de flujo de caja que le permita realizar un manejo más efectivo de su liquidez y anticiparse a los hechos de manera oportuna y eficiente para maximizar sus recursos.

En conclusión, una vez realizados los cálculos y análisis de cada razón financiera, se puede apreciar que el año con mayor rentabilidad es el 2015 porque su utilidad neta es igual 6.69% de sus activos e igualmente 6.69% de su patrimonio, su margen de utilidad se mantiene en 64.55% respecto al año anterior y la rentabilidad por año aumentó de 15.10% a 16.52%.

El indicador de liquidez corriente muestra la capacidad que tiene “Blackboard Catering” para cancelar sus deudas a corto plazo en el año 2013 puede cubrir 1.67 veces; en el año 2014 1.67 y luego de aplicar las proyecciones en el 2015 la empresa llegaría a obtener 1.60. Al observar estos resultados se puede deducir que la empresa posee una capacidad de pago para solventar las obligaciones



inmediatas en el corto plazo, afirmando que el activo corriente podrá solventar los requerimientos de los acreedores.

El año con mayor liquidez es el 2013 y 2014, en este caso fueron tomados los mismos datos para la prueba de circulante y prueba acida ya que esta empresa no cuenta con inventarios fijos. La liquidez total circulante y prueba acida es de 1.67 veces que representa un excedente de C\$0.67 por cada pasivo circulante, cabe destacar un aumento de capital de trabajo de C\$ 979,823.42 para el 2013 a C\$ 1, 133,627.37 en el 2015 que es equivalente a un 15.69%.

En año con mayor índice de endeudamiento es el 2015 ya que la empresa financió la inversión con deuda desde un 68.06% en el 2013 a un 73.11% en el 2015, así mismo aumentó la razón de apalancamiento desde 3.13 a 3.72 y la cobertura de los gastos financieros que en el 2013 era de 1.37 veces y en el 2015 disminuyó a 1.31 veces.

Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran C\$ 979,823.42 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Se puede observar que para el año 2014 dicho capital de trabajo aumentó en C\$ 1, 026,989.09 lo cual puede ser consecuencia de la cancelación de deudas.

Mientras que después de las proyecciones realizadas en el 2015 este capital aumentó considerablemente a C\$ 1, 133,627.37 por la disminución de gastos innecesarios y la aplicación de nuevas políticas en la recuperación de la cartera de crédito.

El indicador del margen de utilidad en el año 2013 obtiene un 0.0142 esto indica que por cada córdoba que la empresa percibió por las ventas la empresa tiene una utilidad de 0.0142 centavos, en el



---

año 2014 y 2015 indica que la empresa percibió 0.0135 por cada unidad de venta, esto muestra que las ventas de este año son aceptables permitiendo obtener una utilidad.



## VI. Conclusiones

Planificar no sólo es un instrumento empresarial, sino algo más que trasciende de lo operativo y que tiene que ver más con lo estratégico. Es buscar un equilibrio entre todos los niveles de la empresa, con objeto de que responda de una manera más equilibrada y eficiente a los retos que implica su base de negocio y el entorno en el que ésta se encuentra. El objetivo prioritario de toda planeación financiera es el dotar a la empresa de una estructura acorde con su base de negocio.

La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener la empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras. El proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Parte de los métodos para poder realizar en este caso la proyección del año 2015 se usó los siguientes métodos:

- ❖ Método de regresión
- ❖ Método de porcentaje de ventas
- ❖ Estado de resultados proforma:
- ❖ Balance general proforma



Se puede decir que la planeación financiera puedo lograr:

- ❖ Interacciones.
- ❖ Prevención de sorpresas.
- ❖ Factibilidad y consistencia interna.

La planeación financiera no es solo predicción, en su lugar es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merecen la pena asumir sino de encontrar el plan financiero óptimo. La planeación financiera, debe formularse con una visión hacia el futuro y tener bien claro a donde se desea llevar a la empresa, es un plan complicado que lleva consigo una gran responsabilidad es por eso que lo elabora la dirección general, con toda la información que le proporcionan las demás áreas, aunado a esto la información debe ser clara y concisa tanto general como particular para que todo el personal lo entienda y así poder llegar al objetivo planeado.

Durante el proceso de análisis de estados financieros se dispone de una diversa gama de posibilidades para satisfacer los objetivos emprendidos al planear y llevar a cabo dicha tarea de evaluación, dentro de las cuales en este trabajo se destacan las siguientes:

1. Análisis comparativo
2. Análisis de tendencias
3. Estados financieros proporcionales
4. Indicadores financieros



En resumen, el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

Dada la posibilidad de que la empresa dedique mucho tiempo a examinar los diferentes escenarios que se convertirán en la base del plan financiero de la compañía, se logró realizar el proceso de planeación financiera según el objetivo general de este trabajo.

En esta investigación también se cumplió con todos los objetivos específicos, como dar a conocer cuáles son los elementos y conceptos básico de la planeación financiera a corto plazo, así como también mostrar cuales son las herramientas que se utilizan en un proceso de planeación.

En el caso práctico se aplicó el proceso de planeación financiera a la empresa que se escogió evaluar el comportamiento de sus razones financieras, tomando en cuenta datos históricos (2013 y 2014) y realizar la proyección para el año 2015.



## VII. Bibliografía

*Administración Financiera de Corto Plazo*, (s.f). Recuperado de [http://www.slideshare.net/bemagualiciclo-financiero-cortonext\\_slideshow=1](http://www.slideshare.net/bemagualiciclo-financiero-cortonext_slideshow=1)

Autor Anónimo. (2002). *Planificación Financiera A Corto Plazo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/planificacionfra.htm>.

Besteiro, M., Sánchez, A. (2003). España. *Contabilidad Financiera y de Sociedades*. Ediciones pirámide.

Castro, F. (2011). *La planeación financiera y los estados financieros como herramientas del gerente en la estrategia de generación de valor*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/fcastron/la-planeacin-financiera-y-los-estados-financieros-como-herramientas-del-gerente-en-la-estrategia-de-valor>

Cibrán F., et all. (2013). *Planificación Financiera*. Esic editorial Madrid. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=bRg-AQAAQBAJ&pg=PA12&dq=planificacion+financiera&hl=es&sa=X&ei=ojk4VNjKFNCpNr62gqAD&ved=0CDQQ6AEwAw#v=onepage&q=planificacion%20financiera&f=false>

Costa, S. (s.f). *Planificación y Administración*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-lanificacion.shtml#ixzz3CNhjBRGY>



Cruz Lezama O. (2012). *Planificación y Control Financiero*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos90/planificacion-y-control-financiero/planificacion-y-control-financiero.shtml>

Douglas R., Emery J., Stowe D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=isR9DyNXdDwC&pg=PA648&dq=planificacion+financiera&hl=es&sa=X&ei=ojk4VNjKFNCpNr62gqAD&ved=0CDwQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false>

Douglas R.Emery, FINNERTY John D, STOWE John D., *Fundamentos de la Administración Financiera*, Pag 223 .

*Esquemas de Proyección Financiera*, (s.f). Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19661/Capitulo2.pdf>

Flores, G., et all (2005). *Planificación Financiera de la Empresa Corto y Largo Plazo*. Recuperado de [http://www.tesis.ipn.mx/bitstream/handle/12ESCATEP\\_SUPERIOR\\_soto\\_flores\\_reyes\\_ruiz\\_salinas\\_morales./1\\_165\\_2005\\_ESCA](http://www.tesis.ipn.mx/bitstream/handle/12ESCATEP_SUPERIOR_soto_flores_reyes_ruiz_salinas_morales./1_165_2005_ESCA)

García, V. (s.f.). *La Planeación Administrativa*, recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml>



---

Giron, J. (2014). *Planeación Estratégica De Recursos Humanos*. Recuperado de <https://prezi.com/eyglkpusi4pv/planeacion-estrategica-de-recursos-humanos/>.

Gonzales, E., Granado, L. (2010). *Planificación Financiera Estratégica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos99/planificacion-financiera-estrategica/planificacion-financiera-estrategica.shtml>

Gualán, M. (2012). *Tesis De Planificación Financiera*. Universidad Nacional De Loja, Ecuador. Recuperado <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2088/1/Planificaci%C3%B3n%20financiera%20Stefany.pdf>.

Guerrero, O. (2008). *Algunos Aspectos Cualitativos De La Planeación Educativa*. Recuperado de <http://odaliscienciasdelaeducacion.blogspot.com/2008/10/algunos-aspectos-cualitativos-de-la.html>

Jiménez, W. (1990). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Segunda Edición México: Limusa

Lawrence, G. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Décimo primera edición, México, Pearson Educación.

Lawrence, G. (1990). *Administración Financiera Básica*. Harla, México, Pearson Educación.



---

Levy, L., (s.f). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Recuperado de <http://books.google.com.ni/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA39&dq=concepto+de+planeacion+financiera&hl=es-419&sa=X&ei=DBMqVLeGNM3isATNyYLYBw&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Maqueda, F., (1990). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. Editorial diaz santos (Madrid). Recuperado de [http://books.google.es/books?id=G3\\_LjrCEb0UC&printsec=frontcover&dq=planificacion+financiera&hl=es&sa=X&ei=ojk4VNjKFNCPr62gqAD&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=planificacion%20financiera&f=false](http://books.google.es/books?id=G3_LjrCEb0UC&printsec=frontcover&dq=planificacion+financiera&hl=es&sa=X&ei=ojk4VNjKFNCPr62gqAD&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=planificacion%20financiera&f=false)

Mascareñas, J. (2007). *Principios de Finanzas*. Universidad Complutense de Madrid.

Massons, J. (2014). *Finanzas, Análisis y Estrategias Financieras*. Recuperado de <http://books.google.com.ni/books?id=3OyVoC7Amv0C&pg=PA31&dq=generalidades+de+las+finanzas+en+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ei=YwUqVOurJ-H9sASJn4LQBw&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Oriol, A. *Análisis Económico Financiero*. Gestión 2000, 2005. Recuperado de [http://books.google.es/books/about/An%C3%A1lisis\\_econ%C3%B3mico\\_financiero.html?id=72uzAAAACAAJ](http://books.google.es/books/about/An%C3%A1lisis_econ%C3%B3mico_financiero.html?id=72uzAAAACAAJ)



---

Ortíz Anaya, Héctor. (2006) *Análisis Financiero y Principios de Administración Financiera*. (Primera Edición) Devinni Editorial Ltda. Bogotá – Colombia.

Rivas, C., Estrada, S. (2010). *Planificación Financiera a Corto Plazo*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/planeacion-financiera-corto-plazo/planeacion-financiera-corto-plazo.shtml>

Rivas, O., Estrada, E. (2009). *Planificación Financiera a Corto Plazo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/planificacionfra.htm>

Turnero Astros I. (2013). *Planificación Financiera Estratégica de Empresas*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos100/planificacion-financiera-estrategica-empresa/planificacion-financiera-estrategica-empresa.shtml>

Turnero Astros I. (2013). *El Proceso de la Planificación*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-planificacion/proceso-planificacion.shtml>

Van Horne, J (2002) *Fundamentos de Administración Financiera*, Decimo Primera Edición, Pearson Educacion, México.

Weston, J. Fred y Brigham, E. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera*, 10a. edición, Interamericana, México D.F.

Zapata Sánchez, Pedro (2006) *Contabilidad General*, (Cuarta Edición). Editorial Los Andes. Quito-Ecuador.



---

## VIII. Anexos



## Anexo. I

## Análisis de Balance General

EMPRESA:	DENOLF & MERLO, S.A.			
	PERIODOS			
	2013	2014	2015	
<b>ACTIVO</b>				
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>331,769.03</b>	<b>331,769.03</b>	<b>331,769.03</b>	<b>0.00</b>
Terrenos y construcciones	428,580.55	428,580.55	428,580.55	
Otro inmovilizado material				
Inmovilizado inmaterial				
Amortiz. inmovilizado material	96,811.52	96,811.52	96,811.52	
<b>EXISTENCIAS</b>				
<b>REALIZABLE</b>	<b>904,755.36</b>	<b>941,591.76</b>	<b>941,591.76</b>	<b>0.00</b>
Clientes	587,573.80	609,601.87	609,601.87	
Otro realizable	317,181.56	331,989.89	331,989.89	
<b>DISPONIBLE</b>	<b>1,757,540.47</b>	<b>1,855,697.97</b>	<b>2,313,461.44</b>	<b>0.00</b>
Caja	486,915.47	511,051.24	2,313,461.44	
Bancos	1,270,625.00	1,344,646.73		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,994,064.86</b>	<b>3,129,058.76</b>	<b>3,586,822.23</b>	<b>0.00</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>956,448.70</b>	<b>959,156.27</b>	<b>964,477.20</b>	<b>0.00</b>
Capital	900,000.00	900,000.00	900,000.00	
Reservas				
Perdidas y ganancias	56,448.70	59,156.27	64,477.20	
Otros recursos				
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>	<b>574,736.66</b>	<b>630,173.49</b>	<b>731,490.84</b>	<b>0.00</b>
Deudas con entidades de crédito	424,736.66	450,173.49	531,490.84	
Otras dudas a largo plazo	150,000.00	180,000.00	200,000.00	
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>	<b>1,462,879.51</b>	<b>1,539,729.00</b>	<b>1,890,854.19</b>	<b>0.00</b>
Proveedores	19,295.24	20,260.00	23,174.33	
Entidades de crédito	931,493.81	978,673.25	1,201,913.84	
Otras deudas a corto	512,090.46	540,795.75	665,766.03	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,994,064.86</b>	<b>3,129,058.76</b>	<b>3,586,822.23</b>	<b>0.00</b>

Fuente. Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros



## Anexo. II

### Análisis de Estado de Resultado

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>4,044,332.79</b>	<b>4,447,871.60</b>	<b>4,848,177.25</b>
Ventas	3,988,722.00	4,386,699.00	4,781,500.00
Otros ingresos	55,610.79	61,172.60	66,677.25
<b>CONSUMOS</b>	<b>1,410,729.24</b>	<b>1,555,103.24</b>	<b>1,695,063.43</b>
Compras	1,410,729.24	1,555,103.24	1,695,063.43
Variación de existencias			
<b>GASTOS</b>	<b>2,484,644.38</b>	<b>2,733,109.38</b>	<b>2,979,089.80</b>
Gastos de personal	2,484,644.38	2,733,109.38	2,979,089.80
Seguros Sociales			
Servicios y suministros			
Tributos			
Otros gastos			
<b>GENERACIÓN BRUTA DE FONDOS</b>	<b>148,959.17</b>	<b>159,658.98</b>	<b>174,024.02</b>
Gastos financieros	68,318.18	75,150.03	81,913.74
<b>CASH FLOW</b>	<b>80,641.00</b>	<b>84,508.96</b>	<b>92,110.28</b>
Dotación amortizaciones			
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>80,641.00</b>	<b>84,508.96</b>	<b>92,110.28</b>
Resultados extraordinarios			
Impuesto sobre beneficios	24,192.30	25,352.69	27,633.08
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>56,448.70</b>	<b>59,156.27</b>	<b>64,477.20</b>

Fuente. Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros



### Anexo. III

#### Análisis Financiero

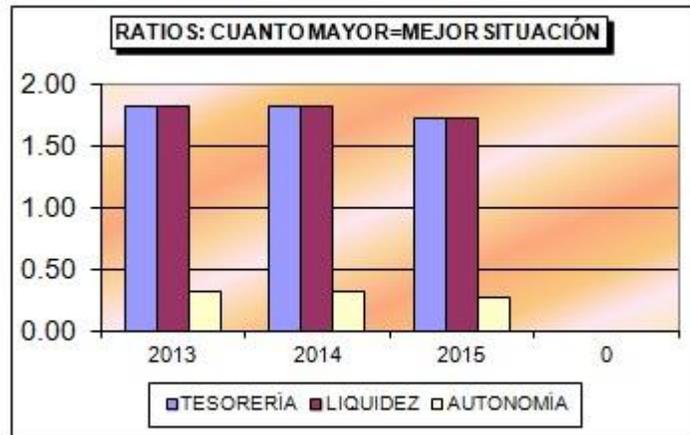
RATIOS	2013	2014	2015		FORMULA	EXPLICACIÓN
TESORERÍA	1.82	1.82	1.72		$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{EXIGIBLE A CORTO}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias
LIQUIDEZ	1.82	1.82	1.72		$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante
AUTONOMÍA	0.32	0.31	0.27		$\frac{\text{RECURSOS PROPIOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	Autonomía financiera que indica nivel de autofinanciación
ENDEUDAMIENTO	2.13	2.26	2.72		$\frac{\text{PASIVO EXIGIBLE}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$	Relación entre financiación propia y ajena
ESTABILIDAD	0.22	0.21	0.20		$\frac{\text{INMOVILIZADO}}{\text{EXIG. LARGO + R. PROP}}$	Estructura de financiación del inmovilizado
FONDO DE MANIOBRA	1,199,416	1,257,561	1,364,199		RECURS. A LARGO MENOS INMOVILIZADO	Capital de trabajo. Parte de activo circulante financiado con recursos a largo plazo.

Fuente. Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros



### Anexo. IV

Gráfico de Análisis Financiero / Liquidez



Fuente. Elaboración propia

Gráfico de Análisis Financiero / Endeudamiento

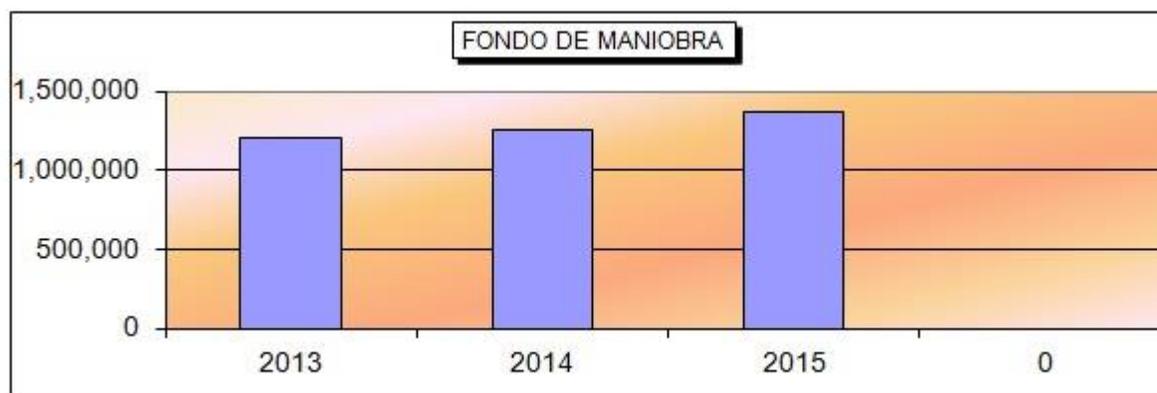


Fuente. Elaboración propia



## Anexo. V

### Gráfico de Análisis Financiero / Fondo de Maniobra



Fuente. Elaboración propia

### Análisis de Rentabilidad

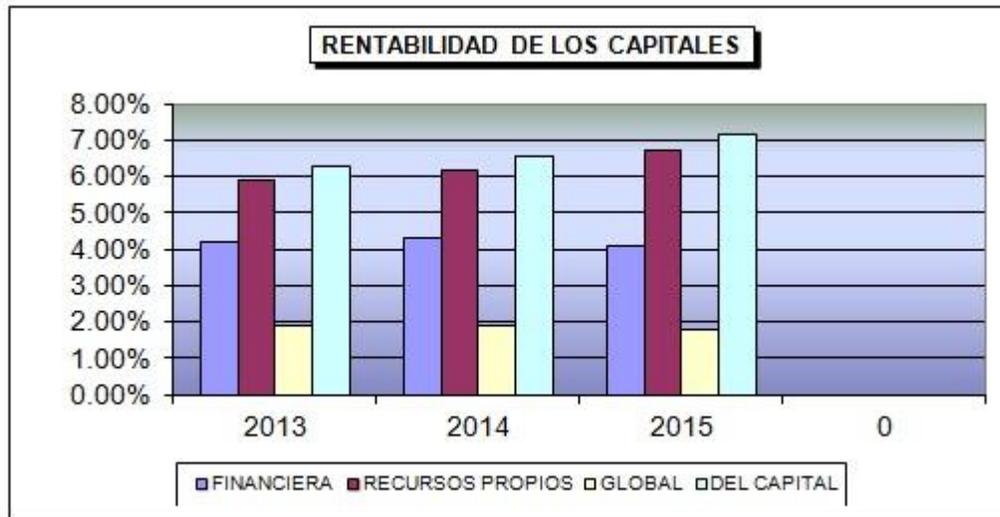
	2013	2014	2015		FORMULA	EXPLICACIÓN
FINANCIERA	4.17%	4.29%	4.08%		$\frac{(B^{\circ} + G. \text{FINANC.}) \times 100}{\text{RECURS. TOTALES}}$	Rentabilidad financiera de todos los recursos empleados en la empresa
RECURSOS PROPIOS	5.90%	6.17%	6.69%		$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$	Rentabilidad de los recursos propios
GLOBAL	1.89%	1.89%	1.80%		$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{RECURSOS TOTALES}}$	Rentabilidad económica de todos los recursos empleados
DEL CAPITAL	6.27%	6.57%	7.16%		$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$	Rentabilidad del capital social
RENT. VENTAS	1.42%	1.35%	1.35%		$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Rentabilidad de la ventas
MARGEN SOBRE VENTAS	64.63%	64.55%	64.55%		$\frac{\text{MARGEN} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Porcentaje de margen sobre ventas

Fuente. Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros



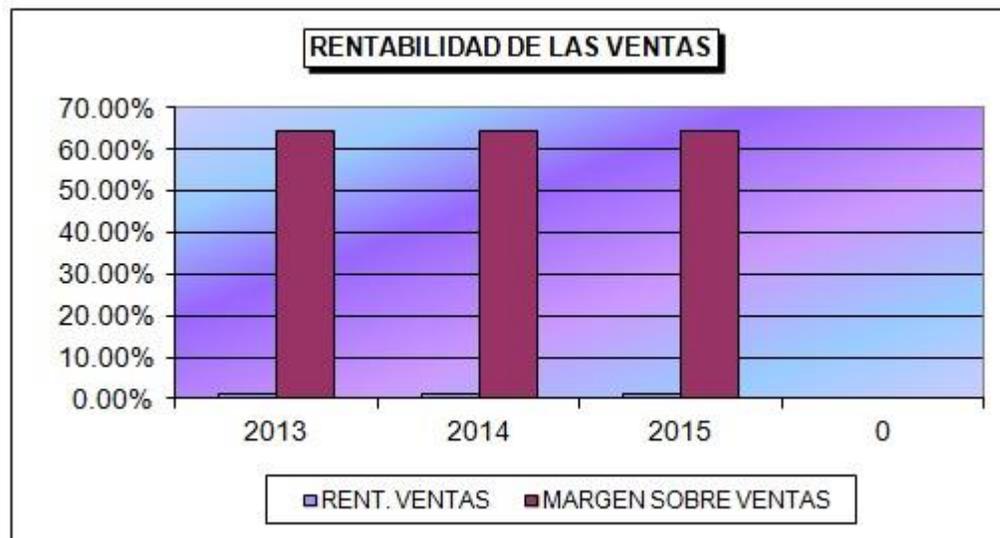
### Anexo. VI

Gráfico de Análisis de Rentabilidad de Capitales



Fuente. Elaboración propia

Gráfico de Análisis de Rentabilidad de las Ventas



Fuente. Elaboración propia



## Anexo. VII

### Análisis de Gestión

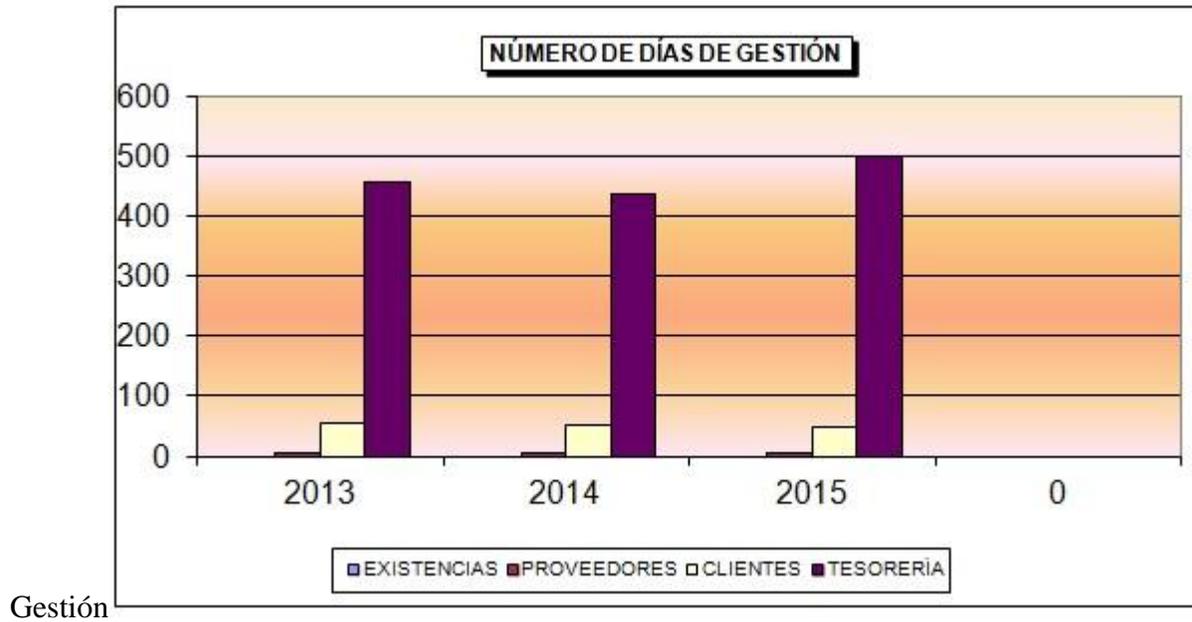
RATIOS	2013	2014	2015		FORMULA	EXPLICACIÓN
EXISTENCIAS EN DÍAS DE COMPRA					$\frac{365 \times \text{EXISTENCIAS}}{\text{CONSUMOS}}$	Número de días que tardan en vaciarse el saldo en inventarios
DÍAS DE PAGO A PROVEEDORES	5	5	5		$\frac{365 \times \text{PROVEEDORES}}{\text{COMPRAS}}$	Número de días concedidos por proveedores
DÍAS DE COBRO A CLIENTES	54	51	47		$\frac{365 \times \text{CLIENTES}}{\text{VENTAS}}$	Plazo medio concedido a clientes
ROTACIÓN DE TESORERÍA	455	436	498		$\frac{365 \times \text{DISPONIBLE}}{\text{COMPRAS}}$	Días de compra cubiertos con el saldo disponible
PRODUCTIVIDAD	1.06	1.06	1.06		$\frac{\text{RESULTADO GESTIÓN}}{\text{GASTOS PERSONAL}}$	Relación entre el resultado de la gestión y los gastos de personal

Fuente. Elaboración propia, con datos tomados de Estados Financieros



### Anexo. VIII

Gráfico de Análisis / Días de



Fuente. Elaboración propia

Gráfico de Análisis / Evolución de la Producción



Fuente. Elaboración propia



## Anexo. IX

### Formato de Programación de Cuentas por Pagar



Denolf & Merlo, S.A.

Programación de Cuentas por Pagar

Al día 31/12/2013

Fecha	Proveedor	N° de Factura	Cuentas por Pagar			
			SubTotal	IVA	Total	VENCE
16/12/2013	DISSNORTE	F122013121077245	9.596,30	1.435,93	11.032,23	06/01/2014
28/12/2013	DISSNORTE	F122013121155409	1.092,62	0,00	1.092,62	17/01/2014
16/12/2013	CLARO J0310000003050	A0014179646	460,65	69,10	529,75	14/01/2014
16/12/2013	CLARO J0310000003050	A0014177677	925,47	138,83	1.064,30	14/01/2014
16/12/2013	CLARO J0310000003050	A0014251715	992,28	148,85	1.141,13	14/01/2014
10/12/2013	ENACAL	19543655	641,70	0,00	641,70	27/12/2013
12/12/2001	ENACAL	19573223	511,46	0,00	511,46	31/12/2013
	<b>Totales</b>		<b>C\$ 14.220,48</b>	<b>C\$ 1.792,71</b>	<b>C\$ 16.013,19</b>	

Fuente: Blackboard



## Anexo. X

### Formato de Reembolso de Caja Chica



Denolf & Merlo, S.A.  
Reembolso de Caja Chica por Pagar  
Mes de Diciembre 2013 Ck No 805

Fecha	Proveedor	Factura	COSTOS		Caja	IVA Acreditable	Importe Gasto	
			Alimentos	Gastos Papelería				
31/12/2013	PARMALAT J0310000003572	20017722	140,81			21,12	161,93	
29/12/2013	ESTACION DE SERVICIO BELL AIR	317316		13	1.000,00		1.000,00	
28/12/2013	ESTACION DE SERVICIO BELL AIR	317826		13	1.000,00		1.000,00	
28/12/2013	VERONICA SIEZA	951		31	210,00		210,00	
27/12/2013	DAVID MORALES	949	500,00				500,00	
30/12/2013	ISAI HUEMBES	968		42	950,00		950,00	
30/12/2013	JOSE ANTONIO GUZMAN	954		31	220,00		220,00	
30/12/2013	PRICESMART J0310000005036	314097	1.057,20			65,00	1.122,20	
30/12/2013	LA COLONIA J0310000003858	96307	94,13			14,12	108,25	
31/12/2013	LA COLONIA J0310000003858	96312	159,13			23,87	183,00	
30/12/2013	UNION DE BRUSELAS J0310000115478	46	900,00			135,00	1.035,00	
30/12/2013	SAHLMAN SEAFOODS OF NIC SA J0310000032548	4142	347,80			52,17	399,97	
31/12/2013	SAHLMAN SEAFOODS OF NIC SA J0310000032548	4150	278,28			41,74	320,02	
							0,00	
	<b>TOTALES</b>		<b>3.477,35</b>		<b>3.380,00</b>	<b>0,00</b>	<b>353,02</b>	<b>7.210,37</b>

Fuente: Blackboard